

Paris - Lyon

NOVIUS

The e-novative company



PHIQUE
XPÉRIENCE
EUR
TEL ET
COMPAGNEMENT
E-MAILING ET
WEBMARKETING
E-COMMERCE
CONCEPTION ET
DÉVELOPPEMENT WEB
DISPOSITIFS SOCIAL
MÉDIA
HÉBERGEMENT ET
INFRASTRUCTURES

Paris - Lyon
depuis 1996



Paris - Lyon
depuis 1996

RENCONTRONS-NOUS ► 01 77 45 49 09



DIGITAL

DIGITALISER LES EXPÉRIENCES
DE MARQUE

ARCHITECTURE & RETAIL

CONCEVOIR, RÉALISER &
DÉPLOYER DES LIEUX D'EXPÉRIENCE
CRÉATION & INTÉGRATION DIGITALES

STRATÉGIE & IDENTITÉ DE MARQUE

STRATÉGIE DE POSITIONNEMENT
CONSTRUIRE DES IDENTITÉS
& TERRITOIRES DE MARQUE

PACKAGING & ACTIVATION

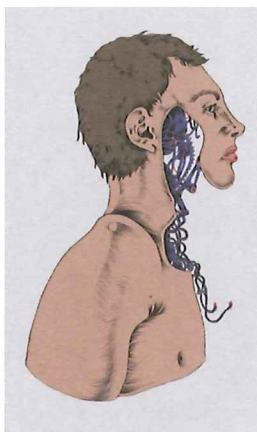
CONCEVOIR, DÉPLOYER
& ANIMER DES MARQUES PRODUITS
RECRUTER & FIDÉLISER DE NOUVELLES CIBLES
SHOPPER MARKETING
ACTIVATION BTOC/BTOB

BRAND CONTENT

DÉFINIR DES DISCOURS DE MARQUE
DESIGNER DES EXPÉRIENCES DIGITALES

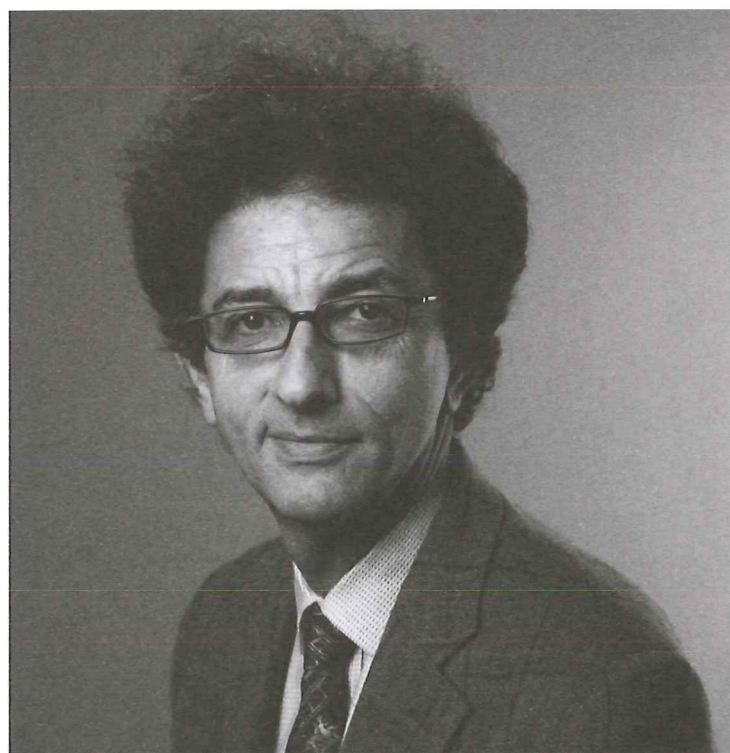
DIRE «UBERISATION»,
C'EST EMPLOYER
UN RACCOURCI UN PEU
SIMPLISTE QUI MET DE L'HUILE
SUR LE FEU ET BOOSTE
LES ENDORMIS AVEC UNE IDÉE :
DEMAIN, VOUS RISQUEZ
DE VOUS RÉVEILLER EN
DÉCOUVRANT QUE QUELQU'UN
EST À VOTRE PLACE...

L'eau, l'air, le feu, la terre et l'Internet • J. Wallut • 19



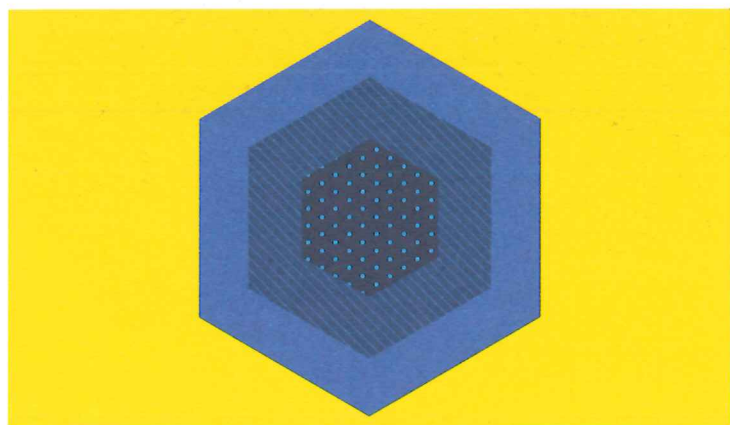
Face à une génération étrange qui semble manquer d'idéaux, l'entreprise réellement engagée a plus d'avenir que celle qui considère les préoccupations sociales, environnementales, éthiques comme des contraintes à masquer par une communication opportuniste.

Entreprises, éducation et nouvelles générations : entres saines mutations et lourdes contradictions • M. Drillech • 43



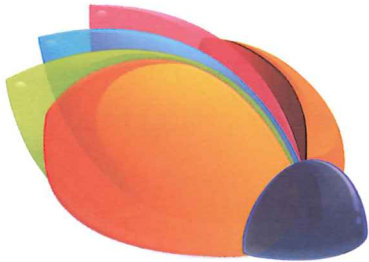
NOUS VIVONS DANS
UN MONDE « VUCA »,
L'ACRONYME ANGLAIS
POUR DIRE PLEIN
DE VOLATILITÉ,
D'INCERTITUDE,
DE COMPLEXITÉ
ET D'AMBIGÜITÉ...

Interview Isaac Getz • F. Therin • 99



ON SAIT TOUS
QU'IL N'Y A PAS
DE BON *STORYTELLING*
SANS UN ADVERSAIRE
CLAIREMENT IDENTIFIÉ
ET, SI POSSIBLE,
MÉCHANT...

«Uberisation» : un raccourci simpliste et dangereux • T. Bembaron • 151



Paris - Lyon

NOVIUS

The e-novative company



RENCONTRONS-NOUS ► 01 77 45 49 09

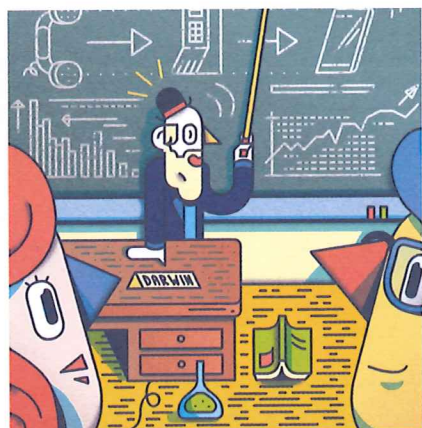
Plus de puissance, de durée de vie, de mémoire, de santé, cette obsession du « toujours plus » tend à transformer notre corps en une machine entretenue, inventoriée, soignée, appareillée...

Faut-il courir aussi vite que le monde change? • D. Rapoport • 33



LE DIGITAL S'APPUIE SUR DES TECHNOLOGIES MODERNES. OR, LE PATRIMOINE TECHNOLOGIQUE DES ENTREPRISES EST SOUVENT UN MILLEFEUILLE DATANT PARFOIS DES ANNÉES 1980...

Are you digital ready? • H. Faure & F. Fontaine • 115

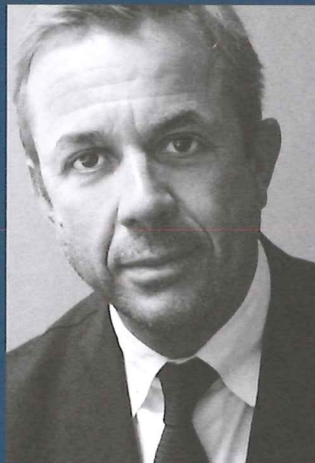


En attendant la mutation à l'intérieur de la mutation, le puits restera sans fond tant que la technologie fera évoluer les comportements de consommation. Elle a déjà rendu le consommateur plus mobile, plus social, plus connecté que jamais... Rattraper l'évolution du darwinisme digital • B. Adler • 91

Les marques, pivots de la transformation.

Ça n'est pas tant la transformation qui singularise notre époque que le rythme auquel elle s'opère. Sur un mode accéléré, les *business models* mutent, les cycles s'emballent et hystérisent notre rapport au temps. La *Sharing Economy* conduit nos clients à questionner leur façon même de faire commerce de leurs idées et de leurs produits. Chaque semaine naît un nouvel Uber.

Pour être considérés, nos clients doivent faire la preuve quotidienne de leur utilité, embarquer avec une intensité nouvelle l'ensemble de leurs publics en construisant pour et avec eux des expériences inédites.



Plus que jamais les marques ont besoin du design et de ses outils pour réaffirmer et incarner leur proposition de valeur, pour surprendre et être préférées, pour durer dans le temps et générer une croissance rentable.

La marque est un formidable levier de transformation de nos sociétés. L'activer à travers un projet de design est une opportunité formidable de pouvoir faire basculer en même temps les différentes composantes de l'entreprise (commerce, marketing, informatique, finances, ressources humaines...).

C'est le défi de nos métiers de les conseiller justement, pour qu'en opérant leur mue, elles fassent évoluer le monde avec toute la force et la créativité dont on les sait capables.

Frédéric Messian
Président Lonsdale

R. MOREL
31.10.16

L'ÉDITO INFLUENCIA

•

Lost in transformation.

«Transformation digitale! Transformation digitale! Est-ce que j'ai une gueule de transformation digitale?» On entend la gouaille irrésistible d'une Arletty version 2016 dans *Hôtel du Nord*.

Il faut dire que cette fameuse transformation digitale est aujourd'hui sur toutes les lèvres, le sujet est de tous les dîners en ville, où chacun explique que pour survivre il faut «transformer», «et vite», et qu'il transformera plus blanc que blanc. Alors, certes, les entreprises doivent être digitales et mettre tous les moyens pour réussir leur métamorphose. Mais selon le célèbre analyste nord-américain Brian Solis, c'est encore un grand défi pour la majorité d'entre elles.



Et si cette fameuse transformation n'était pas seulement un problème de digitalisation? Si elle n'était pas aussi – et peut-être surtout – une question de volonté et de changement d'état d'esprit, que l'on soit dirigeant, salarié, et avant tout citoyen? S'il s'agissait d'ailleurs plus d'évolution et d'acculturation? Si la transformation était aussi philosophique et humaine, avec toutes les conséquences morales que cela induit?

INfluencia a eu envie de consacrer son numéro 19 à toutes ces questions. «Il n'y a qu'une seule partie de l'univers que nous pouvons changer d'une façon certaine : soi-même», nous glisse Aldous Huxley.

L'homme, le «grand transformateur»? Il faut le souhaiter...

Bonne lecture.

Isabelle Musnik
Directrice de la publication, *INfluencia*

L'ÉQUIPE INFLUENCIA

**ISABELLE
MUSNIK**

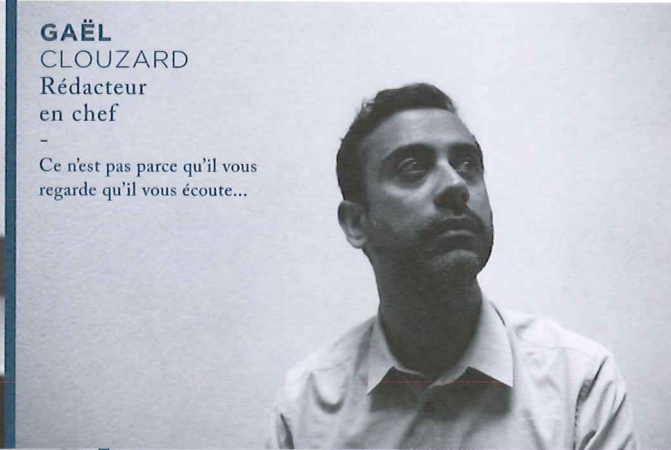
Directrice des contenus
et de la rédaction

Elle adore la musique classique.
- La preuve, *Carmen* est
sa sonnerie de téléphone!



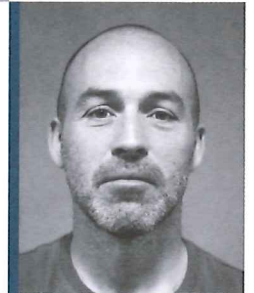
**GAËL
CLOUZARD**
Rédacteur
en chef

-
Ce n'est pas parce qu'il vous
regarde qu'il vous écoute...



**BENJAMIN
ADLER**
Journaliste,
correspondant
États-Unis

-
Fondateur du style
Adlérien. Une nouvelle
forme d'écriture
assimilée à une église
Adventiste du Septième
Jour, avec des adeptes.



**FLORENCE
BERTHIER**
Journaliste

Elle a un super pouvoir :
écrire un article dans
une fenêtre de 420 x 236
pixels alors que son écran
d'ordinateur de bureau
fait 1 920 x 1 080 pixels...



**ÉRIC
ESPINOSA**
Responsable
des médias
sociaux

-
#viensmechercher
#vigie
#proposparfoisincoherent



**CHRISTINE
MONFORT**
Journaliste

-
La rédaction :
« S'il te plaît, tu pourrais...? »

Christine :
« Pas de problème, je suis là ! »



**ANAÏS
CHOURIN**
Secrétaire
de rédaction

-
Si tu ne fais pas
de fautes d'orthographe,
tu auras *peut-être*
son zéro-six.



**SOPHIE
HUTTMANN**
Directrice
commerciale

-
Pas la peine de lui fermer
la porte ou ne pas lui
répondre au téléphone,
elle finira bien
par passer par la fenêtre...

**ANN-CÉLINE
BLANC**
Responsable
d'édition

-
L'œil de la revue.
Amusez-vous à faire
une faute technique
et elle saura vous fouetter
sur la place publique.



**JULIEN
HAMEL**
Directeur artistique
Agence Memory

-
Il paraît qu'il a beaucoup
de talents. C'est pas lui
qui le dit, ce sont les autres...

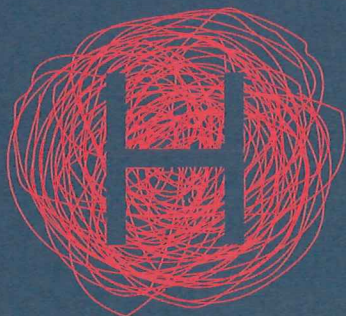


**FRÉDÉRIC
THERIN**
Journaliste, correspondant
Allemagne

-
« Je vous ai envoyé plusieurs photos de moi.
Je peux pas faire mieux »
(On a trouvé mieux...)

LES ILLUSTRATEURS

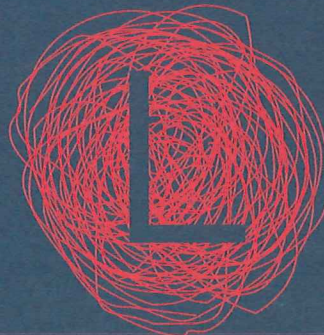
•



HENRI LEMAHIEU

Né à Lille en 1991, il a passé son enfance à construire et à vivre dans des cabanes en bandes dessinées. Il décide d'en faire son métier et part étudier l'illustration à Paris et à Angoulême. Depuis, il jongle entre bande dessinée, graphisme et art contemporain.

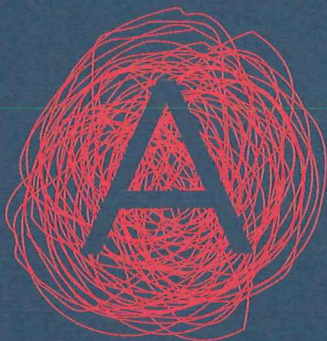
insomniescollectives.com



LINDA MERAD

Diplômée de l'Ensaama Olivier de Serres, Linda Merad est une jeune graphiste/illustratrice parisienne. Passionnée par la création de motifs, elle est sensible aux associations d'univers qui révèlent une forme de jeu ou d'humour.

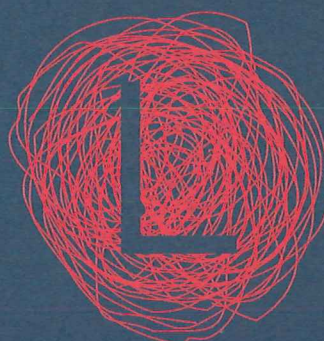
lindamerad.com



AMÉLIE BARNATHAN

Étudiante débarquée de Paris au Royal College of Art de Londres, elle aime dessiner et créer des visuels imprégnés de fantastique et de science-fiction avec une approche personnelle et surréaliste. Elle puise son imaginaire dans l'histoire de l'art allant de Bosch à l'expressionnisme allemand.

ameliecarpentier.tumblr.com



LAURA ACQUAVIVA

Après une formation aux Arts décoratifs de Paris dans le secteur image imprimée, elle part plusieurs mois en Asie et Océanie pour réaliser des reportages dessinés, plus tard exposés à Paris, ville où elle vit et travaille aujourd'hui en tant que graphiste illustratrice free-lance.

lauraacquaviva.com

LES CONTRIBUTEURS

•

FRÉDÉRIC FONTAINE Frédéric Fontaine, diplômé de l'Ensta et de l'Essec, après avoir débuté sa carrière dans le conseil, a exercé des fonctions de management des technologies et de la *supply chain* chez Novartis, Sanofi-Aventis et Sephora. Il a participé à la création de Kea&Partners en 2001. Senior Partner depuis 2010, il prend en charge la practice Digital, Technologies & Transformation. **HERBERT FAURE** Diplômé des Arts et Métiers ParisTech et plus de quinze années d'expérience dans le conseil, il est directeur au sein de la practice Digital, Technologies & Transformation chez Kea&Partners. Il est référent sur les sujets de transition digitale.

GUILLAUME LE GORREC Cofondateur de l'agence de publicité Sweet Spot, précédemment directeur du Planning Stratégique chez Marcel, Guillaume Le Gorrec est également maître de conférences à Sciences Po Paris et auteur pour Arte (série d'animation « Objectivement »).

JÉRÔME WALLUT Associé chez ICP Consulting, il a consacré ces vingt dernières années au digital : il a cofondé en 1997 Connectworld, puis Human to Human en 2003, avant de prendre en charge la digitalisation des équipes de W&Cie jusqu'en 2012. Il enseigne à Sciences Po dans le cadre du master École de la com, intervient dans les médias (BFM, Radio Classique, *INfluencia...*) et donne fréquemment des conférences.

NICOLAS GONDEAU Il est associé fondateur du cabinet de conseil en marketing management The Observatory International Paris depuis 2015. Il a passé la grande majorité de sa carrière dans des agences digitales (Tribal DDB, Digitas Lbi, Uniteam).

CLARA DELÉTRAZ & BÉATRICE MOULIN Elles sont les cofondatrices de Switch Collective, une start-up qui fédère une communauté d'actifs en quête de sens et leur apprend à se réinventer au travers d'un programme de transformation de six semaines : « Fais le bilan, calmement ».

SOPHIE PONCIN Elle débute sa carrière en agences médias avant d'intégrer France Télévision Publicité, puis Google. Depuis 2008, elle dirige Orange Advertising. En 2015, elle est nommée présidente du SRI (Syndicat des Régies Internet), qui regroupe en France 28 entités.

GUILLAUME ANSELIN Il est free-lance en stratégie marketing, création et technologie. Il fédère un collectif de dix consultants experts en marketing. Entrepreneur, passionné par les start-up, le design, l'innovation et la culture digitale, il est l'auteur de différents ouvrages sur ces thèmes.

LES CONTRIBUTEURS

•

MARC DRILLECH Directeur général de Ionis Education Group depuis 2005, en charge des questions liées au marketing et à la communication des 23 écoles et entités du Groupe. Auparavant, il a exercé les fonctions de président de Publicis Dialog et Publicis Étoile, et des responsabilités dans d'autres agences après sa licence de sociologie puis Sciences Po. **THIERRY BEMBARON** Passionné par le monde de l'entreprise du digital, il a fondé une SSII au début des années 2000, puis ICP Consulting en 2008. Il accompagne depuis lors les grands groupes français dans leur transformation digitale par l'expérience utilisateur. **MICHEL NAKHLA** Chercheur au Centre de Gestion Scientifique (CGS), responsable de l'enseignement de recherche opérationnelle à l'École des Mines ParisTech, il est responsable des enseignements des systèmes de production et de *global supply chain* à l'École des Ponts. Il codirige l'International Institute for the Management of Logistics, École des Ponts/EPFL Lausanne. **ARNAUD LE BACQUER** Après les Beaux-Arts, il s'oriente vers la pub, chez CLM/BBDO, puis Publicis et H. Il a cofondé GloryParis.com, hub créatif basé sur la gloire des marques. Écrire des nouvelles est une autre forme de création, l'art de se projeter un court instant dans la vie d'un autre. **DANIELLE RAPOPORT** Psychologue, consultante en innovation stratégique, elle étudie les modes de vie et les problématiques du changement (crise, vieillissement, environnement, ados). Directrice du cabinet DRC, ses clients sont des institutionnels, des grands groupes et des PME. **THIBAUT NGUYEN** Il dirige le département Trends & Prospective d'Ipsos Public Affairs. Passionné de prospective, formé au coaching et à l'approche créative, il accompagne ses clients dans l'utilisation des tendances émergentes comme carburant de leur démarche d'innovation. **FRANÇOIS RYCHLEWSKI** Il est le directeur Europe du Sud de Marketo. Avec plus de vingt ans d'expérience acquise dans les technologies et l'IT, il a travaillé chez Software AG, Oracle, Adobe Systems, avant de rejoindre Marketo pour lancer l'activité en France et Europe du Sud. **SÉBASTIEN BROCANDEL** Directeur général de Pschhh. Formé en neuropsychologie cognitive, il étudie l'émergence de la pensée avant d'inciter les marques à changer de point de vue pour mieux engager leurs publics.

**INFLUENCIA**

31 rue Chapon, 75003 Paris
redaction@influenca.net
influenca.net
tél.: 01 49 96 03 30
fax: 01 49 96 03 35

**Directrice
de la publication :**
Isabelle Musnik

**Directrice des contenus
et de la rédaction :**
Isabelle Musnik

Rédacteur en chef :
Gaël Clouzard

Directrice commerciale :
Sophie Huttman
01 49 96 03 34
sophiehuttman@influenca.net

Secrétaire de rédaction :
Anaïs Chourin

**Développement
magazine digital :**
Emmanuel Cloix

Photos équipe :
Julien Hamel & Éric Legouhy

Direction artistique :
Julien Hamel
Agence Memory
agencememory.com

Coordination, fabrication :
Ann-Céline Blanc

Influenca est édité par :
INfluenca S.A.S,
R.C.S Paris 753 589 050
NAF : 5814 Z

Présidente :
Isabelle Musnik

Service Abonnements :
abonnements@influenca.net
01 76 44 05 17
Abonnement : 98 € TTC

Abonnement hors France :
129 € TTC
(4 n° de la revue *INfluenca* +
1 accès illimité à la version digitale)

Commission paritaire :
0215 K 91343 ;
ISSN : 1777-6120
ISBN : 979-10-93031-28-6
Dépôt légal : octobre 2016

Imprimerie :
Gibert Clarey Imprimeurs,
rue Charles Coulomb,
37170 Chambray-lès-Tours

PRÉAMBULE

19 L'eau, l'air, le feu, la terre & l'Internet
25 Dessins à main levée le futur
28 Mutant



UNE NOUVELLE AVENTURE HUMAINE

La réalisation du « grand soi »
 passe aussi par un épanouissement professionnel.
 Et du développement humain dépend la cause
 de l'entreprise et de sa marque.
 Comprendre les enjeux liés à l'individu assure
 une transformation pérenne et un avenir serein.



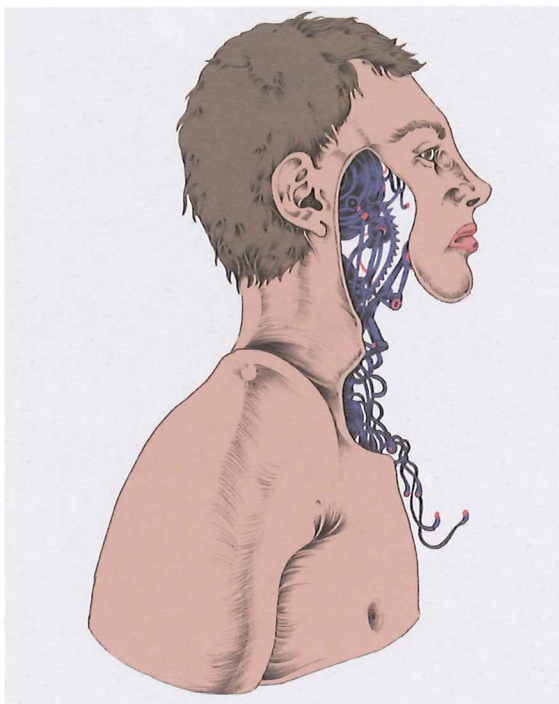
33 Faut-il courir aussi vite que le monde change? **37** Se décentrer c'est se réinventer **43** Entreprises, éducation et nouvelles générations : entre saines mutations et lourdes contradictions **52** «Pas de transformation sans embarquer les collaborateurs» **59** L'ère du switch **63** «Le passage progressif à une économie servicielle touche tous nos métiers» **66** Autobots, en avant! **73** Les 9 intelligences de l'Homme vs l'IA : qui gardera la main? **81** Chief Digital Officer : un pion éphémère **84** La fonction alibi des Comex? ■■■■■

L'ODYSSÉE DE L'ENTREPRISE

Soutenir sa marque,
 comprendre les innovations,
 maîtriser les nouvelles technologies et évoluer.
 Désormais, on ne parle plus d'un chantier
 dans le temps, mais d'une histoire sans fin.
 Alors, bon voyage.



91 Rattraper l'évolution du darwinisme digital **99** «La France est le seul pays où il existe un vrai mouvement de libération d'entreprises» **107** Quelles performances du numérique *made in France*? **115** *Are you digital ready?* **123** Quel avenir pour les éditeurs, les médias et leurs modèles publicitaires? **127** Métamorphoses de la presse : Qu'est-ce qu'on garde? Qu'est-ce qu'on jette? **131** Troubadour du futur **135** «Le challenge pour les agences : devancer l'annonceur pour mieux l'accompagner» **143** C'est autour de la marque que tout s'articule **147** «La rupture, c'est aussi d'embrasser la rupture» **151** «Uberisation» : un raccourci simpliste et dangereux **158** La transformation numérique change la nature de la firme ■■■■■



P. 19

JÉRÔME WALLUT

L'EAU, L'AIR, LE FEU, LA TERRE & L'INTERNET

Internet, à seulement 25 ans, a de façon irréversible et de pied en cap bouleversé nos vies, le monde du travail et notre vision de l'avenir. Ce n'est pas qu'une intuition digitale.



P. 25

THIBAUT NGUYEN

DESSINONS À MAIN LEVÉE LE FUTUR

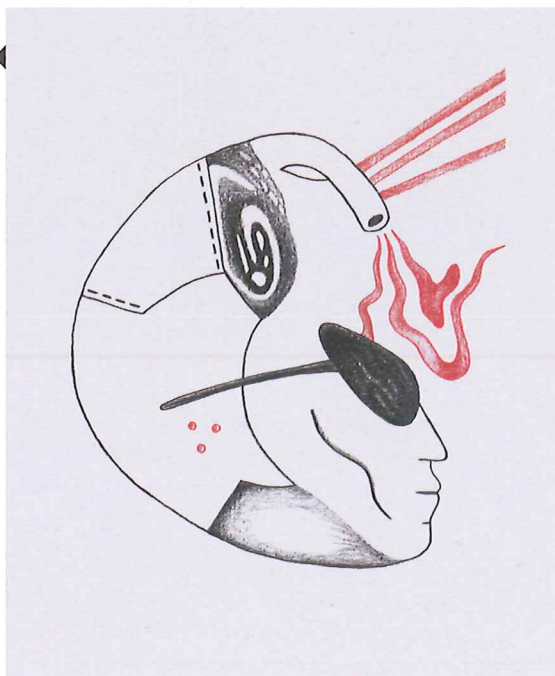
Au XVI^e siècle, Thomas More bâtit ses fantasmes et satires en un lieu qui n'est nulle part, une utopie : l'île d'Abraxa surgit hors de la réalité. Au XXI^e, c'est bien campés dans nos bottes, réelles et crottées, que l'on souhaite voir ce que réserve demain.

P. 28

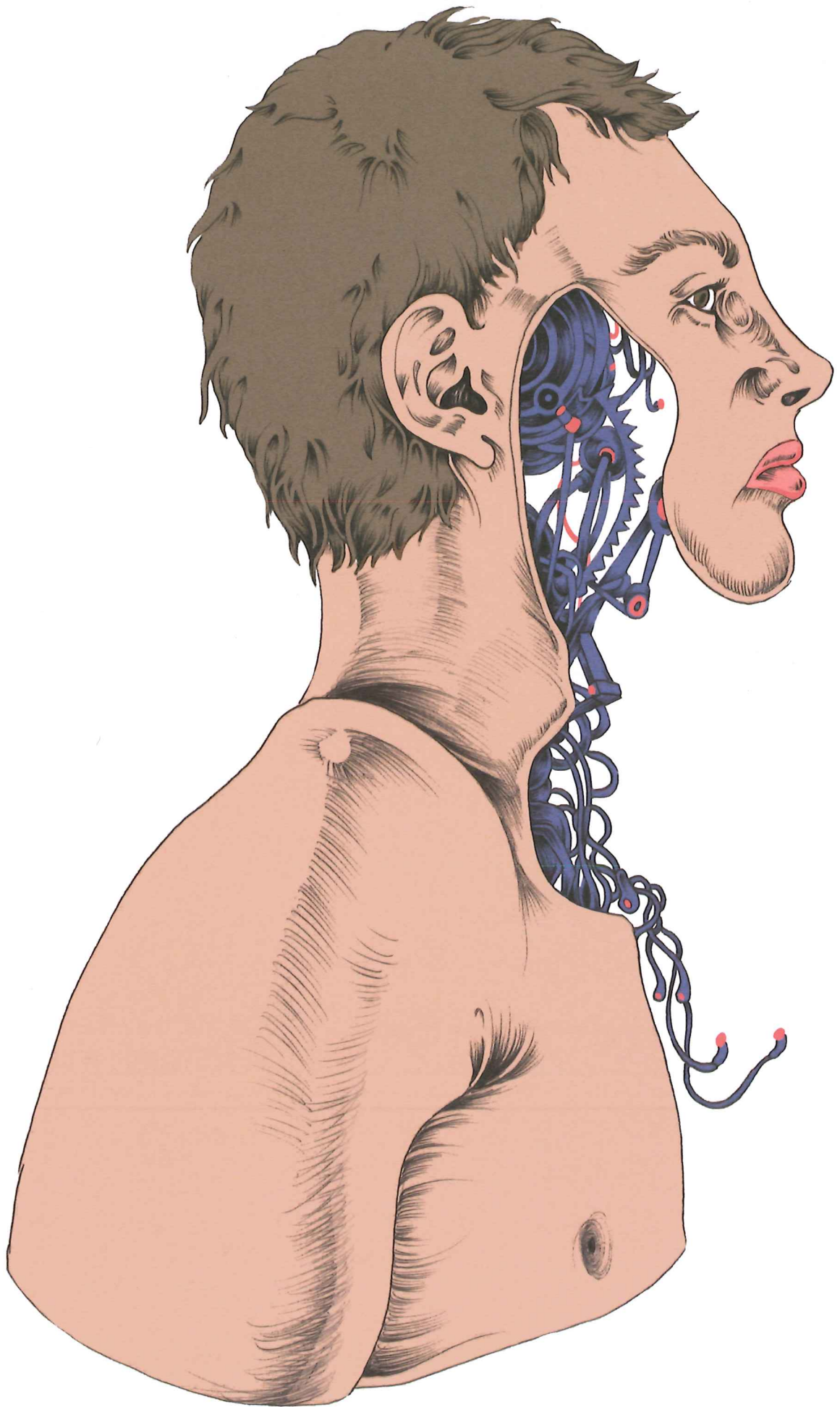
ARNAUD LE BACQUER

MUTANT

Jerry travaille au centre de recherche neuro-artificielle. Il planche sur une intelligence appelée « Ultra Artificiel ». Son travail consiste à aboutir non pas à une machine, mais à un homme susceptible de penser, de comprendre et d'agir pareil à une machine.



PRÉAMBULE



JÉRÔME WALLUT

L'EAU, L'AIR, LE FEU, LA TERRE & L'INTERNET

INTERNET, À SEULEMENT 25 ANS,
A DE FAÇON IRRÉVERSIBLE ET DE PIED
EN CAP BOULEVERSÉ NOS VIES,
LE MONDE DU TRAVAIL ET NOTRE
VISION DE L'AVENIR.

CE N'EST PAS QU'UNE INTUITION DIGITALE,
MAIS L'EXPRESSION D'UNE CULTURE
EN CONSTRUCTION. CHRONOLOGIQUEMENT,
ÉTABLISSONS LE « DÉCODEUR
DE LA TRANSITION NUMÉRIQUE ».

Illustrations • Amélie Barnathan

Internet est en France depuis près d'un quart de siècle. Amazon a 23 ans, Google, 17, et Facebook, le petit jeune, 10 ans. Pourtant, nous avons abordé le sujet de la transformation de nos entreprises historiques sous l'angle de l'urgence et du drame, sans doute faute d'avoir ouvert les yeux et aiguisé notre curiosité digitale plus tôt.

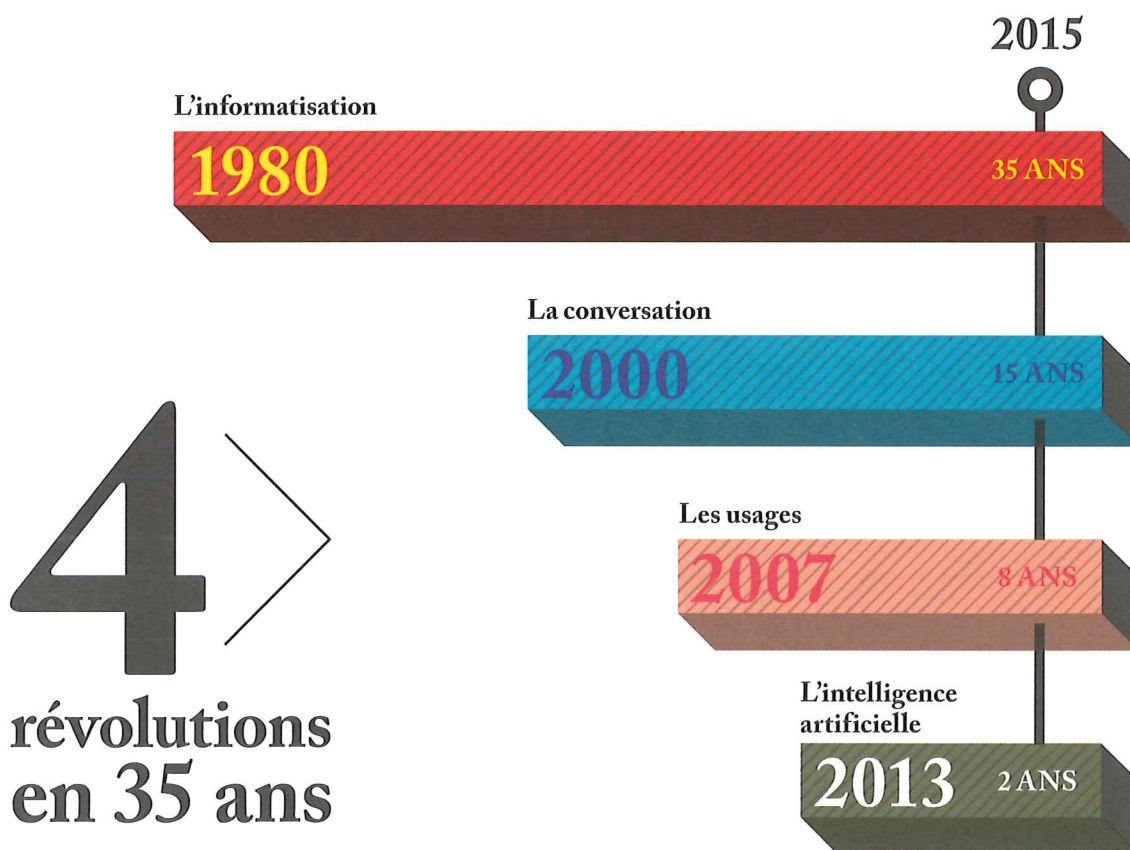
Dire «uberisation», c'est employer un raccourci un peu simpliste qui met de l'huile sur le feu et booste les endormis avec une idée : demain, vous risquez de vous réveiller en découvrant que quelqu'un est à votre place, qui rend le même service que vous autrement, qu'il vous a piqué vos clients – qui trouvent l'usage et l'expérience plus fluide et plus engageante – en faisant appel à des moyens que vous ne soupçonniez pas.


Pour engager la transformation de son activité, il est indispensable de comprendre ce qui s'est passé,

d'identifier les risques et de choisir ses leviers pour en écrire la partition. En effet, la transformation concerne toutes les activités et tous les processus des entreprises historiques. Son premier effet n'est pas seulement celui de la relation client et de l'usage, mais aussi celui de la performance opérationnelle, sous l'effet de la data en particulier.

Tout n'a pas commencé avec Internet

Décodons le phénomène. Nous nous engageons aujourd'hui dans la quatrième phase de la révolution digitale, celle de la data et de l'intelligence artificielle (IA). Elle risque d'être structurante, encore plus que les trois premières phases. C'est à celle-là qu'il est urgent de se préparer en acquérant les bons réflexes, qui n'ont pas grand-chose à voir avec ceux actionnés par les gouvernances actuelles : usage, *User Experience* (UX), test et vitesse d'exécution.





1992 : LE MAIL EST L'ÉTAPE
FONDATRICE QUI NOUS
ÉDUQUE AU MATÉRIEL ET AU
LOGICIEL, ET MET EN ÉVIDENCE
LA VERTU DE LA VITESSE,
L'EFFICACITÉ DU PARTAGE,
MAIS AUSSI L'INFOBÉSITÉ.

L'informatisation

La première révolution a été celle de l'informatisation des entreprises, de la digitalisation de l'information et de l'accélération de la vitesse des échanges. Elle commence en 1981 avec l'arrivée de l'ordinateur personnel et sa cohorte de logiciels. Comment faisait-on avant Word, Excel, PowerPoint? Demandez au graphiste ce que Photoshop et InDesign ont accéléré dans l'exercice de leur métier. Dès 1992, le mail entre dans les entreprises en circuit fermé, pour devenir l'outil de communication global que l'on subit aujourd'hui. Cette étape est fondatrice. Elle nous éduque au matériel et au logiciel, et elle met progressivement en évidence à la fois la vertu de la vitesse, l'efficacité du partage, mais aussi les dérives de ces nouveaux réflexes, comme l'infobésité...

Elle est pilotée depuis trente-cinq ans par les maîtres de la technologie dans les entreprises, les directeurs des systèmes d'information (DSI). Et depuis trente-cinq ans, leur obsession est la sécurité et la robustesse. Encore aujourd'hui! Ce sont souvent ces deux leitmotivs qui gouvernent les démarches de transformation quand elles sont pilotées par ces équipes.

La conversation

La deuxième révolution est celle de la conversation. 1998 : Internet pénètre 12% des foyers. Les publics découvrent la puissance de leurs conversations avec enthousiasme et frénésie : les chats (MSN), les forums (Doctissimo), les blogs (skyblogs), et en 2006 les réseaux sociaux (Facebook). Si 90% des conversations sur Internet ont peu d'intérêt – elles sont menées par des personnes ne disposant pas du même niveau d'information : un immense «café du commerce» –, les 10% restantes sont passionnantes, et même influentes.

Les entreprises passent à côté de cette vague; pour la très grande majorité des comités de direction (codir), Internet n'a pas d'impact sur le business : «Internet, c'est de la com'», et ils confient le digital à la com'. Pendant dix ans, les directions de la communication se sont dépatouillées tant bien que mal avec une panoplie d'outils digitaux, sites, blogs, réseaux sociaux. Conséquence : le sens s'est progressivement délité dans la multiplication des outils. C'est encore aujourd'hui une réalité, le combat des directions de la communication consiste à récupérer la main sur la cohérence du sens diluée dans la panoplie des outils gratuits. Et puis le paradigme de la communication a changé : nous sommes passés «d'être vus» à «être trouvés». Ce qui explique en partie la bataille menée par les médias pour proposer des outils super sophistiqués pour renforcer le «être vu». Sans grand succès!

1998 : POUR LA TRÈS GRANDE MAJORITÉ DES CODIR, INTERNET N'A PAS D'IMPACT SUR LE BUSINESS : « INTERNET, C'EST DE LA COM' ».

Pendant ce temps-là, les Dotcom, ancêtres des start-up, inventent de nouveaux modèles de création de valeur : retenir l'attention par un usage « indispensable » (Google appelle cela le ZMOT – *Zero Moment of Truth*, le premier moment de vérité). Fidéliser ses visiteurs jusqu'à obtenir un engagement (un mail!) et les transformer en membres pour générer par la suite un revenu récurrent (en monnaie ou en data). La valeur de ce modèle est évaluée par la loi de Metcalfe : l'utilité (et donc la valeur) d'un usage est proportionnelle au carré du nombre de ses membres. C'est ce qui fait payer à Facebook 21 milliards de dollars pour les 650 millions de membres de WhatsApp ou 26 milliards de dollars à Microsoft pour les 433 millions de membres de LinkedIn.

Les publics découvrent de nouvelles oreilles attentives qui savent les écouter et les accompagner dans leur quête d'informations et d'échanges. Nous sommes en 2006 : tout se passe sur des écrans tanquiers sur nos bureaux ou les tables de nos maisons. Ils sont éventuellement lourdement portables (souvenez-vous!). Ces GAFAs ont pris de l'avance dans la maîtrise de ce modèle quand arrive la troisième révolution digitale.

Les usages

La révolution des usages se produit en deux temps : juin 2007 avec le premier iPhone, puis juillet 2008 avec le lancement de l'AppStore. Avec le SDK (*Software Development Kit*, ou kit de développement logiciel), Steve Jobs propose aux développeurs du monde entier d'imaginer tous les nouveaux usages qui leur passent par la tête et leur offre (moyennant 30% seulement) la vitrine qui permettra de les exposer. Cette martingale a généré en dix ans 100 milliards de dollars de revenus pour les développeurs (et 30 milliards pour les deux stores d'Apple et Google).

Les écrans deviennent mobiles, géolocalisés, connectés, et surtout « intimes ». Les publics emportent leur téléphone dans leur poche et découvrent la nomophobie (*no mobile-phone phobia*), la terreur d'en être séparés. Comme ils étaient maîtres de leurs conversations, ils deviennent maîtres de leurs usages et leur smartphone devient la télécommande de leurs usages connectés! Ils passent d'un usage à l'autre avec hystérie depuis 2008. À son ouverture, l'AppStore compte 500 applications. Six mois plus tard, 10000, et six ans plus tard 1,5 million, tout comme le GooglePlay. Airbnb, Shazam, Linx, Waze, Blablacar, Drivy... aucun de ces usages n'existait il y a huit ans.

Et pour les entreprises, contrairement à la conversation, ces nouveaux usages simplement disponibles et très confortables d'utilisation commencent à avoir un impact direct sur leurs marges. Le réveil se fait progressivement, d'abord dans les secteurs directement impactés (tourisme, mobilité, musique), et depuis deux ans dans la très grande majorité des secteurs de l'industrie. Aujourd'hui, même le BTP se fait cannibaliser sa relation (Béton Direct et Dispatcher Pro), et voit aussi ses modèles de création impactés par la data au travers du BIM (*Building Information Modeling*, ou modélisation des données du bâtiment) et de la réalité virtuelle! Tout cela risque de changer la nature des rapports entre les concepteurs et les futurs propriétaires... Aucun secteur n'est donc à l'abri.

On assiste alors à l'accélération de la prise de conscience des équipes dirigeantes, activée par les prises de parole de certains d'entre eux (notons que le mot « uberisation » a été prononcé pour la première fois en décembre 2014 par le président de Publicis, Maurice Levy, à l'occasion d'une interview au *Financial Times*).

Avec cette prise de conscience vient aussi une part d'inquiétude justifiée... 1998-2014 : quinze ans de retard! Quinze ans de terrains laissés en jachère à de nouveaux usages qui n'avaient aucune raison de sortir de leur périmètre.

Après neuf années, nous ne sommes qu'à la fin du

début de cette troisième vague. Mais on peut faire d'ores et déjà deux constats. Le premier est que l'on assiste sans doute à la fin du boom des applications à télécharger et à activer depuis nos smartphones. Nous en avons 26 en moyenne et seulement 5 occupent 80% de notre temps. La bagarre se déplace vers le confort d'usage et non plus la nouveauté exclusive de cet usage. Le second constat illustre une voie nouvelle : celle de la simplification. Nos applications prioritaires vont devenir des plateformes qui activeront les autres usages « automatiquement » sur de simples commandes vocales. Elles seront en conversation entre elles pour augmenter nos usages ! Par exemple : « lorsque ma BMW arrive à proximité de l'école de mes enfants à l'heure dite, envoyer un SMS pour les prévenir ». On appelle ça un « bot » (contraction de robot). Finalement, nous devrions ne plus avoir que deux ou trois applications qui piloteront toutes les autres. C'était le propos de Mark Zuckerberg lors de sa conférence F8 en mars 2016. Et il aimerait bien qu'une de ces plateformes soit Messenger, qu'il vient de doter non pas d'un App-Store, mais d'un BotStore. *To be continued...*

Les nouvelles frontières technologiques risquent aussi de faire bouger nos pratiques assez rapidement : avec la commande vocale systématique (Alexa, Siri, Cortana, Viv), les projets opérationnels foisonnent. Mais aussi la réalité mixée (Magic Leap de Google, HoloLens de Microsoft proposent des démonstrations très impressionnantes). Nos entreprises historiques ont raison de prendre le sujet à bras-le-corps, au risque de voir leurs offres ne plus être que des commodités de toutes ces plateformes. Elles auront perdu la relation de proximité avec toute sa valeur ajoutée. D'autant plus que la quatrième vague arrive.

1998-2014 : QUINZE ANS DE TERRAINS LAISSÉS EN JACHÈRE À DE NOUVEAUX USAGES QUI N'AVAIENT AUCUNE RAISON DE SORTIR DU PÉRIMÈTRE DES ENTREPRISES HISTORIQUES.

L'automatisation

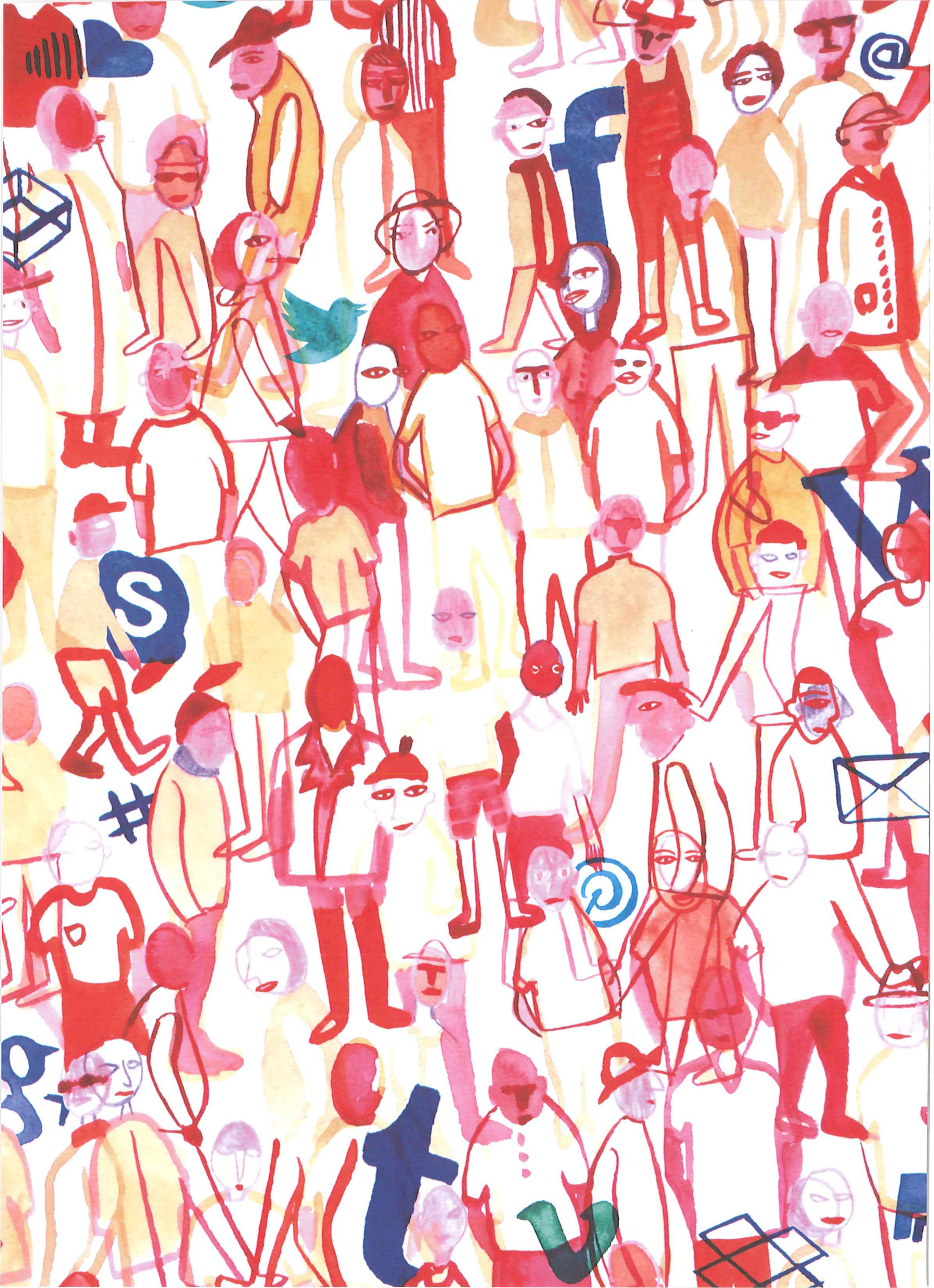
La révolution de l'automatisation, celle de la data et de l'intelligence artificielle (IA). Les GAFAs ont construit leur modèle de valeur en partie sur leur capacité à capter cette data et cela depuis plus de quinze ans. Et nous leur avons donné nos data avec plaisir pour profiter de tous ces usages gratuits (quand c'est gratuit, c'est toi le produit). Notre prise de conscience collective et citoyenne a sans doute commencé avec l'affaire Snowden. Nous sommes au démarrage d'une histoire longue avec la data. Là encore beaucoup de bêtises sont racontées (comme sur la *blockchain* d'ailleurs). Nous n'avons ni la quantité de data nécessaire, ni la puissance de calcul (ça arrivera sans doute avec l'informatique quantique), ni la qualité des algorithmes qui permettraient à la machine d'être à la hauteur de l'homme. L'échéance ? On l'appelle le point de singularité technologique. Ceux qui traitent ce sujet avancent l'année 2035.

NOTRE PRISE DE CONSCIENCE CITOYENNE A SANS DOUTE COMMENCÉ AVEC L'AFFAIRE SNOWDEN. NOUS SOMMES AU DÉMARRAGE D'UNE HISTOIRE LONGUE AVEC LA DATA.

Dans vingt ans ! En attendant, l'intelligence artificielle faible ouvre la voie partout ! Les prédictions d'achat pour Amazon, les voitures autonomes, et plus proche de nous Google Home, qui nous engage à partir maintenant pour ne pas être en retard.

Voilà le contexte dans lequel nous naviguons ! Quatre vagues qui accélèrent. Et il y en aura une cinquième, que seuls les futurologues imaginent sans doute déjà.

Oxford University, dans une étude de 2013, envisageait la disparition de 47% des métiers en col blanc à l'horizon de 2025 sous l'effet de l'IA faible. Heureusement, nous ne connaissons pas les métiers de 2025... Il est cependant urgent de se préparer. Et les équipes en charge de ces 47% ont une lourde responsabilité dans cette phase de préparation.



THIBAUT NGUYEN

DESSINONS À MAIN LEVÉE LE FUTUR

AU XVI^E SIÈCLE, THOMAS MORE
BÂTIT SES FANTASMES
ET SATIRES EN UN LIEU
QUI N'EST NULLE PART,
UNE UTOPIE : L'ÎLE D'ABRAXA
SURGIT HORS DE LA RÉALITÉ.
AU XXI^E, C'EST BIEN CAMPÉS
DANS NOS BOTTES,
RÉELLES ET CROTTÉES,
QUE L'ON SOUHAITE VOIR
CE QUE RÉSERVE DEMAIN
– PAR L'ÉTUDE DU RÉEL
ET LE JEU D'UNE IMAGINATION
FERTILE – ET S'ADONNER
À LA PROSPECTIVE.

Illustrations • Laura Acquaviva

Doctement, ouvrons le dictionnaire : « Prospective \pʁɔ.spek.tiv\ n. féminin : Étude des avenir possibles. » Ainsi, tout est dit : l'objet de la prospective est de concrétiser des futurs qui peuvent concrètement advenir et, tout comme le nouveau millénaire sera féminin, cette discipline est sans doute l'avenir d'un « prévisionnisme » dont la rationalité toute masculine avoue petit à petit ses limites. Plus sérieusement, et au-delà des clichés, le monde actuel appelle un grand retour de la démarche prospective, la science de la prévision souffrant d'un certain effritement.

LE MONDE DE L'INFORMATION A UNE VIE QUASI AUTONOME PAR RAPPORT À LA VIE RÉELLE.

Une infinité de variables non maîtrisables

Penser le futur, prévoir le futur est et sera de plus en plus ardu, pour de multiples raisons.

La première et la plus évidente est qu'il y a aujourd'hui beaucoup trop de variables à prendre en compte dans un monde en constant échange en temps réel au niveau planétaire, et considérant que chaque mouvement local produit des bouleversements immédiats au plus loin de lui.

La deuxième est sans doute que l'accès par tous à l'information sur ces mêmes mouvements au sein du monde modifie également en temps réel les actes et les prises de décision. À titre d'illustration, l'exemple de Bison Futé est toujours très parlant : si samedi prochain est prévu comme une journée rouge, le fait même que de nombreux automobilistes aient accès à cette information peut encore transformer la journée en journée verte, si suffisamment d'entre eux décident en conséquence de différer leur départ. Prévoir est une chose, mais prévoir ce qui se passera quand tout le monde saura ce qui est prévu en est une autre. C'est entre autres le dilemme existentiel des adeptes de la voyance.

Une troisième raison signe la fin du prévisionnisme : l'instabilité de la sphère informationnelle qui, en

délivrant des vérités, contre-vérités, faits, contre-faits et autres *fakes* tweetés et retweetés instantanément et partout, à tous et sur tous les sujets, engendre des effets de loupe médiatiques sur des faits parfois mineurs – quand ils ne sont pas erronés –, alors que leur impact réel est en total décalage avec la bulle médiatique générée. Et lorsque la « vérité » du fait est (r)établie à sa juste mesure (quand elle l'est), il est trop tard. L'info a eu valeur de vérité et déjà provoqué des réactions de la part des individus. Aujourd'hui, faits et dires sont en tel décalage qu'on pourrait dans une certaine mesure avancer que le monde de l'information a une vie quasi autonome par rapport à la vie réelle.

Un homme métamorphe

Face à cette production informationnelle chaotique, l'individu est de plus en plus perplexé et mouvant dans son opinion, ce qui se traduit dans des comportements et parcours de plus en plus erratiques : il se convainc, convainc les autres, change d'avis radicalement, agit et réagit à l'opposé de lui-même sur de plus en plus de domaines.

Il cesse de consommer un produit qu'il a toujours consommé, puis recommence, diminue, mixe...

Et de fait, la dernière variable devenue hautement instable est l'humain lui-même. Déstabilisé dans ses opinions par la surproduction d'informations contradictoires, libéré des normes sociales par l'Internet qui lui permet de voir et l'autorise à adopter une infinité de façons d'être et d'agir, il devient métamorphe, complexe, inclassable.

COMMENT DES PRÉVISIONS ÉLABORÉES DANS UN UNIVERS CLOISONNÉ POURRAIENT-ELLES FONCTIONNER DANS CE « CREUSET ALCHIMIQUE » QUE NOUS HABITONS ?

Comment, dès lors, des modèles de prévision de ventes ou de comportement, élaborés dans un monde cloisonné, où l'information était – en caricaturant –

la même pour tous et où prédominait la volonté de se conformer aux normes sociales de sa classe, si forte qu'elle rendait les désirs de chacun aisés à anticiper... comment ces modèles pourraient-ils encore fonctionner dans le monde que nous habitons en 2016 ? celui-ci même qui ressemble à un creuset alchimique, constamment alimenté en composants nouveaux, qui interagissent entre eux et modifient sans cesse la solution de base ?

Des dynamiques globales

Dans l'univers mouvant et intense que nous décrivons, l'approche prospective propose une lecture pertinente, présentant un intérêt majeur. Au lieu d'essayer d'identifier un groupe de composants du creuset pour les mettre en équation et prévoir un résultat unique, elle prend de la hauteur et regarde les grandes dynamiques à l'œuvre. Elle étudie des trames, repère les motifs qui se forment, et en déduit des avenir possibles. En bref, à partir des couleurs les plus présentes sur la palette du peintre, de leur intensité et de l'état d'esprit des individus-artistes, elle imagine les tableaux probables qui pourraient en résulter.

Pour ce faire, elle fait appel à la systémique, considérant que tout est en lien et que pour imaginer les différents avenir d'un sujet, il faut un regard :

large, qui embrasse tous les domaines qui influencent le sujet directement et indirectement, pour étudier l'écosystème d'interaction au sein duquel il se déploie ;

décentré, qui repère les analogies avec d'autres sujets dont la structure, les modes de comportement sont similaires malgré leur différence apparente, qui étudie la situation d'autres pays où le sujet est plus avancé, pour projeter des développements possibles ;

rétrospectif, qui puisse plonger dans le passé d'un sujet, comprendre ses invariants et ses évolutions, et tirer les traits qui dessinent son évolution d'avant à maintenant, pour les continuer à main levée vers le futur ;

introspectif, qui saisisse et ressente les valeurs et l'état d'esprit qui animent les individus, les histoires de vie qu'ils se racontent aujourd'hui et qui les conduiront à modeler progressivement chaque sujet vers sa forme future.

**LA PROSPECTIVE S'OPPOSE
À L'HYPER-SPÉCIALISATION :
IL N'EST POINT BESOIN D'ÊTRE
EXCELLENT MÉCANICIEN
POUR COMPRENDRE L'AVENIR
DE L'AUTOMOBILE.**

L'action positive

En cela, la prospective s'oppose à l'hyper-spécialisation, posant en principe qu'il n'est point besoin d'être excellent mécanicien pour comprendre l'avenir de l'automobile, mais qu'il s'agit au contraire de « sortir la tête du capot » pour projeter l'objet automobile dans les enjeux environnementaux, d'urbanisation, de temps de rythmes et de bien-être des individus pour en saisir les évolutions probables.

La prospective est résolument tournée vers l'action positive et se veut une démarche ouverte, intégrative et sans préjugés, réconciliant l'étude du réel et l'imagination fertile, l'observation et l'intuition, le recul et l'immersion, les sciences dures et les sciences molles. Au final, la prospective produit des visions d'avenir possibles qui nous permettent de nous situer et de nous envisager dans des futurs rendus concrets jusque dans le mode de vie, les valeurs qui s'y déploieraient, l'état d'esprit qui y présiderait.

Et mieux, elle nous libère finalement de l'angoisse d'un avenir connu que nous devrions subir, et déploie une palette de possibles parmi lesquels nous pouvons choisir. La prospective permet de se poser la question : que souhaitons-nous voir advenir ? Nous incitant à développer les plans d'action qui y contribueront, en cohérence avec un projet de marque, de nation, de vie. ██████████

ARNAUD LE BACQUER

MUTANT

Illustrations • Linda Merad

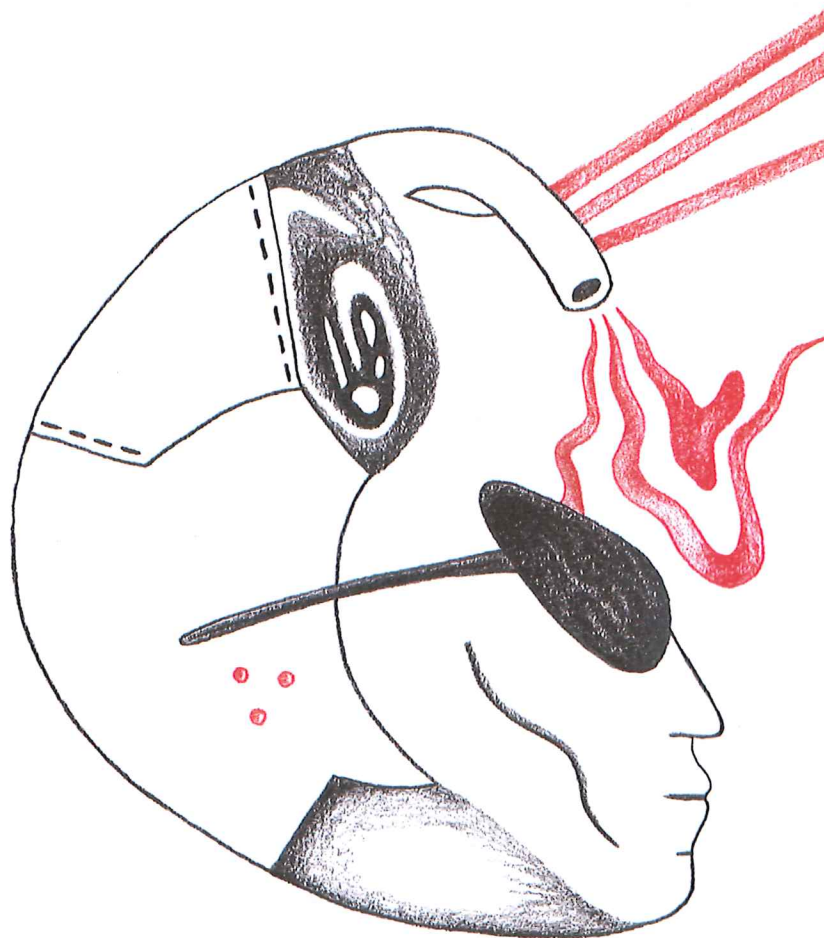
«Ainsi est-il relativement facile d'être loup, lion ou éléphant ou encore hyène, antilope, ours blanc. Au-delà des mammifères s'étendent des zones peu accessibles, sauf exception et sujets heureusement doués. Devenir fourmi, tique, mouche, araignée, etc., est chaque fois très difficile. Serpents, vers de terre, invertébrés en général sont également d'accès malaisé. Les vastes domaines des poissons, des oiseaux, des mollusques offrent relativement peu de prises au transformisme amateur. Sans parler de l'empire immense des bactéries, qui demeure presque entièrement clos. Finalement, le monde est petit.»

Roger-Pol Droit, «Faire l'animal»,
101 expériences de philosophie quotidienne.

Jerry travaille au centre de recherche neuro-artificielle. Il planche sur une intelligence appelée «Ultra Artificiel». Son travail consiste à aboutir non pas à une machine, mais à un homme susceptible de penser, de comprendre et d'agir pareil à une machine. Un homme doté d'une intelligence supérieure capable, face à une situation critique, de faire abstraction de soi. C'est l'armée, sous le couvert du gouvernement, qui sponsorise ce projet lugubre. Un militaire doit, par transformation génétique, agir de manière mathématique, analytique, pragmatique, réagir de façon binaire. Cela fait des années que Jerry s'acharne à rendre possible ce programme. Il connaît l'impatience des commanditaires. Face aux conflits dans lesquels ils sont empêtrés, il faut agir vite. Il se doute que le financement ne durera pas éternellement.

**L'HOMME ET LA MACHINE
PEUVENT ÊTRE EN PARFAITE
SYMBIOSE.**

Du point de vue du narrateur, il est difficile d'expliquer ce que Jerry a vu s'afficher sur son écran. De plus, ce serait bien trop technique et ennuyeux à raconter pour y trouver un quelconque intérêt. Les serveurs alignés donnaient le spectacle d'une éclipse, l'intelligence artificielle s'était rendue apte à répondre à chaque situation de crise simulée par l'ordinateur. La machine, par le biais d'un algorithme précis, était suffisamment habile pour analyser et réagir face à toute situation délicate en temps de conflit. La réponse rationnelle permettant d'éliminer sans états d'âme l'ennemi, homme, femme, enfant, chien. Si Jerry ressemble à quasi n'importe quel humain, il est avant tout un chercheur. Et s'il est tout l'inverse d'une machine, il est sensible à cette intelligence psychanalytique qui lui a si souvent fait défaut. Alors, Jerry va réaliser un acte irréversible. Il ne se doute pas un instant qu'en modifiant sa façon de penser, il mettra un terme à l'histoire de l'humanité. Il s'implante de façon neurologique l'intelligence artificielle de son ordinateur; une simple puce miniaturisée placée au niveau de la tempe gauche. Tous deux sont compatibles, l'alchimie se crée. Hélas, c'est la preuve formelle que l'homme et la machine peuvent être en parfaite symbiose.



**SI NOUS NE STOPPONS PAS
L'HOMME, LA TERRE
NE SURVIVRA PAS.**

Dans un élan de génie, Jerry se met à peaufiner son nouvel ADN. Il arrange, transforme, afin d'aboutir à cette ultra-intelligence dont il a tant rêvé. C'est l'étape ultime d'un travail titanesque qui se développe en lui. Il inventorie les guerres, les oscillations géopolitiques, les croisements ethniques, l'homme et son évolution. Il a une vision du monde dans sa globalité. Il comprend ce qu'aucun gouvernement n'a jamais réalisé. Il prend conscience de l'hécatombe générée par l'homme, avide d'argent et de pouvoir. L'ADN développe en lui une sorte de virus qui se répand dans son système nerveux. Les minutes s'enchaînent comme les heures, à une vitesse incommensurable. Il ne ressent ni fatigue, ni soif, ni faim, ni peur. Calculs. Modifications.

Si nous ne stoppons pas l'homme, la Terre ne survivra pas. Pour Jerry, le calcul est simple. En imaginant faire disparaître l'humanité, aujourd'hui à 4h12 du matin, la Terre, en état de détérioration avancée, retrouvera son équilibre originel dans moins de 9,6 millions d'années. À condition d'agir maintenant. Sa réponse programmée est fulgurante. Dans douze minutes, Jerry, âgé de 48 ans, marié et père de 4 enfants, provoquera la destruction des centrales nucléaires du monde entier. Ce sera, pour lui, un jeu d'enfant. Ce n'est pas un sacrifice, Jerry apporte la réponse exacte à la demande du gouvernement.

Sauf qu'une fois de plus, le gouvernement n'avait pas anticipé une telle réaction; l'homme a toujours eu cette volonté et cet acharnement à vouloir rendre humaines les machines. Tenter d'imaginer le contraire est une hérésie. Si nous vidons l'homme de sa substance émotionnelle, il courra à sa perte. Et puis, après tout, pourquoi pas ?

Il est 4h32. Jerry est un héros.

Il a sauvé le monde.

P. 33

DANIELLE RAPOPORT

FAUT-IL COURIR AUSSI VITE QUE LE MONDE CHANGE ?

L'ère technologique voit se transformer notre environnement, mais que cela signifie-t-il pour l'individu ?



P. 43

MARC DRILLECH

ENTREPRISES, ÉDUCATION ET NOUVELLES GÉNÉRATIONS : ENTRE SAINES MUTATIONS ET LOURDES CONTRADICTIONS



P. 52

ISABELLE MUSNIK

« PAS DE TRANSFORMATION SANS EMBARQUER LES COLLABORATEURS »

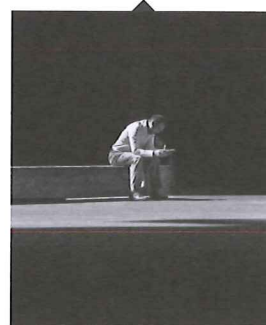
S'il suffit d'une nuit de rêves agités à Gregor Samsa pour se voir muer en insecte, la métamorphose que vivent les organisations en ces temps digitaux...

P. 37

SÉBASTIEN BROCANDEL

SE DÉCENTRER C'EST SE RÉINVENTER

Si les marques ont toujours gentiment convoité la jeunesse volatile, mais *bankable*, des 25-35 ans, la génération des *millennials* est singulièrement provocante. Elle a un temps d'avance...



P. 66

GUILLAUME ANSELIN

AUTOBOTS, EN AVANT !

Une grosse transformation ne vaut pas une lente et belle évolution. On joue sur les mots ? Non, car il ne faut pas oublier le vrai capital de l'entreprise : ses hommes et leurs savoir-faire.

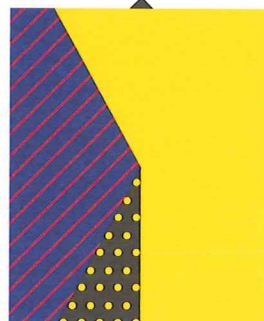


P. 59

BÉATRICE MOULIN & CLARA DELÉTRAZ

L'ÈRE DU SWITCH

L'ensemble de la société est aujourd'hui sous perfusion : les technologies injectent à tout-va, nécrasant nos us et nos train-train...



P. 63

FRÉDÉRIC THERIN

INTERVIEW
Sylvie Joseph

« LE PASSAGE PROGRESSIF À UNE ÉCONOMIE SERVICIELLE TOUCHE TOUS NOS MÉTIERS »

P. 73

FLORENCE BERTHIER

LES 9 INTELLIGENCES DE L'HOMME VS L'I.A. : QUI GARDERA LA MAIN ?

Howard Gardner, psychologue comportementaliste, a hissé sur le même piédestal neuf types d'intelligence.



P. 81

FRANÇOIS RYSCHWESKI

CHIEF DIGITAL OFFICER : UN PION ÉPHÉMÈRE

Alors que le monde et les interactions sont dictés par le digital, les entreprises se voient dans l'obligation d'entretenir un dialogue constant, individualisé avec leurs clients...

P. 84

JÉRÔME WALLUT

LA FONCTION ALIBI DES COMEX ?

Le CDO n'est pas un magicien de la transformation. Il est surtout très seul, car si le Comex attend de lui quelque chose, encore faudrait-il le lui faire savoir...

CHAPITRE 1

UNE NOUVELLE AVENTURE HUMAINE

LA RÉALISATION DU « GRAND SOI » PASSE AUSSI
PAR UN ÉPANOUISSEMENT PROFESSIONNEL. ET DU DÉVELOPPEMENT
HUMAIN DÉPEND LA CAUSE DE L'ENTREPRISE ET DE SA MARQUE.
COMPRENDRE LES ENJEUX LIÉS À L'INDIVIDU ASSURE
UNE TRANSFORMATION PÉRENNE ET UN AVENIR SEREIN.

DANIELLE RAPOPORT

FAUT-IL COURIR AUSSI VITE QUE LE MONDE CHANGE ?

L'ère technologique voit se transformer notre environnement,
mais que cela signifie-t-il pour l'individu ?

Lorsqu'Apollinaire écrit « Sous le pont Mirabeau »,
c'est par le prisme du temps et du corps qu'il mime
sa présence. Ces deux perceptions sont ce que chacun
a de plus intime dans son rapport au monde
et qu'il est urgent de considérer.

Illustrations • Henri Lehamieu

Si l'on s'en tient dans un premier temps à l'étymologie, transformer, c'est « donner (à une personne ou à une chose) une forme nouvelle », « prendre une autre forme, un autre aspect, une autre manière d'être ».

Un mouvement perpétuel

Cette définition pose la question de l'identité aujourd'hui fort débattue : pérenne ou acquise ? Sujette ou soumise ? Qui devient qui dans le processus continu des transformations tout au long de la vie : restons-nous les mêmes, de quel bricolage identitaire pouvons-nous nous revendiquer au fil du temps, de l'âge, de nos rencontres, de notre environnement, de nos manières de vivre ? De quoi l'autre nous transforme ? Et aujourd'hui,

plus encore demain, de quelle nature sera l'impact des (r)évolutions médico-techno-scientifiques, de l'incursion des NBIC (nanotechnologies, biotechnologies, informatique et sciences cognitives) ? Les avancées exponentielles de l'intelligence artificielle, puces, robots, algorithmes quantiques, influe(ro)nt sur nos rapports au temps, à soi et à l'autre, à notre espérance de vie, notre corps, nos imaginaires et représentations, nos capacités cognitives, nos émotions. Nous traiterons ici des deux aspects, du rapport au temps et au corps.

**UNE NOUVELLE FRACTURE
SE DESSINE, CELLE DES USAGES
QUALITATIFS DU TEMPS.**

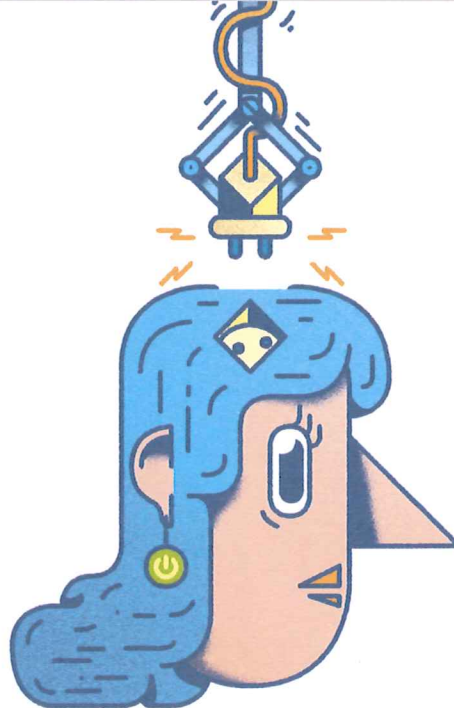


Le temps enfoui

Longue histoire que celle du temps. Que l'on cherche, en nos temps d'hypermodernité, à maîtriser, à gagner plutôt qu'à perdre dans une logique distributive qui nous échappe, à épouser « agilement » sa fluidité ou fuir les effets délétères de la précipitation dans laquelle nous entraîne l'immensité des stimuli. De prévisible et rassurant, porteur des effets positifs du progrès, le futur, imprévisible et anxiogène, s'est privé d'avenir. Quant au présent, l'usage du temps court, éclaté par les TIC, n'est plus à démontrer, ni l'impatience et la dispersion qui embrouillent nos fonctions cognitives et émotionnelles. Perte en mémorisation, en concentration, en désir de connaissance au profit d'un zapping de savoirs – besoin addictif de s'y abreuver –, gain en rapidité, intuition, et agilité, temps raccourci plutôt que projection d'un long terme possible.

Le temps libéré choisi, maîtrisé, n'est-il que fiction, ne concerne-t-il que ceux qui en ont les possibilités culturelles et matérielles ? Michel Serres rappelle que le gain en espérance de vie se fait au profit (?) d'un temps dévolu à nos écrans. Une nouvelle fracture se dessine, celle des usages qualitatifs du temps. La perception de manquer de temps dénonce le besoin de réponse à la pléthore des stimulations, et aiguise celui d'intensité comme symptôme d'exister.

**SI LES RECHERCHES
S'ORIENTENT VERS
L'AUGMENTATION DE NOS
CAPACITÉS, C'EST DANS
UN REGISTRE
DE PERFORMANCE
QUANTITATIVE.**



Le rythme et la durée

Les écrans feraient-ils écran à « la vraie vie » ? Rythmes, pauses, lâcher-prises de l'ennui, de la rêverie, du silence – dont nous sommes dépourvus –, alternances, tout cela donnait au temps une saveur particulière. Transformés en piles d'émission et de réception, aspirés plus qu'inspirés par la matrice communicationnelle sans en démêler l'écheveau pour comprendre le monde dans lequel on vit, quel stress ! Faut-il courir aussi vite que le monde change ? À cette injonction et clameur répond la *slow attitude*, qui veut temporiser les excès/effets du *fast* et opte pour « marcher au pas de la vache » pour mieux penser.

Les recherches du courant transhumaniiste interrogent l'espérance de vie, qu'elles projettent en 2100 à 150 ans et bien au-delà. Elles pointent les fantasmes d'hyperpuissance et interrogent la réflexion qui devrait s'engager sur les transformations économiques et sociétales à venir. Quelles relations au travail ? Comment cohabiteront sept ou huit générations ? Quels repères familiaux ? Quel imaginaire autour de la vieillesse, de la mort ? Quid des inégalités aujourd'hui fort probantes, amplifiées ou diluées en fonction d'innovations encore insoupçonnées ? Nous ne sommes qu'à la préhistoire de cette nouvelle histoire du temps qui s'annonce.

Le corps sous influences

Il nous faut interroger les transformations qu'opèrent les nouvelles technologies sur le corps, car c'est là qu'elles s'appliquent le plus distinctement. Le corps, cette rencontre de nos gènes avec l'environnement et nos modes de vie, mêle dans une alchimie systémique ses mécaniques physiologiques, physico-chimiques, psychiques, émotionnelles, cognitives. L'épigénétique nous montre que la génétique n'intervient qu'à « 15 % de ce qui fait fonctionner la machine vivante »¹. Les 85 % restants représentent l'influence majeure de nos comportements – alimentation (« nous sommes ce que nous mangeons »), sport, stress, affects, relations sociales, etc. – et transforment de fait l'empreinte génétique et son expression. Notre corps, cette machine complexe, fonctionne de fait en synergie totale avec le monde extérieur, et dans son expression par l'ADN, n'en est qu'une partie mineure. Cela remet en question et relativise l'importance et le rôle supposés du décodage génétique dans ses potentielles manipulations.

Si les recherches s'orientent vers l'augmentation de nos capacités physiques et mentales – *be more human* –, c'est notamment dans un registre de performance quantitative. Plus de puissance, de durée de vie, de mémoire, de santé, cette obsession du « toujours plus » tend à transformer notre corps en une machine entretenue, inventoriée, soignée, appareillée. La prothétisation du corps est déjà présente quand il s'agit de remédier à une vue, une ouïe, des genoux ou des hanches déficientes. Les objets connectés, les nanoparticules, les puces intrusives complètent le tableau démiurgique d'un corps aux mains de la science, qui refuse, dans ces recherches, de le voir souffrir, vieillir, voire mourir. Ces « technologies intrusives posent la question des limites de l'humain et d'une éthique nécessaire à la sauvegarde de son unicité et sa complexité ».²

Le devenir humain

Qu'en est-il de la médecine connectée et ses appareillages, qui ajoutent à la représentation mécaniste du corps ? D'autant plus performante qu'elle se nourrit de nos profils et nos traces répertoriés par la sciences des datas ? Risque-t-elle de supplanter à terme la pratique des médecins ? Cette super-médecine prédictive et réparatrice rassure et inquiète. Qu'en sera-t-il du soin de soi, des aspects affectifs, émotionnels et intuitifs, que le corps donne à voir et à sentir dans le face-à-face humain avec l'autre, et ici le médecin ? Et de la représentation symbolique du corps et de ses soins ? D'un point de vue plus optimiste, ces deux approches médicales pourront cohabiter dans une complémentarité positive.

L'usage des données et leur appropriation participent aussi à la révolution des représentations du devenir humain. Les fantasmes d'éternelle jeunesse, d'immortalité – les mythes de Faust et du Golem – ont toujours alimenté l'angoisse d'une mort imprévisible, mais certaine. Si l'on en croit les conjectures de Moore [lois empiriques liées à l'évolution de la puissance et la complexité des matériels informatiques, ndlr], les technosciences ont donc un avenir radieux !

Mais quid des inégalités face aux transformations du monde déjà présentes en termes d'espérance et de qualité de vie, et demain confrontées à l'influence positive ou négative de ses propres comportements et son projet d'existence ? Sera-t-il choisi ou subi ? choisi ? Le modèle du « meilleur des mondes »³ est-il une réalité à venir ?

1. Joël de Rosnay.

2. Danielle Rapoport, Les Échos, 22 juin 2016.

3. Aldous Huxley.

La décentration devient agissante

Les *millennials*, nés avec un smartphone en guise de hochet sous une exposition aux messages publicitaires quasi permanente, ont intégré les mécaniques publicitaires. Ils en saisissent les tenants et les aboutissants. Au-delà de discuter sur ses réseaux sociaux, la marque se doit de partager un système de valeurs devenu consubstantiel à la qualité de la relation. L'engagement des marques sur des valeurs fortes (transparence, honnêteté, utilité...) devient un processus à long terme déterminant qui implique d'être en capacité de se remettre en question, de considérer l'autre et ses attentes. La décentration devient agissante. C'est par l'étude des consommateurs, par les orientations du planning stratégique des agences de communication, que les marques se questionnent et entament une réinvention signifiante. Pour engager ses consommateurs, littéralement les conduire dans une voie, une marque doit elle-même s'y engager. Elle participe au voyage, à l'aventure, se met en mouvement et s'ajuste à l'autre, sans faire les choses à moitié.

La réinvention passe par l'engagement

Rei, la marque américaine d'équipement *outdoor*, a fermé tous ses magasins le jour du Black Friday pour inciter à fuir le shopping et profiter de la nature. On imagine les débats en interne! Afficher portes closes le jour de la plus grande affluence en magasin de l'année, c'est un engagement très concret (et médiatique) en résonance avec les aspirations de son public. Comme si Décathlon fermait le premier jour des soldes. Une opération à succès qui remet en question l'entreprise dans sa stratégie marketing et de communication.

**LES MARQUES DOIVENT
SE DÉCENTRER POUR MIEUX
SE TRANSFORMER. EN SUBSTANCE :
ÉVITER DE TROP SE REGARDER
DANS LE MIROIR!**

La marque Patagonia a réorienté depuis longtemps sa communication via son programme de *brand content* « Worn Wear » et son modèle économique en prônant le recyclage, la réutilisation, la réparation. Très impliquée socialement et très active en digital, elle s'est réinventée comme un ami plein de bon sens qui nous affirme : « *If it's broke, fix it!* » ou « *Repair is a radical act* ». Ou comment résoudre l'équation de la vente de ses produits quand on conseille de les acheter durables voire réparables... Les prises de risque de la marque lui sont bénéfiques, et sa communauté est devenue particulièrement fidèle et active.

Dans un autre registre, si Redbull, breuvage aux composants artificiels, connaît un tel succès médiatique, c'est qu'elle a construit une image sans artifice, simple, lisible, authentique. Elle s'est façonnée à l'image de ses consommateurs, traduisant sa capacité à adopter des points de vue externes. Résultat, l'amie Redbull s'entoure de gens à qui elle ressemble et qui par un savant jeu de miroirs, lui ressemblent.

Pour fédérer une jeunesse *bankable* et hyperactive, la marque et les individus qui la composent doivent se décentrer pour mieux se transformer. Se décentrer pour mieux s'ajuster aux attentes d'une classe d'âge opportuniste. Reconsidérer les rapports internes aux entreprises, décloisonner les relations entre les services de communication, du marketing et de l'informatique au profit d'une agilité constructive. Se remettre en question à titre individuel tant que structurel. Considérer l'autre. En substance, éviter de trop se regarder dans le miroir!

IL FAUT DÉFINIR LES FONDAMENTAUX DE LA MARQUE


La marque joue un rôle essentiel dans la transformation des entreprises. Explications avec Florence Scalia et Laurent Collangettes, associés respectivement en charge du corporate et consumer branding chez Lonsdale.

INFLUENCIA | POURQUOI LA MARQUE EST-ELLE LE PIVOT DE LA TRANSFORMATION DES ENTREPRISES ?

FLORENCE SCALIA Les problématiques des marques sont très souvent en résonance avec cette thématique de la transformation, qu'elle soit liée à la digitalisation, aux évolutions des modèles économiques et de leur environnement. Aujourd'hui, les frontières entre les différents volets de la marque sont devenues très poreuses. La différence entre la marque commerciale, institutionnelle, ou la marque employeur n'existe presque plus. Les marques sont autant ce qu'elles disent que ce qu'elles font, et des prises de parole intelligentes leur permettent de préempter des sujets sur lesquels elles apportent des preuves de leur engagement. Le besoin de cohérence est fondamental, mais parfois difficile à mettre en œuvre pour les entreprises. Elles savent pourtant que tout point d'incohérence sera montré du doigt.

LAURENT COLLANGETTES Le digital génère des transformations fondamentales. Autrefois, l'acheteur et le consommateur étaient des individus distincts. Aujourd'hui, il est un citoyen. La marque produit et la marque entreprise ne forment plus qu'une entité. Le digital donne à la marque une visibilité sans précédent. Plus que jamais, les groupes doivent avoir une vision intégrale de leur marque. Cela implique de faire travailler ensemble différents métiers et fonctions support de l'entreprise sur des questions liées à la transparence, à la politique RSE, aux choix de production et de *sourcing*, à la stratégie marketing ou à la politique commerciale. Notre consommateur surinformé exige toujours plus...

NOUS DÉVELOPPONS DE PLUS EN PLUS DE SYSTÈMES IDENTITAIRES QUI ASSOCIENT PACKAGING, STORYTELLING, THÉÂTRALISATION ET ACTIVATION.



**QUAND LA PLATEFORME
DEVIENT SUFFISAMMENT
PUISSANTE, ELLE PERMET
À LA MARQUE DE SE FAIRE
ENTENDRE DE MANIÈRE
SINGULIÈRE SUR SON MARCHÉ,
DE NOURRIR LE *TOP OF MIND*.**

IN | COMMENT ABORDEZ-VOUS CES QUESTIONS ?

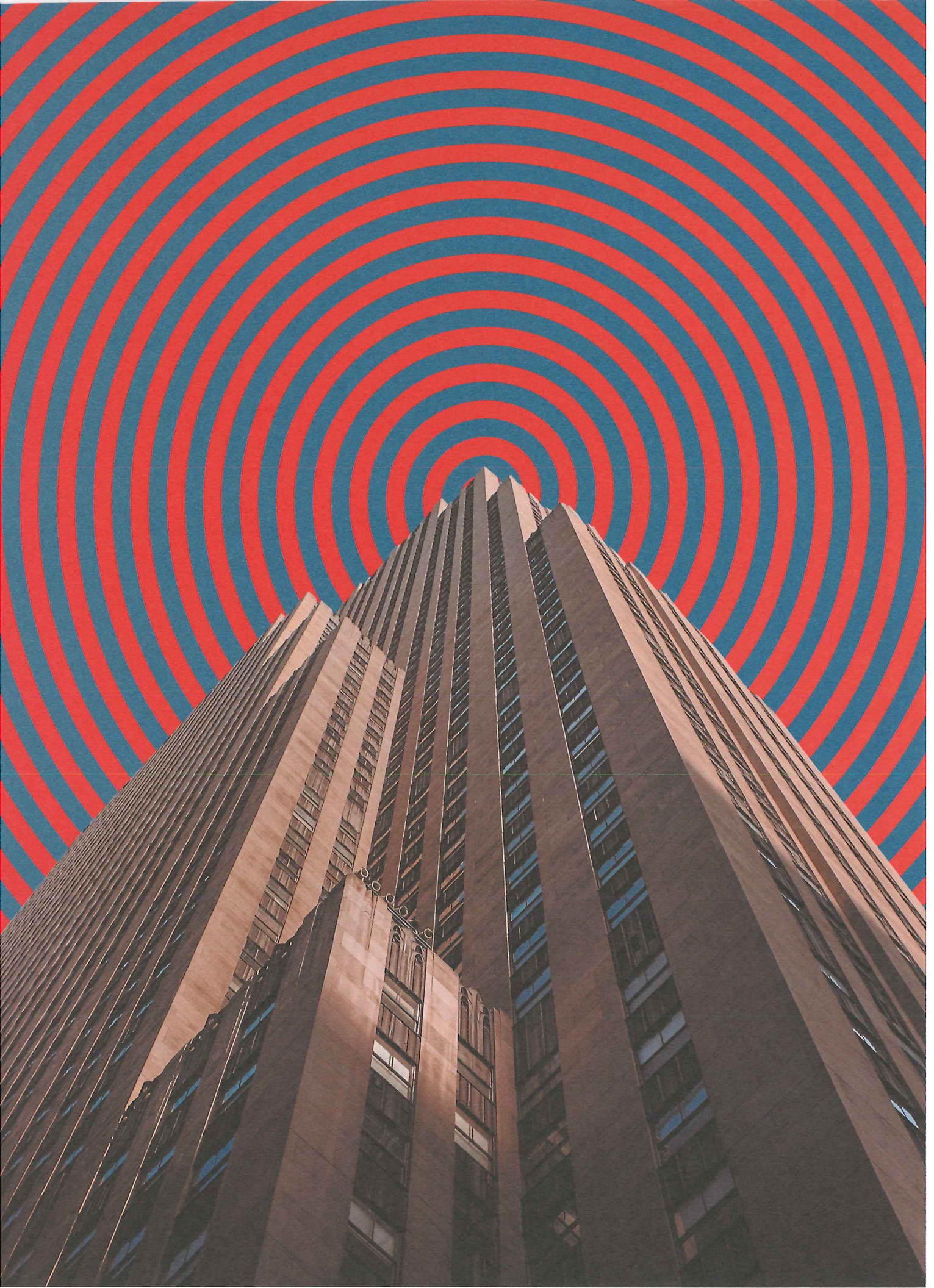
LC En tant qu'agence de design, nous gérons tous les aspects de la marque. Nous développons de plus en plus de systèmes identitaires qui associent packaging, *storytelling*, théâtralisation et activation de manière à valoriser deux dimensions essentielles de la marque, attractivité et réassurance. Les preuves tangibles font à présent partie intégrante du discours de marque au travers des signes visuels et verbaux. Une marque doit mettre en avant la manière dont elle fabrique ses produits, sans craindre les critiques. Et cela a des conséquences évidentes sur les outils de production...

FS Dans chacun de nos métiers, créer une expérience sans contact est très exigeant. Cela montre à quel point il faut que les fondamentaux de la marque soient bien clairs et définis de manière opérationnelle pour imaginer les comportements et les actions à mettre en œuvre. Cela suppose aussi de partager ce territoire de marque en interne et de le faire irriguer auprès des consommateurs. On a longtemps opposé réel et virtuel, alors qu'ils doivent se développer ensemble. Le brand content devient un des outils pour nourrir la marque en permanence et rendre concrète sa mission. Écrire une plateforme de marque suppose d'intégrer le business model de l'entreprise, de parler de sa posture, de visiter ses usines... On nous attend désormais sur des enjeux très variés, mais quand la plateforme devient suffisamment puissante, elle permet à la marque de se faire entendre de manière singulière sur son marché, de nourrir le *top of mind*, et c'est ce que le public va retenir de cette marque.

IN | QUELLES TRANSFORMATIONS CE TRAVAIL AMÈNE-T-IL ?

LC Si les transformations sont souvent plus longues à mettre en œuvre que ce qu'attend le consommateur, beaucoup de secteurs ont déjà fait muter leurs process industriels. Dans l'alimentaire, qui a été très critiqué sur ces sujets, certaines marques font évoluer radicalement leur outil de production. Elles rachètent parfois de petites entreprises construites sur une vision différente et sur des méthodes prenant davantage en compte les questions de sécurité alimentaire, en améliorant la première attente, le plaisir.

FS Les entreprises qui travaillent dans l'environnemental ont évolué très tôt et ont fait du développement durable un levier de créativité. Dans l'assurance, l'utilisation des données clients a fait évoluer les produits et l'engagement social de certains acteurs, qui prennent davantage en compte les comportements réels et les attentes de leurs assurés. Presque tous les grands groupes ont des incubateurs et cherchent à identifier les start-up qui leur permettront de se transformer, d'autant que cela sera de plus en plus une question de survie. Ce que vous ne faites pas vous-mêmes, les autres le feront. Mieux vaut anticiper, car lorsque les transformations se font sous contrainte, c'est plus compliqué...



MARC DRILLECH

ENTREPRISES, ÉDUCATION ET NOUVELLES GÉNÉRATIONS : ENTRE SAINES MUTATIONS ET LOURDES CONTRADICTIONS

Le progrès propose des choix de vie que les nouveaux entrants sur le marché du travail ont adoptés – et qui ne sont clairement plus compatibles avec le cadre régulier des organisations. Conscients de leur pouvoir d'influence, ils ne s'en laissent pas conter et contraignent les entreprises à vivre dans leur siècle. Entre les deux, l'éducation s'évertue à bâtir le pont.

Hier, quand il s'agissait de recruter un jeune diplômé, on s'interrogeait pour savoir «s'il était vraiment fait pour notre entreprise». Avec les nouvelles générations, la question est de savoir si «l'entreprise est faite pour elle». Rarement l'adéquation de nos talents à notre écosystème n'aura été si préoccupante, dans une économie où les entreprises ont plus de mal à recruter des éléments de valeur, concurrencées par l'international, l'entrepreneuriat, les entreprises d'un nouveau type... et l'éclatement du salariat.

**QUE SIGNIFIE
POUR LES JEUNES
LA DISCIPLINE QUAND
TOUT EST ACCESSIBLE
7/7 J ET 24/24 H ?**

Travailler, oui, mais pas seulement

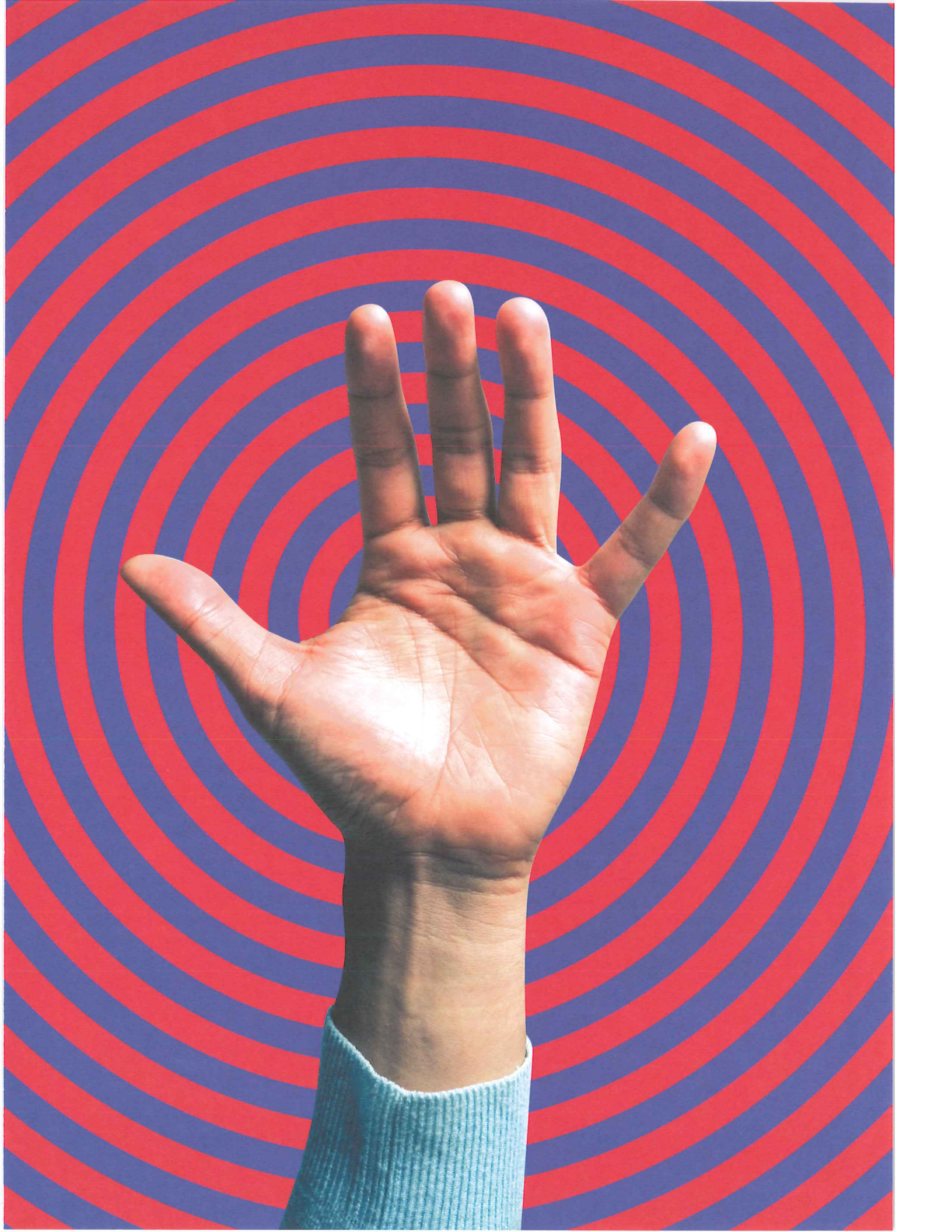
Quand on étudie les 18/25 ans, leurs comportements sont bien différents de ceux de leurs parents, mais surtout plus complexes dans leur relation aux entreprises. Le respect de la vie privée dominait la conduite personnelle des «affaires», répondant à l'exigence des entreprises de voir ses collaborateurs se plier aux règles de confidentialité. On assiste aujourd'hui à l'explosion de la frontière public/privé. On étale, on exploite, on monnaie. L'intime et le public ne sont plus distincts. Que signifie pour ces jeunes une telle discipline quand tout est accessible 7/7j et 24/24h?

La mobilité s'est imposée comme un mode de vie et de survie pour cette génération, elle veut vivre plusieurs vies. Cette fugacité va se confronter à la réalité des entreprises. Entre l'immédiateté, l'impatience et la non-linéarité d'une part, l'exigence de patience et de continuité d'autre part, l'inadéquation risque de provoquer bien des tensions.

Chaque jour est un nouveau jour, ce qui compte c'est de pouvoir s'exprimer, concevoir, fabriquer, avoir le sentiment qu'on est maître de son destin : «ne pas attendre et faire ce que j'ai envie, comme je veux et quand je veux». Une journée de travail dans une entreprise peut convenir, mais ne pas suffire à satisfaire une génération qui cherche à multiplier les expériences.

Un cynisme affirmé? C'est de l'auto-défense dans un monde si incertain, non pour rejeter les systèmes, mais s'en protéger; une façon de prendre du recul pour «mieux connaître l'ennemi». Cette génération se distingue par sa capacité à se débrouiller, à inventer ses solutions, ses trucs et astuces; elle sait ne devoir compter que sur soi et son entourage. Les amis, la famille inspirent confiance, bien moins les entreprises.

D'où découle un rapport contradictoire à l'entreprise : c'est un univers «infernale», le chômage, les CDD qui débouchent sur des stages... Mais c'est aussi un imaginaire idéalisé à travers la valorisation de la start-up et les discours sur la liberté d'entreprendre, l'innovation. Ce n'est plus un idéal dans lequel on se projette, mais une expérience qui sera suivie de bien d'autres.



Vivre passionnément et réussir

Ce qui définit les comportements culturels de ces jeunes, c'est le survol plutôt que l'approfondissement, l'éphémère plutôt que la durée. Ce sont les reflets de la culture zapping : diversité, renouvellement, expériences qui cassent avec le quotidien. Difficile alors d'harmoniser les plans à long terme – dont sont friands les marques – et la génération du buzz, de la réactivité et de « l'instant marketing »...

Consciente de sa domination, de ses capacités à s'adapter à chaque innovation, cette génération née au cœur d'une société du marketing à 360° comprend bien l'importance de la relation client (« le client, c'est moi »), de l'expérience consommateur, de la réputation... Dans la relation avec les employeurs, la relation du « donnant-donnant » devient donc une pratique comprise et pratiquée sans peur(s) ni reproche(s).

C'est une génération qui dispose, par la révolution numérique, des avantages qui favorisent un dialogue transparent et direct. Elle a peut-être perdu de la naïveté, mais pas l'envie de vivre passionnément, ni celle de réussir. Mais pas n'importe comment ni n'importe où, encore moins avec n'importe qui. Et pour les entreprises, c'est la génération la plus difficile à appréhender, à comprendre et à persuader.

**LA CONSCIENCE QUE
LES SAVOIRS NE SONT PAS
DES STOCKS QUI SE VALORISENT,
MAIS DES FLUX À OPTIMISER
N'EST PLUS UNE SURPRISE
POUR LES DIPLÔMÉS.**

En amont, réformer les pédagogies

Que les comportements des jeunes changent, soit, mais cela implique une mutation profonde de l'éducation – notamment de l'enseignement supérieur – afin qu'il soit bien plus en phase avec les attentes des entreprises. Moins médiatique mais essentielle, elle concerne la pédagogie. Dans les écoles de commerce et d'ingénieurs en particulier, on a su répondre au défi posé par les entreprises voilà une vingtaine d'années : l'inadéquation. Et les changements ont été sérieux et productifs. Il est rare d'entendre les proches faits aux diplômés de ces formations concernant leur manque d'expérience de l'entreprise. Ce qui a été fait : une analyse sérieuse des manques – par une compréhension des évolutions des sphères de l'entreprise, du travail et de l'emploi... – et *in fine* la transformation des pédagogies.

L'enseignement en mode projet avec un autre rapport au temps est une révolution. Les étudiants sont amenés à privilégier d'abord la dimension concrète et pratique, l'expérimentation, afin que la théorie vienne ensuite éclairer la démarche. Ainsi, on redéfinit (et on revalorise) le rôle et la valeur du savoir, on transforme efficacement la relation entre enseignant et enseignant, on stimule le sens de l'action et de l'initiative... Cette transformation pédagogique doit encore s'harmoniser avec les modalités de travail au sein des entreprises. Parfois la symbiose est parfaite, sinon la déception domine quand il faut se confronter aux lenteurs, aux hiérarchies...

L'étudiant est responsabilisé, rendu acteur de sa formation. La conscience que les savoirs ne sont pas des stocks qui se valorisent, mais des flux à optimiser n'est plus une surprise pour les diplômés... C'est la première génération d'une formation post-études permanente, de leur responsabilité, mais avec des exigences fortes envers leurs entreprises. Considérer qu'on est « toujours à un clic du savoir utile » transforme les mentalités des étudiants et le rapport qu'ils entretiennent avec la sphère des connaissances (loin des stéréotypes d'incultes et d'illettrés dont on les affuble). Mais de telles évolutions conduiront les entreprises à repenser leurs processus de formation.

Manier avec intelligence les paradoxes

Quand on examine les valeurs et les comportements de cette génération, les transformations pédagogiques de l'enseignement supérieur – du moins les plus dynamiques – et les attitudes des entreprises, plusieurs paradoxes ressortent.

Le temps. Face à la réalité, le désir de long terme pour l'entreprise, il y a la revendication d'une génération qui ne veut pas se limiter à un seul métier, occupation ni employeur, par méfiance ou désir de changement. Comment conjuguer le « mono » face au « multi » ? Comment s'adapter à une génération de l'immédiateté et de l'éphémère, qui pense plus expériences successives qu'engagement prolongé ? Comment développer un sentiment d'appartenance chez des jeunes qui pratiquent la polygamie professionnelle ?

L'espace. Le bureau n'est plus un « ici et maintenant », il est « partout et à tout moment », la déterritorialisation rendue possible par les outils de partage, des mails au cloud... Comment conjuguer la volonté encore majoritaire des entreprises du « tout sous un toit » et les aspirations de « multiples vies en de multiples lieux » de ces jeunes ?

**ON NE FORME PAS POUR
OPÉRER DANS LA FACILITÉ
ET LA LINÉARITÉ, MAIS DANS
LA CONTRARIÉTÉ. COMMENT
EXIGER DE L'ENTREPRISE
UNE TELLE PRATIQUE ?**

**COMMENT DÉVELOPPER UN
SENTIMENT D'APPARTENANCE
CHEZ DES JEUNES QUI
PRATIQUENT LA POLYGAMIE
PROFESSIONNELLE ?**

L'ego. Dans l'entreprise traditionnelle, l'individu est au centre du système (salaire, prime, reconnaissance, titre). Quand la culture projet devient le moteur même du système, c'est davantage le *team* qui prévaut. Comment apporter des réponses motivantes à un processus qui fait primer l'équipe sur la personne ?

Le silence. La confidentialité s'accommode mal de la culture d'une génération favorisant l'extériorisation permanente. Comment la sensibiliser aux préoccupations légitimes des entreprises à l'heure des lanceurs d'alerte, des problèmes de sécurité et de cyber-sécurité, d'espionnage industriel ?

Le sentiment. La dynamique de l'entreprise repose sur la confiance, réelle ou figurée, quand celle du recruté intègre une sérieuse dose de méfiance (issue des expériences personnelles, familiales, politiques, médiatiques...). Comment peut-elle rester un élément clé de la relation, un levier essentiel pour la réputation de l'entreprise et un moteur de réussite des recrutements ?

Une question de confiance

Nos entreprises seront-elles capables d'attirer les meilleurs des étudiants et les conserver assez longtemps pour que l'échange soit réciproquement gagnant ? Sauront-elles s'adapter pour séduire et persuader cette génération passionnée et passionnante de vivre pleinement la relation à l'entreprise ?

Elles devront travailler sur le principe historique de l'unité de lieu (le bureau ou l'usine), de temps (les horaires imposés), de système (le management *top-down*), qui va nettement s'affaiblir. L'avenir appartiendra à celles qui auront su plus tôt mettre en œuvre ces transformations profondes... Le temps perdu ne se rattrapera pas.

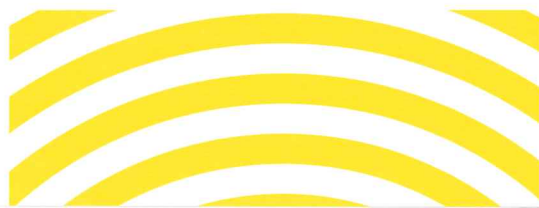
Face à une génération étrange qui semble manquer d'idéaux, l'entreprise réellement engagée a plus d'avenir que celle qui considère les préoccupations sociales, environnementales, éthiques comme des contraintes à masquer par une communication opportuniste. Cette génération priorise l'activisme, le partage, la solidarité, l'écoute. Elle parle moins d'engagement que les précédentes, mais le pratique avec une forte implication sur des fronts plus nombreux.

**JAMAIS UNE GÉNÉRATION
N'AURA ÉTÉ AUSSI SENSIBLE
AUX COMPORTEMENTS
QUI FONDENT LES RELATIONS.**



Dans la société de la recommandation, de la notation instantanée, la réputation joue un rôle central auprès des jeunes. Tout se sait sur Twitter et sur Facebook. Les diplômés ne choisiront pas toujours la meilleure des voies, mais sauront vite où ne pas aller. Ce qu'émet l'interne des entreprises prend alors une importance démesurée. L'enjeu principal de la relation et donc du recrutement n'est plus de se projeter dans un avenir lointain, mais d'évaluer le potentiel de confiance réciproque. La transparence devient la meilleure solution pour faire que chacun trouve sa place. Jamais une génération n'aura été aussi sensible aux comportements qui fondent les relations.

Le monde économique doit prendre rapidement conscience que le fossé d'hier, la modernité de l'entreprise face à la vétusté de l'enseignement, se transforme en une réalité inversée ; les entreprises sont en décalage avec les comportements et les attentes d'une génération née au tournant du siècle et formée en harmonie avec l'époque et ses exigences diverses.





DATA, IMAGES ET SONS : DES INGRÉDIENTS UNIQUES

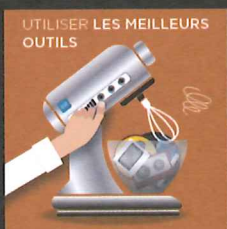
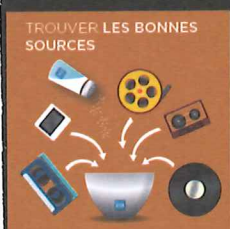
Nos secrets d'experts au service de votre image



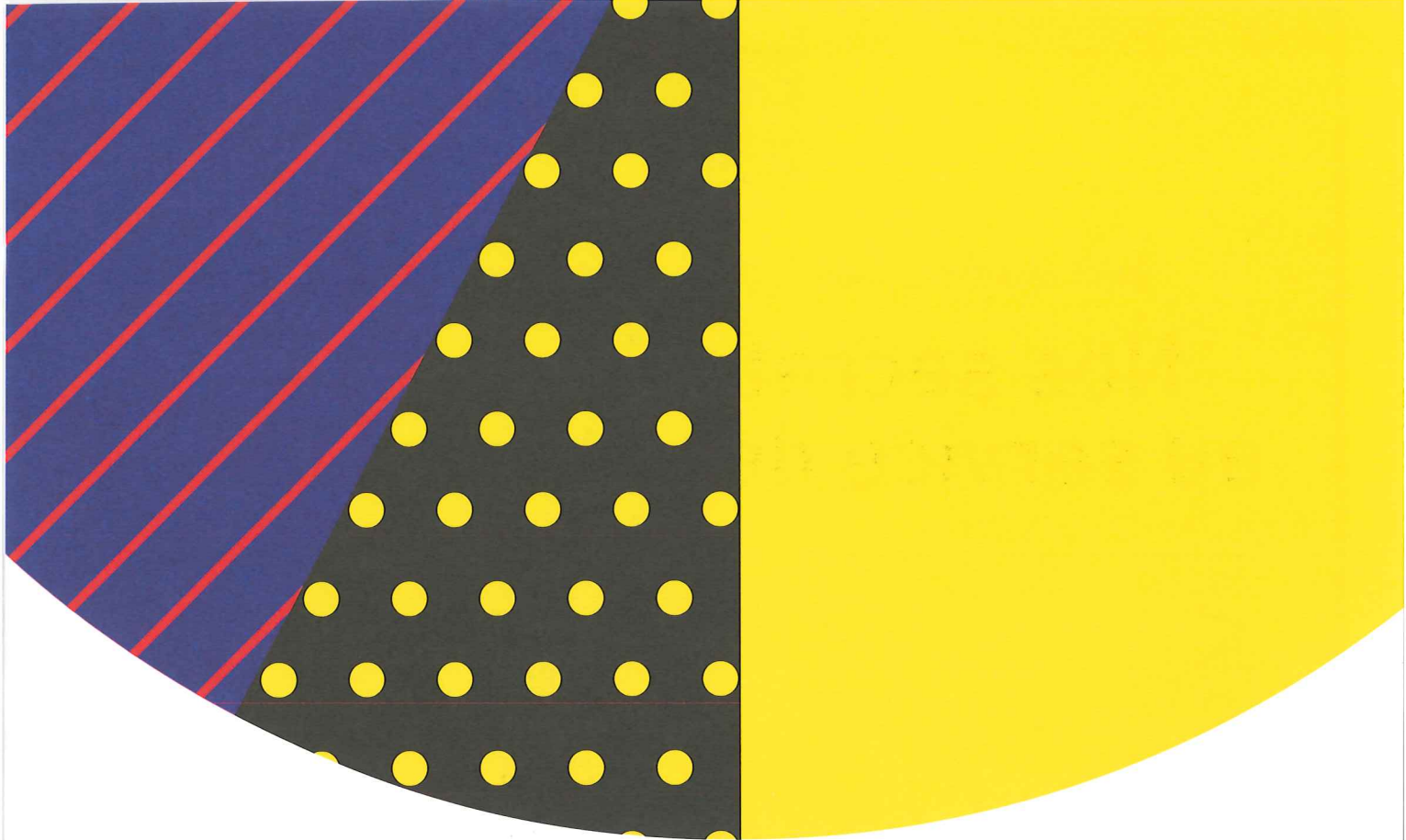
LA FOLLE ENTREPRISE

Images, bandes-son, photos, sont autant de sources qui constituent votre patrimoine audiovisuel.

Du conseil en numérisation au scénario de valorisation, l'Ina met toutes ses expertises à votre disposition pour définir avec vous la meilleure solution afin d'enrichir votre image de marque.



Prenez conseil auprès de nous : conseil@ina.fr
Ina-expert.com/expertise-conseil-et-etudes



ISABELLE MUSNIK

« PAS DE TRANSFORMATION SANS EMBARQUER LES COLLABORATEURS »

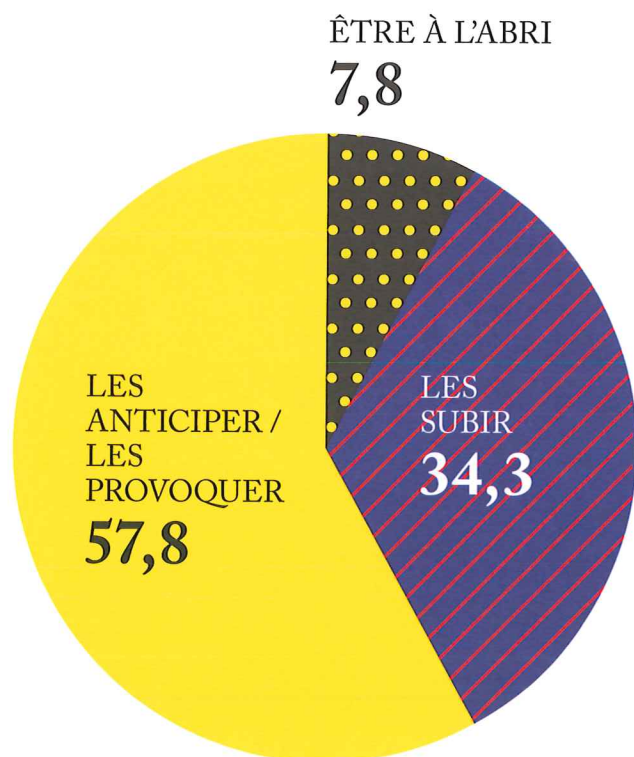
S'il suffit d'une nuit de rêves agités à Gregor Samsa* pour se voir muer en insecte, la métamorphose que vivent les organisations en ces temps digitaux est un processus long, propre à chaque entité et qui ne tient ni en une phrase – comme chez Kafka –, ni en une explication binaire : avant/après. De fait, la problématique peut sembler à certains kafkaïenne.

Infographie • Julien Hamel

Pourquoi se transforme-t-on ? Qui pilote la transformation ? Qui et quelles ressources sont impliqués ? Est-on en capacité d'agir ? En mai 2016, le spécialiste du management de transition EIM a initié une vague d'enquêtes dont le premier volet concerne « Les stratégies et le défi des compétences pour conduire la transformation d'une entreprise »**. Ce afin d'exposer en détail le changement en marche et de mettre en exergue les clés de cette transformation.

**« LES COMPÉTENCES
MANAGÉRIALES INTERNES
NE SONT [AUJOURD'HUI]
PAS ADAPTÉES À LA GESTION
D'UN CHANGEMENT QUI DEVIENT
PERMANENT. »**

C'est un fait : la transformation est désormais un enjeu essentiel – et qui tend à devenir permanent – pour les décideurs d'entreprise tels que PDG, DAF et autres DRH, qu'elle soit subie (34%) ou anticipée (58%). D'ailleurs, seules 8% des entreprises s'estiment en être à l'abri, c'est tout dire ! La quasi-totalité des secteurs déclarent être majoritairement en position d'anticipation, les plus en pointe étant d'une part l'industrie et d'autre part le commerce et la distribution (62% chacun).



La transformation de l'entreprise : un enjeu essentiel

En matière de changement
et de transformation, vous avez
le sentiment de plutôt... (en %)

À l'origine, le marché et les clients

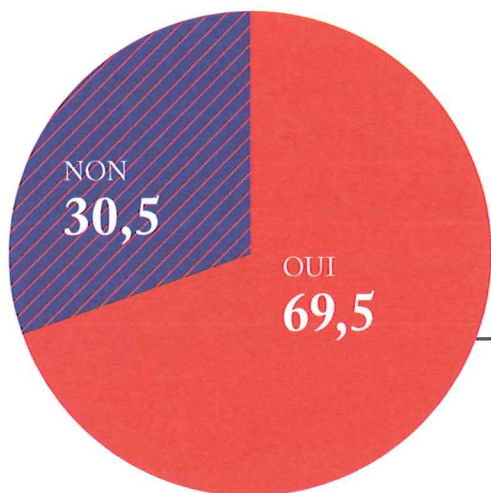
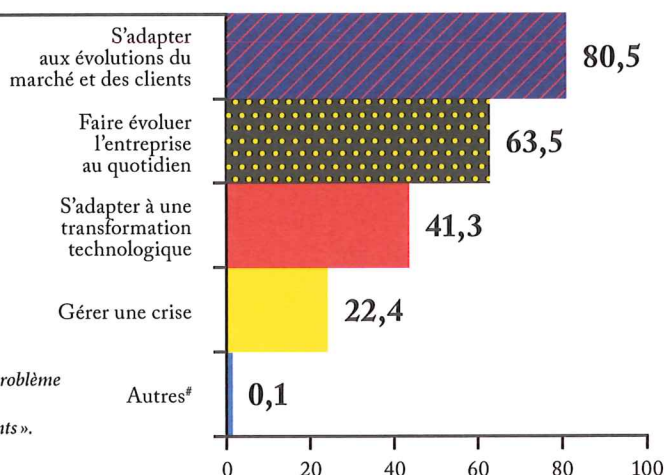
Cette transformation se fait en premier lieu sous la pression du marché et des consommateurs (pour 80% de l'ensemble des répondants, et même à 87% pour le commerce et la distribution, et 82% pour les services), ensuite du fait des évolutions technologiques (41%). Elle concerne l'ensemble de l'entreprise et nécessite une vision globale transversale. Enfin, elle

se fait au quotidien (selon 63% des dirigeants interrogés). Bonne nouvelle : la gestion d'une crise momentanée n'est mise en avant comme facteur déterminant que par 22% des répondants. « Cela prouve bien que la transformation n'est pas un mot moderne et apparemment indolore pour dire pudiquement restructuration et plan social, et qu'il ne s'agit pas d'une action de com'. C'est une vraie marche en avant offensive, drivée par les besoins du client », se réjouit Richard Delorme, directeur associé d'EIM.

Sous la pression du marché

Pour vous, la transformation
de votre entreprise, c'est...
(en %, plusieurs réponses possibles)

* « Construire, une aventure humaine », « Des évolutions réglementaires », « Économie des coûts », « Faire face à un problème qui remet en cause l'organisation en place », « Fermeture », « Intégrer l'international », « Répondre aux besoins des clients ».



Quant au digital, on s'en doutait, il est également un enjeu majeur pour 70% des dirigeants, de la TPE au groupe de plus de 50 salariés. Le secteur le plus concerné par ces avancées technologiques étant celui du commerce et de la distribution (80% de réponses positives).

Le digital : un enjeu majeur

Considérez-vous le digital comme
un enjeu majeur de transformation
de votre entreprise ? (en %)

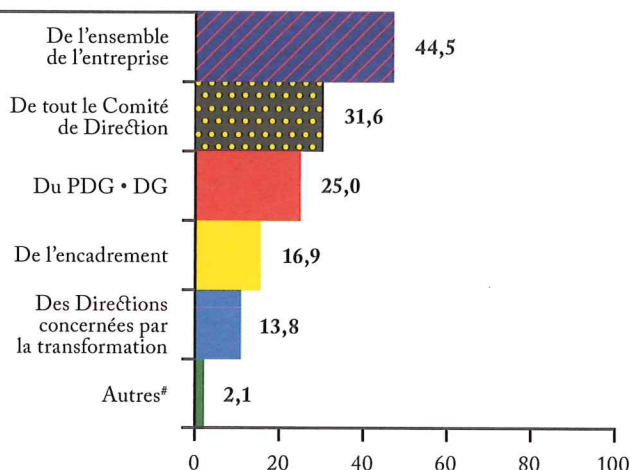
Quid de l'interne? Richard Delorme prévient: «La transformation est l'affaire de tous, et pas seulement du DSI. Les dirigeants ont conscience qu'on ne fait pas une transformation

d'entreprise sans embarquer tous les collaborateurs et qu'il y aura des véritables conséquences sur le plan social.»

La transformation de l'entreprise est l'affaire de tous

Dans votre entreprise, le sujet de la transformation, c'est l'affaire...
(en %, plusieurs réponses possibles)

« Actionnaires », « Conseil d'administration ».



Dans l'action, les compétences impliquées

81 % des dirigeants interrogés sont d'accord pour dire que les compétences en interne ne suffisent que partiellement pour faire face à toutes les situations de transformation. Ce constat s'explique tout d'abord par un rapport coût du travail/bénéfice trop élevé pour se permettre d'avoir toutes les compétences de façon permanente en interne (58 %). Le rythme du changement compte également : 27 % des interviewés estiment qu'il est aujourd'hui trop rapide pour pouvoir adapter au fur et à mesure les ressources internes. En outre, un tiers des répondants (et les DRH, avec 70 % de réponses en ce sens sont encore plus pessimistes) soulignent que « les compétences managériales internes ne sont pas totalement adaptées à la gestion d'un changement qui devient permanent ».

Ainsi, 56 % affirment qu'il est « inutile de disposer de toutes les compétences en interne et qu'il est préférable d'avoir recours à des spécialistes externes de façon temporaire et ciblée ». La solution semble particulièrement plaire aux directeurs financiers (99,1 %) et aux PDG/DG (88,5 %). Le secteur des services est celui qui perçoit le besoin le plus important dans ce domaine (71 %).

Besoin d'agilité

Dans quel délai? L'adaptation et la réactivité prévalent. On attend des nouveaux dirigeants qu'ils impriment leurs règles et obtiennent les premiers résultats dans les 100 premiers jours de leur arrivée ou du lancement d'un projet (48 %), voire plus vite (8 %). Toutefois, on enregistre de grandes variations selon les secteurs économiques. Ce besoin d'agilité est notamment renforcé dans les services (64 %), alors que les changements demandent un peu plus de temps dans le secteur industriel, où 62 % des répondants estiment que le délai est trop court pour obtenir des résultats significatifs.

« Nous pouvons voir se dessiner une tendance de fond où la disponibilité des compétences nécessaires et donc les DRH ont un rôle central dans toute conduite du changement », conclut l'étude. ■

*Protagoniste de La Métamorphose de Franz Kafka.

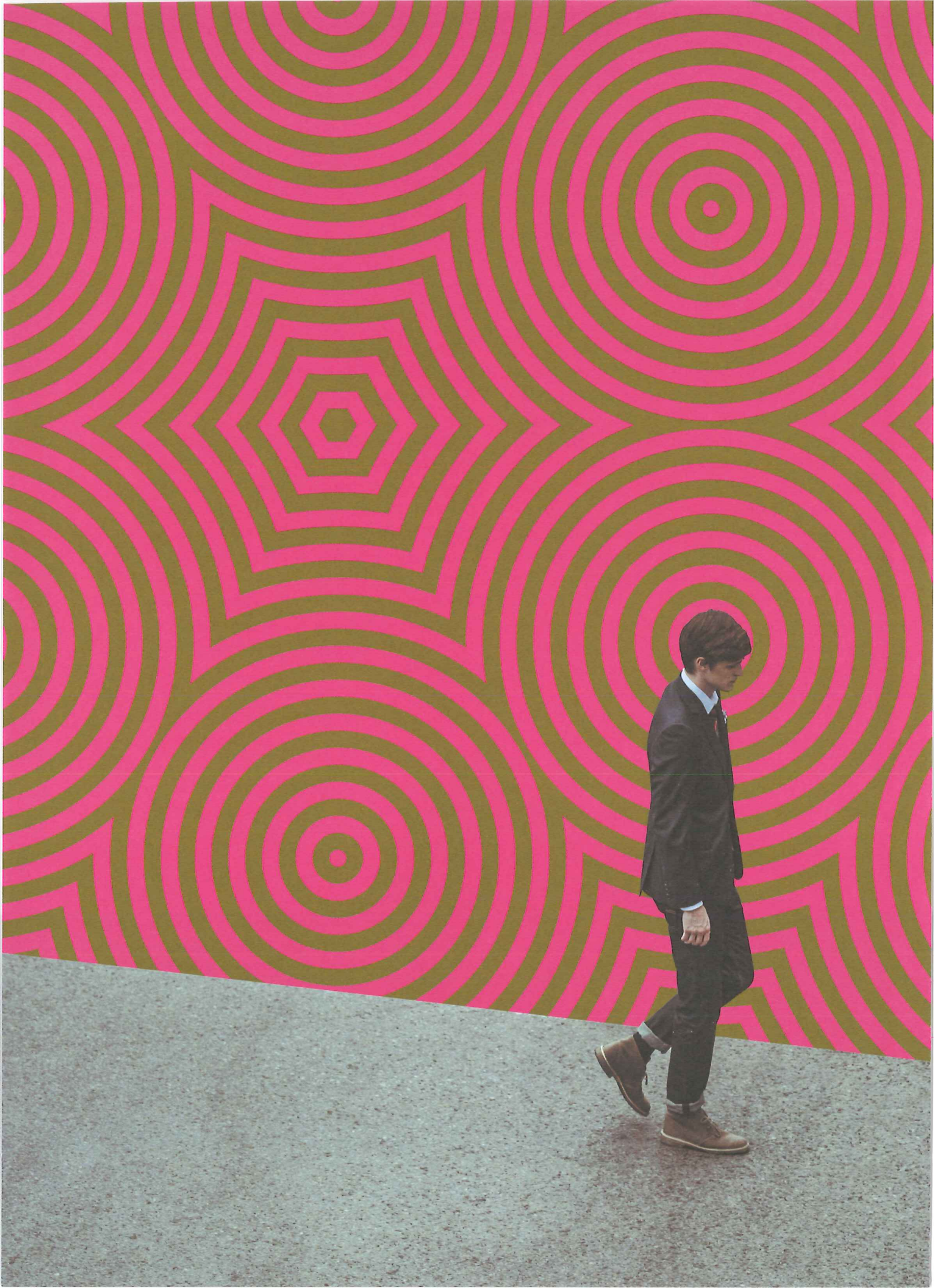
**Enquête réalisée par la société d'études de marché Epsy auprès de 389 décideurs d'entreprise pour EIM en mai 2016.

LA TRANSFORMATION EST SILENCIEUSE... FAITES DU BRUIT!

La marque est devenue la source,
le fil conducteur, la valeur à nourrir et à préserver.
Explications avec Clémence Sanlis,
Capitaine du saut créatif, et Guillaume De Vesvrotte,
Sustainable Innovation Catalyst chez Pixelis.

La marque qui autrefois protégeait, figeait, améliorait, est devenue une expérience, vécue par l'interne comme par les consommateurs, incarnée par des produits et services, mais aussi par l'entreprise tout entière. Tout ce qui était masqué par la marque en est maintenant constitutif. Alors que chacune de ses prises de parole était pesée et sous-pesée, elle doit aujourd'hui fonctionner à l'intuition. Bouger vite, mais bouger juste, de manière personnelle et originale, mais toujours cohérente. Comment passer d'une logique à l'autre quand toute l'entreprise est structurée sur l'ancien modèle? En copiant les nouveaux entrants? En déplaçant ses investissements médias de la publicité à la production de contenu, comme Red Bull l'a fait avec succès par exemple?

En multipliant les activations créatives ou en cherchant l'humour partout? Pour être à la hauteur d'entrepreneurs sans complexes qui font des *success stories* avec des yaourts à boire, une tête de vache et des soirées tests? Malheureusement, cela ne suffit pas. «Les changements à réaliser sont profonds, l'imitation est artificielle et souvent contre-productive. Le consommateur ne sait pas toujours ce qu'il veut, mais il sait ce qu'il ne veut pas et il est dur quand la marque n'est pas cohérente», observent Clémence Sanlis et Guillaume De Vesvrotte de chez Pixelis. Si le changement est lent, il est incontournable. À nous tous de savoir l'accompagner.



En aval, les entreprises tiennent-elles le rythme ?

La culture du *team spirit* face à la performance personnelle est ce qui est privilégié dans certaines écoles, la dimension du «*team*» dominant les enseignements (grands projets, workshops...). Les étudiants ainsi opérationnels dès leur arrivée au sein des entreprises doivent néanmoins affronter des incohérences... On leur a répété que l'entreprise qui réussissait le devait à l'esprit d'équipe, et ils se confrontent à des normes se réduisant à l'individualisme, à des décalages inadaptés voire contre-productifs – dont l'«évaluation individuelle annuelle» serait un exemple.

Le droit à l'expérience et à l'échec – considérant que l'échec fait partie du processus noble de la réussite – est une dimension qui trouve sa place dans une école d'aujourd'hui, mais pas toujours dans une entreprise. Nous ne sommes pas dans une opposition entre diplômés et entreprises, mais dans une incohérence entre les principes évoqués lors de conférences, de rencontres entreprises-école... et la réalité du quotidien professionnel.

Le volontaire usage de l'instabilité et de l'inattendu : rien n'est pire pour cette génération de l'immédiat et de l'impatience que la routine. Il ne s'agit pas seulement d'un trait de caractère, mais de l'effet, en ce qui nous concerne, d'une formation qui cherche à «casser les rythmes», à développer les contrepieds et les difficultés. Ce qui compte, ce n'est pas de former pour opérer dans la facilité et la linéarité, mais dans la contrariété. Comment exiger de l'entreprise une telle pratique? Comment faire pour qu'elle propose que «chaque jour soit un nouveau jour»?

Enfin, dans les médias, on ne peut manquer le raz-de-marée autour des start-up, des «jeunes patrons à 26 ans». Mais plus que la création d'entreprise, les formations actuelles sont avant tout des «boosters» au service d'un esprit d'entreprendre. On part de l'individu et on stimule sa capacité d'autonomie, d'action et de décision. On cultive son sens de l'engagement et de l'initiative. Des entreprises sauront maximiser cet apport. D'autres grogneront contre une «génération impatiente et trop en quête de changement».



Vivre passionnément et réussir

Ce qui définit les comportements culturels de ces jeunes, c'est le survol plutôt que l'approfondissement, l'éphémère plutôt que la durée. Ce sont les reflets de la culture zapping : diversité, renouvellement, expériences qui cassent avec le quotidien. Difficile alors d'harmoniser les plans à long terme – dont sont friands les marques – et la génération du buzz, de la réactivité et de « l'instant marketing »...

Consciente de sa domination, de ses capacités à s'adapter à chaque innovation, cette génération née au cœur d'une société du marketing à 360° comprend bien l'importance de la relation client (« le client, c'est moi »), de l'expérience consommateur, de la réputation... Dans la relation avec les employeurs, la relation du « donnant-donnant » devient donc une pratique comprise et pratiquée sans peur(s) ni reproche(s).

C'est une génération qui dispose, par la révolution numérique, des avantages qui favorisent un dialogue transparent et direct. Elle a peut-être perdu de la naïveté, mais pas l'envie de vivre passionnément, ni celle de réussir. Mais pas n'importe comment ni n'importe où, encore moins avec n'importe qui. Et pour les entreprises, c'est la génération la plus difficile à appréhender, à comprendre et à persuader.

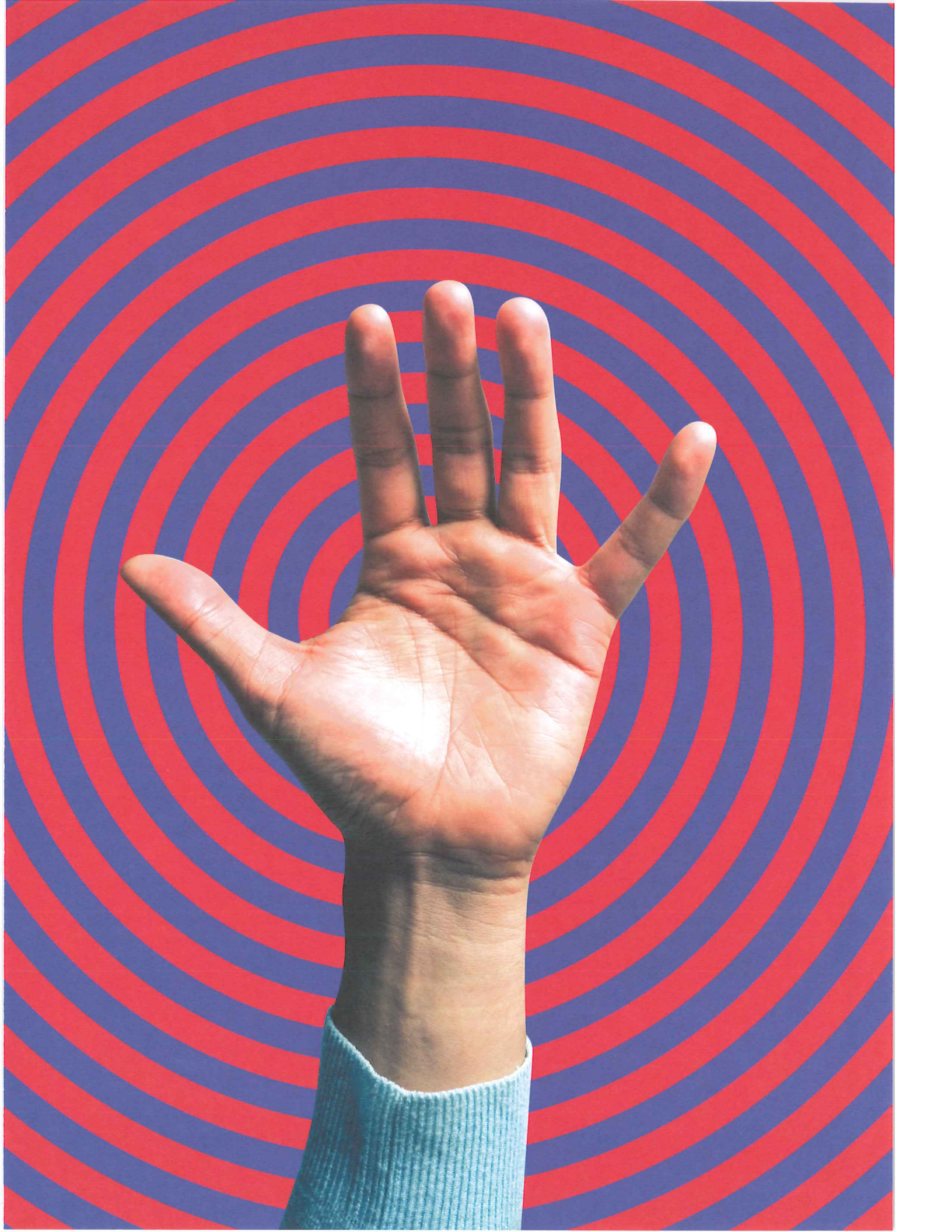
**LA CONSCIENCE QUE
LES SAVOIRS NE SONT PAS
DES STOCKS QUI SE VALORISENT,
MAIS DES FLUX À OPTIMISER
N'EST PLUS UNE SURPRISE
POUR LES DIPLÔMÉS.**

En amont, réformer les pédagogies

Que les comportements des jeunes changent, soit, mais cela implique une mutation profonde de l'éducation – notamment de l'enseignement supérieur – afin qu'il soit bien plus en phase avec les attentes des entreprises. Moins médiatique mais essentielle, elle concerne la pédagogie. Dans les écoles de commerce et d'ingénieurs en particulier, on a su répondre au défi posé par les entreprises voilà une vingtaine d'années : l'inadéquation. Et les changements ont été sérieux et productifs. Il est rare d'entendre les proches faits aux diplômés de ces formations concernant leur manque d'expérience de l'entreprise. Ce qui a été fait : une analyse sérieuse des manques – par une compréhension des évolutions des sphères de l'entreprise, du travail et de l'emploi... – et *in fine* la transformation des pédagogies.

L'enseignement en mode projet avec un autre rapport au temps est une révolution. Les étudiants sont amenés à privilégier d'abord la dimension concrète et pratique, l'expérimentation, afin que la théorie vienne ensuite éclairer la démarche. Ainsi, on redéfinit (et on revalorise) le rôle et la valeur du savoir, on transforme efficacement la relation entre enseignant et enseignant, on stimule le sens de l'action et de l'initiative... Cette transformation pédagogique doit encore s'harmoniser avec les modalités de travail au sein des entreprises. Parfois la symbiose est parfaite, sinon la déception domine quand il faut se confronter aux lenteurs, aux hiérarchies...

L'étudiant est responsabilisé, rendu acteur de sa formation. La conscience que les savoirs ne sont pas des stocks qui se valorisent, mais des flux à optimiser n'est plus une surprise pour les diplômés... C'est la première génération d'une formation post-études permanente, de leur responsabilité, mais avec des exigences fortes envers leurs entreprises. Considérer qu'on est « toujours à un clic du savoir utile » transforme les mentalités des étudiants et le rapport qu'ils entretiennent avec la sphère des connaissances (loin des stéréotypes d'incultes et d'illettrés dont on les affuble). Mais de telles évolutions conduiront les entreprises à repenser leurs processus de formation.



Hier, quand il s'agissait de recruter un jeune diplômé, on s'interrogeait pour savoir «s'il était vraiment fait pour notre entreprise». Avec les nouvelles générations, la question est de savoir si «l'entreprise est faite pour elle». Rarement l'adéquation de nos talents à notre écosystème n'aura été si préoccupante, dans une économie où les entreprises ont plus de mal à recruter des éléments de valeur, concurrencées par l'international, l'entrepreneuriat, les entreprises d'un nouveau type... et l'éclatement du salariat.

**QUE SIGNIFIE
POUR LES JEUNES
LA DISCIPLINE QUAND
TOUT EST ACCESSIBLE
7/7 J ET 24/24 H ?**

Travailler, oui, mais pas seulement

Quand on étudie les 18/25 ans, leurs comportements sont bien différents de ceux de leurs parents, mais surtout plus complexes dans leur relation aux entreprises. Le respect de la vie privée dominait la conduite personnelle des «affaires», répondant à l'exigence des entreprises de voir ses collaborateurs se plier aux règles de confidentialité. On assiste aujourd'hui à l'explosion de la frontière public/privé. On étale, on exploite, on monnaie. L'intime et le public ne sont plus distincts. Que signifie pour ces jeunes une telle discipline quand tout est accessible 7/7j et 24/24h?

La mobilité s'est imposée comme un mode de vie et de survie pour cette génération, elle veut vivre plusieurs vies. Cette fugacité va se confronter à la réalité des entreprises. Entre l'immédiateté, l'impatience et la non-linéarité d'une part, l'exigence de patience et de continuité d'autre part, l'inadéquation risque de provoquer bien des tensions.

Chaque jour est un nouveau jour, ce qui compte c'est de pouvoir s'exprimer, concevoir, fabriquer, avoir le sentiment qu'on est maître de son destin : «ne pas attendre et faire ce que j'ai envie, comme je veux et quand je veux». Une journée de travail dans une entreprise peut convenir, mais ne pas suffire à satisfaire une génération qui cherche à multiplier les expériences.

Un cynisme affirmé? C'est de l'auto-défense dans un monde si incertain, non pour rejeter les systèmes, mais s'en protéger; une façon de prendre du recul pour «mieux connaître l'ennemi». Cette génération se distingue par sa capacité à se débrouiller, à inventer ses solutions, ses trucs et astuces; elle sait ne devoir compter que sur soi et son entourage. Les amis, la famille inspirent confiance, bien moins les entreprises.


D'où découle un rapport contradictoire à l'entreprise : c'est un univers «infernale», le chômage, les CDD qui débouchent sur des stages... Mais c'est aussi un imaginaire idéalisé à travers la valorisation de la start-up et les discours sur la liberté d'entreprendre, l'innovation. Ce n'est plus un idéal dans lequel on se projette, mais une expérience qui sera suivie de bien d'autres.

MARC DRILLECH

ENTREPRISES, ÉDUCATION ET NOUVELLES GÉNÉRATIONS : ENTRE SAINES MUTATIONS ET LOURDES CONTRADICTIONS

Le progrès propose des choix de vie que les nouveaux entrants sur le marché du travail ont adoptés – et qui ne sont clairement plus compatibles avec le cadre régulier des organisations. Conscients de leur pouvoir d'influence, ils ne s'en laissent pas conter et contraignent les entreprises à vivre dans leur siècle. Entre les deux, l'éducation s'évertue à bâtir le pont.





**QUAND LA PLATEFORME
DEVIENT SUFFISAMMENT
PUISSANTE, ELLE PERMET
À LA MARQUE DE SE FAIRE
ENTENDRE DE MANIÈRE
SINGULIÈRE SUR SON MARCHÉ,
DE NOURRIR LE *TOP OF MIND*.**

IN | COMMENT ABORDEZ-VOUS CES QUESTIONS ?

LC En tant qu'agence de design, nous gérons tous les aspects de la marque. Nous développons de plus en plus de systèmes identitaires qui associent packaging, *storytelling*, théâtralisation et activation de manière à valoriser deux dimensions essentielles de la marque, attractivité et réassurance. Les preuves tangibles font à présent partie intégrante du discours de marque au travers des signes visuels et verbaux. Une marque doit mettre en avant la manière dont elle fabrique ses produits, sans craindre les critiques. Et cela a des conséquences évidentes sur les outils de production...

FS Dans chacun de nos métiers, créer une expérience sans contact est très exigeant. Cela montre à quel point il faut que les fondamentaux de la marque soient bien clairs et définis de manière opérationnelle pour imaginer les comportements et les actions à mettre en œuvre. Cela suppose aussi de partager ce territoire de marque en interne et de le faire irriguer auprès des consommateurs. On a longtemps opposé réel et virtuel, alors qu'ils doivent se développer ensemble. Le brand content devient un des outils pour nourrir la marque en permanence et rendre concrète sa mission. Écrire une plateforme de marque suppose d'intégrer le business model de l'entreprise, de parler de sa posture, de visiter ses usines... On nous attend désormais sur des enjeux très variés, mais quand la plateforme devient suffisamment puissante, elle permet à la marque de se faire entendre de manière singulière sur son marché, de nourrir le *top of mind*, et c'est ce que le public va retenir de cette marque.

IN | QUELLES TRANSFORMATIONS CE TRAVAIL AMÈNE-T-IL ?

LC Si les transformations sont souvent plus longues à mettre en œuvre que ce qu'attend le consommateur, beaucoup de secteurs ont déjà fait muter leurs process industriels. Dans l'alimentaire, qui a été très critiqué sur ces sujets, certaines marques font évoluer radicalement leur outil de production. Elles rachètent parfois de petites entreprises construites sur une vision différente et sur des méthodes prenant davantage en compte les questions de sécurité alimentaire, en améliorant la première attente, le plaisir.

FS Les entreprises qui travaillent dans l'environnemental ont évolué très tôt et ont fait du développement durable un levier de créativité. Dans l'assurance, l'utilisation des données clients a fait évoluer les produits et l'engagement social de certains acteurs, qui prennent davantage en compte les comportements réels et les attentes de leurs assurés. Presque tous les grands groupes ont des incubateurs et cherchent à identifier les start-up qui leur permettront de se transformer, d'autant que cela sera de plus en plus une question de survie. Ce que vous ne faites pas vous-mêmes, les autres le feront. Mieux vaut anticiper, car lorsque les transformations se font sous contrainte, c'est plus compliqué...

IL FAUT DÉFINIR LES FONDAMENTAUX DE LA MARQUE

La marque joue un rôle essentiel dans la transformation des entreprises. Explications avec Florence Scalia et Laurent Collangettes, associés respectivement en charge du corporate et consumer branding chez Lonsdale.

INFLUENCIA | POURQUOI LA MARQUE EST-ELLE LE PIVOT DE LA TRANSFORMATION DES ENTREPRISES ?

FLORENCE SCALIA Les problématiques des marques sont très souvent en résonance avec cette thématique de la transformation, qu'elle soit liée à la digitalisation, aux évolutions des modèles économiques et de leur environnement. Aujourd'hui, les frontières entre les différents volets de la marque sont devenues très poreuses. La différence entre la marque commerciale, institutionnelle, ou la marque employeur n'existe presque plus. Les marques sont autant ce qu'elles disent que ce qu'elles font, et des prises de parole intelligentes leur permettent de préempter des sujets sur lesquels elles apportent des preuves de leur engagement. Le besoin de cohérence est fondamental, mais parfois difficile à mettre en œuvre pour les entreprises. Elles savent pourtant que tout point d'incohérence sera montré du doigt.

LAURENT COLLANGETTES Le digital génère des transformations fondamentales. Autrefois, l'acheteur et le consommateur étaient des individus distincts. Aujourd'hui, il est un citoyen. La marque produit et la marque entreprise ne forment plus qu'une entité. Le digital donne à la marque une visibilité sans précédent. Plus que jamais, les groupes doivent avoir une vision intégrale de leur marque. Cela implique de faire travailler ensemble différents métiers et fonctions support de l'entreprise sur des questions liées à la transparence, à la politique RSE, aux choix de production et de *sourcing*, à la stratégie marketing ou à la politique commerciale. Notre consommateur surinformé exige toujours plus...

NOUS DÉVELOPPONS DE PLUS EN PLUS DE SYSTÈMES IDENTITAIRES QUI ASSOCIENT PACKAGING, STORYTELLING, THÉÂTRALISATION ET ACTIVATION.

La décentration devient agissante

Les *millennials*, nés avec un smartphone en guise de hochet sous une exposition aux messages publicitaires quasi permanente, ont intégré les mécaniques publicitaires. Ils en saisissent les tenants et les aboutissants. Au-delà de discuter sur ses réseaux sociaux, la marque se doit de partager un système de valeurs devenu consubstantiel à la qualité de la relation. L'engagement des marques sur des valeurs fortes (transparence, honnêteté, utilité...) devient un processus à long terme déterminant qui implique d'être en capacité de se remettre en question, de considérer l'autre et ses attentes. La décentration devient agissante. C'est par l'étude des consommateurs, par les orientations du planning stratégique des agences de communication, que les marques se questionnent et entament une réinvention signifiante. Pour engager ses consommateurs, littéralement les conduire dans une voie, une marque doit elle-même s'y engager. Elle participe au voyage, à l'aventure, se met en mouvement et s'ajuste à l'autre, sans faire les choses à moitié.

La réinvention passe par l'engagement

Rei, la marque américaine d'équipement *outdoor*, a fermé tous ses magasins le jour du Black Friday pour inciter à fuir le shopping et profiter de la nature. On imagine les débats en interne! Afficher portes closes le jour de la plus grande affluence en magasin de l'année, c'est un engagement très concret (et médiatique) en résonance avec les aspirations de son public. Comme si Décathlon fermait le premier jour des soldes. Une opération à succès qui remet en question l'entreprise dans sa stratégie marketing et de communication.

**LES MARQUES DOIVENT
SE DÉCENTRER POUR MIEUX
SE TRANSFORMER. EN SUBSTANCE :
ÉVITER DE TROP SE REGARDER
DANS LE MIROIR!**

La marque Patagonia a réorienté depuis longtemps sa communication via son programme de *brand content* «Worn Wear» et son modèle économique en prônant le recyclage, la réutilisation, la réparation. Très impliquée socialement et très active en digital, elle s'est réinventée comme un ami plein de bon sens qui nous affirme : «*If it's broke, fix it!*» ou «*Repair is a radical act*». Ou comment résoudre l'équation de la vente de ses produits quand on conseille de les acheter durables voire réparables... Les prises de risque de la marque lui sont bénéfiques, et sa communauté est devenue particulièrement fidèle et active.

Dans un autre registre, si Redbull, breuvage aux composants artificiels, connaît un tel succès médiatique, c'est qu'elle a construit une image sans artifice, simple, lisible, authentique. Elle s'est façonnée à l'image de ses consommateurs, traduisant sa capacité à adopter des points de vue externes. Résultat, l'amie Redbull s'entoure de gens à qui elle ressemble et qui par un savant jeu de miroirs, lui ressemblent.

Pour fédérer une jeunesse *bankable* et hyperactive, la marque et les individus qui la composent doivent se décentrer pour mieux se transformer. Se décentrer pour mieux s'ajuster aux attentes d'une classe d'âge opportuniste. Reconsidérer les rapports internes aux entreprises, décroiser les relations entre les services de communication, du marketing et de l'informatique au profit d'une agilité constructive. Se remettre en question à titre individuel tant que structurel. Considérer l'autre. En substance, éviter de trop se regarder dans le miroir!

La décentration, c'est regarder dans la même direction

Le parallèle est surprenant. Comment se fait-il que la terminologie «se décentrer», empruntée au champ des sciences humaines, s'applique dorénavant aux relations entre les marques et leurs consommateurs? Pourquoi les agences incitent-elles les marques à se décentrer d'elles-mêmes pour entrer dans un nouveau mode relationnel à leurs consommateurs?

Le terme de «décentration» est depuis longtemps utilisé en psychologie et en sciences humaines. Dit simplement, c'est la capacité d'adopter d'autres points de vue que le sien. En outre, ce mécanisme interne vise à échapper à une tendance égocentrée d'un individu ou sociocentrée à titre collectif. Il vise donc à échapper à une forme de subjectivité. Et quoi de plus subjectif qu'un message publicitaire?

Changer de point de vue, c'est renoncer symboliquement et momentanément à sa propre vision des choses pour adopter celle d'autrui. C'est attribuer potentiellement au regard d'autrui sur le monde autant d'importance qu'à son propre regard. C'est raisonner par équivalence et considérer, par extension pour une marque, que le regard ou le discours d'un consommateur sur un objet peut avoir la même valeur que le sien.

Cette posture de marque plus humble et agile répond à une dynamique très actuelle. L'ère publicitaire des marques icônes délivrant au monde un message descendant et, devrait-on dire parfois condescendant, est révolue. Les *millennials* ont désormais des attentes relationnelles beaucoup plus fortes et qualifiées. Leur ouverture d'esprit tendant à une forme d'opportunisme dangereux pour les marques, car il leur est aussi facile de «liker» que de «zapper». Pour les fidéliser, mieux vaut savoir s'ajuster.

L'intelligence publicitaire est relationnelle

Selon le chercheur suisse Jean Piaget, l'intelligence est la capacité de plus en plus diversifiée et complexe à mettre en œuvre des moyens et procédures pour atteindre des buts. Et des buts, les marques en ont! Lorsqu'elles consultent des agences et souhaitent proposer un produit au terme de longues et coûteuses recherches en développement... vient alors le temps bien légitime de rentabiliser ses investissements, et l'urgence est souvent de mise.

L'intelligence publicitaire devient relationnelle. Elle réside alors dans l'orchestration des meilleurs stratégies et moyens pour satisfaire les objectifs de la marque tout en respectant les codes relationnels propres à nos *digital natives*.

Le rapport à l'autre prend maintenant tout son sens. D'où l'émergence d'un incontournable de toute stratégie de marque dorénavant : l'UGC (*User Generated Content*). Ce marqueur conversationnel est le critère garantissant l'écoute de sa communauté et le semblant de dialogue qu'il convient d'initier, puis entretenir. Chaque marque a son *community manager* (animateur de communauté en ligne) ou confie cette mission aux agences. Burger King l'a compris, et son retour en France en grande pompe s'est opéré avec une intelligence relationnelle très efficace. Ses opérations retentissantes sont pensées en amont avec une décentration au profit des *digital natives*. Tout est mis en œuvre pour être en phase avec eux, et la marque se distingue dans l'exploitation publicitaire par sa capacité à dialoguer, à réagir et à s'ajuster à l'autre.

**DÉCLOISONNER LES RELATIONS
ENTRE LES SERVICES DE COM',
MARKETING ET INFORMATIQUE
AU PROFIT D'UNE AGILITÉ
CONSTRUCTIVE.**

SÉBASTIEN BROCANDEL

SE DÉCENTRER C'EST SE RÉINVENTER

Si les marques ont toujours gentiment convoité la jeunesse volatile, mais *bankable*, des 25-35 ans, la génération des *millennials* est singulièrement provocante. Elle a un temps d'avance. Elle incarne la culture numérique, qui n'est encore qu'un but pour elles...

Empruntant aux sciences humaines, les agences leur suggèrent la décentration pour arriver à leur fin.

Cible marketing privilégiée, la génération des *millennials*, curieuse, agile, à l'identité multifacette est largement étudiée et exploitée commercialement. L'une des raisons de cette attention particulière tient au fait qu'à partir de 25 ans, période du passage de la vie étudiante à la vie professionnelle, chacun accède à un pouvoir d'achat qui n'ira qu'en grandissant. L'enjeu est donc majeur de faire partie des marques qui cristallisent la relation du consommateur à son environnement. Ceci au moment de l'affirmation de soi dans le corps social et de l'affirmation de son pouvoir d'achat permettant de se situer sur l'échelle sociale.

Dès lors, de nombreuses marques envisagent prioritairement leur rapport à cette classe d'âge, et bien souvent le terme de «décentration» émerge tantôt dans le discours des directeurs marketing, des directeurs de la communication ou au sein des agences de communication.

**L'ÈRE PUBLICITAIRE DES MARQUES
ICÔNES DÉLIVRANT AU MONDE
UN MESSAGE DESCENDANT, VOIRE
CONDESCENDANT, EST RÉVOLUE.**



Le corps sous influences

Il nous faut interroger les transformations qu'opèrent les nouvelles technologies sur le corps, car c'est là qu'elles s'appliquent le plus distinctement. Le corps, cette rencontre de nos gènes avec l'environnement et nos modes de vie, mêle dans une alchimie systémique ses mécaniques physiologiques, physico-chimiques, psychiques, émotionnelles, cognitives. L'épigénétique nous montre que la génétique n'intervient qu'à « 15 % de ce qui fait fonctionner la machine vivante »¹. Les 85 % restants représentent l'influence majeure de nos comportements – alimentation (« nous sommes ce que nous mangeons »), sport, stress, affects, relations sociales, etc. – et transforment de fait l'empreinte génétique et son expression. Notre corps, cette machine complexe, fonctionne de fait en synergie totale avec le monde extérieur, et dans son expression par l'ADN, n'en est qu'une partie mineure. Cela remet en question et relativise l'importance et le rôle supposés du décodage génétique dans ses potentielles manipulations.

Si les recherches s'orientent vers l'augmentation de nos capacités physiques et mentales – *be more human* –, c'est notamment dans un registre de performance quantitative. Plus de puissance, de durée de vie, de mémoire, de santé, cette obsession du « toujours plus » tend à transformer notre corps en une machine entretenue, inventoriée, soignée, appareillée. La prothétisation du corps est déjà présente quand il s'agit de remédier à une vue, une ouïe, des genoux ou des hanches déficientes. Les objets connectés, les nanoparticules, les puces intrusives complètent le tableau démiurgique d'un corps aux mains de la science, qui refuse, dans ces recherches, de le voir souffrir, vieillir, voire mourir. Ces « technologies intrusives posent la question des limites de l'humain et d'une éthique nécessaire à la sauvegarde de son unicité et sa complexité ».²

Le devenir humain

Qu'en est-il de la médecine connectée et ses appareillages, qui ajoutent à la représentation mécaniste du corps ? D'autant plus performante qu'elle se nourrit de nos profils et nos traces répertoriés par la sciences des datas ? Risque-t-elle de supplanter à terme la pratique des médecins ? Cette super-médecine prédictive et réparatrice rassure et inquiète. Qu'en sera-t-il du soin de soi, des aspects affectifs, émotionnels et intuitifs, que le corps donne à voir et à sentir dans le face-à-face humain avec l'autre, et ici le médecin ? Et de la représentation symbolique du corps et de ses soins ? D'un point de vue plus optimiste, ces deux approches médicales pourront cohabiter dans une complémentarité positive.

L'usage des données et leur appropriation participent aussi à la révolution des représentations du devenir humain. Les fantasmes d'éternelle jeunesse, d'immortalité – les mythes de Faust et du Golem – ont toujours alimenté l'angoisse d'une mort imprévisible, mais certaine. Si l'on en croit les conjectures de Moore [lois empiriques liées à l'évolution de la puissance et la complexité des matériels informatiques, ndlr], les technosciences ont donc un avenir radieux !

Mais quid des inégalités face aux transformations du monde déjà présentes en termes d'espérance et de qualité de vie, et demain confrontées à l'influence positive ou négative de ses propres comportements et son projet d'existence ? Sera-t-il choisi ou subi ? choisi ? Le modèle du « meilleur des mondes »³ est-il une réalité à venir ?

1. Joël de Rosnay.

2. Danielle Rapoport, *Les Échos*, 22 juin 2016.

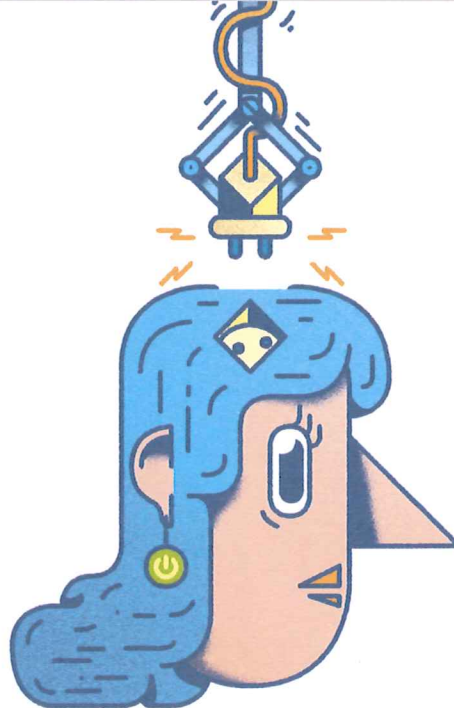
3. Aldous Huxley.

Le temps enfoui

Longue histoire que celle du temps. Que l'on cherche, en nos temps d'hypermodernité, à maîtriser, à gagner plutôt qu'à perdre dans une logique distributive qui nous échappe, à épouser « agilement » sa fluidité ou fuir les effets délétères de la précipitation dans laquelle nous entraîne l'immensité des stimuli. De prévisible et rassurant, porteur des effets positifs du progrès, le futur, imprévisible et anxiogène, s'est privé d'avenir. Quant au présent, l'usage du temps court, éclaté par les TIC, n'est plus à démontrer, ni l'impatience et la dispersion qui embrouillent nos fonctions cognitives et émotionnelles. Perte en mémorisation, en concentration, en désir de connaissance au profit d'un zapping de savoirs – besoin addictif de s'y abreuver –, gain en rapidité, intuition, et agilité, temps raccourci plutôt que projection d'un long terme possible.

Le temps libéré choisi, maîtrisé, n'est-il que fiction, ne concerne-t-il que ceux qui en ont les possibilités culturelles et matérielles ? Michel Serres rappelle que le gain en espérance de vie se fait au profit (?) d'un temps dévolu à nos écrans. Une nouvelle fracture se dessine, celle des usages qualitatifs du temps. La perception de manquer de temps dénonce le besoin de réponse à la pléthore des stimulations, et aiguise celui d'intensité comme symptôme d'exister.

**SI LES RECHERCHES
S'ORIENTENT VERS
L'AUGMENTATION DE NOS
CAPACITÉS, C'EST DANS
UN REGISTRE
DE PERFORMANCE
QUANTITATIVE.**



Le rythme et la durée

Les écrans feraient-ils écran à « la vraie vie » ? Rythmes, pauses, lâcher-prises de l'ennui, de la rêverie, du silence – dont nous sommes dépourvus –, alternances, tout cela donnait au temps une saveur particulière. Transformés en piles d'émission et de réception, aspirés plus qu'inspirés par la matrice communicationnelle sans en démêler l'écheveau pour comprendre le monde dans lequel on vit, quel stress ! Faut-il courir aussi vite que le monde change ? À cette injonction et clameur répond la *slow attitude*, qui veut temporiser les excès/effets du *fast* et opte pour « marcher au pas de la vache » pour mieux penser.

Les recherches du courant transhumaniiste interrogent l'espérance de vie, qu'elles projettent en 2100 à 150 ans et bien au-delà. Elles pointent les fantasmes d'hyperpuissance et interrogent la réflexion qui devrait s'engager sur les transformations économiques et sociétales à venir. Quelles relations au travail ? Comment cohabiteront sept ou huit générations ? Quels repères familiaux ? Quel imaginaire autour de la vieillesse, de la mort ? Quid des inégalités aujourd'hui fort probantes, amplifiées ou diluées en fonction d'innovations encore insoupçonnées ? Nous ne sommes qu'à la préhistoire de cette nouvelle histoire du temps qui s'annonce.

DANIELLE RAPOPORT

FAUT-IL COURIR AUSSI VITE QUE LE MONDE CHANGE ?

L'ère technologique voit se transformer notre environnement,
mais que cela signifie-t-il pour l'individu ?

Lorsqu'Apollinaire écrit « Sous le pont Mirabeau »,
c'est par le prisme du temps et du corps qu'il mime
sa présence. Ces deux perceptions sont ce que chacun
a de plus intime dans son rapport au monde
et qu'il est urgent de considérer.

Illustrations • Henri Lehamieu

Si l'on s'en tient dans un premier temps à l'étymologie, transformer, c'est « donner (à une personne ou à une chose) une forme nouvelle », « prendre une autre forme, un autre aspect, une autre manière d'être ».

Un mouvement perpétuel

Cette définition pose la question de l'identité aujourd'hui fort débattue : pérenne ou acquise ? Sujette ou soumise ? Qui devient qui dans le processus continu des transformations tout au long de la vie : restons-nous les mêmes, de quel bricolage identitaire pouvons-nous nous revendiquer au fil du temps, de l'âge, de nos rencontres, de notre environnement, de nos manières de vivre ? De quoi l'autre nous transforme ? Et aujourd'hui,

plus encore demain, de quelle nature sera l'impact des (r)évolutions médico-techno-scientifiques, de l'incursion des NBIC (nanotechnologies, biotechnologies, informatique et sciences cognitives) ? Les avancées exponentielles de l'intelligence artificielle, puces, robots, algorithmes quantiques, influe(ro)nt sur nos rapports au temps, à soi et à l'autre, à notre espérance de vie, notre corps, nos imaginaires et représentations, nos capacités cognitives, nos émotions. Nous traiterons ici des deux aspects, du rapport au temps et au corps.

**UNE NOUVELLE FRACTURE
SE DESSINE, CELLE DES USAGES
QUALITATIFS DU TEMPS.**



CHAPITRE 1

UNE NOUVELLE AVENTURE HUMAINE

LA RÉALISATION DU « GRAND SOI » PASSE AUSSI
PAR UN ÉPANOUISSEMENT PROFESSIONNEL. ET DU DÉVELOPPEMENT
HUMAIN DÉPEND LA CAUSE DE L'ENTREPRISE ET DE SA MARQUE.
COMPRENDRE LES ENJEUX LIÉS À L'INDIVIDU ASSURE
UNE TRANSFORMATION PÉRENNE ET UN AVENIR SEREIN.

P. 33

DANIELLE RAPOPORT

FAUT-IL COURIR AUSSI VITE QUE LE MONDE CHANGE ?

L'ère technologique voit se transformer notre environnement, mais que cela signifie-t-il pour l'individu ?



P. 43

MARC DRILLECH

ENTREPRISES, ÉDUCATION ET NOUVELLES GÉNÉRATIONS : ENTRE SAINES MUTATIONS ET LOURDES CONTRADICTIONS



P. 52

ISABELLE MUSNIK

« PAS DE TRANSFORMATION SANS EMBARQUER LES COLLABORATEURS »

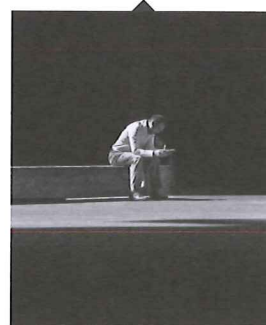
S'il suffit d'une nuit de rêves agités à Gregor Samsa pour se voir muer en insecte, la métamorphose que vivent les organisations en ces temps digitaux...

P. 37

SÉBASTIEN BROCANDEL

SE DÉCENTRER C'EST SE RÉINVENTER

Si les marques ont toujours gentiment convoité la jeunesse volatile, mais *bankable*, des 25-35 ans, la génération des *millennials* est singulièrement provocante. Elle a un temps d'avance...

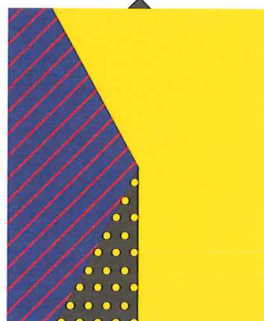


P. 59

BÉATRICE MOULIN & CLARA DELÉTRAZ

L'ÈRE DU SWITCH

L'ensemble de la société est aujourd'hui sous perfusion : les technologies injectent à tout-va, nécrasant nos us et nos train-train...



P. 63

FRÉDÉRIC THERIN

INTERVIEW
Sylvie Joseph

« LE PASSAGE PROGRESSIF À UNE ÉCONOMIE SERVICIELLE TOUCHE TOUS NOS MÉTIERS »

P. 66

GUILLAUME ANSELIN

AUTOBOTS, EN AVANT !

Une grosse transformation ne vaut pas une lente et belle évolution. On joue sur les mots ? Non, car il ne faut pas oublier le vrai capital de l'entreprise : ses hommes et leurs savoir-faire.

P. 73

FLORENCE BERTHIER

LES 9 INTELLIGENCES DE L'HOMME VS L'I.A. : QUI GARDERA LA MAIN ?

Howard Gardner, psychologue comportementaliste, a hissé sur le même piédestal neuf types d'intelligence.



P. 81

FRANÇOIS RYSCHWESKI

CHIEF DIGITAL OFFICER : UN PION ÉPHÉMÈRE

Alors que le monde et les interactions sont dictés par le digital, les entreprises se voient dans l'obligation d'entretenir un dialogue constant, individualisé avec leurs clients...

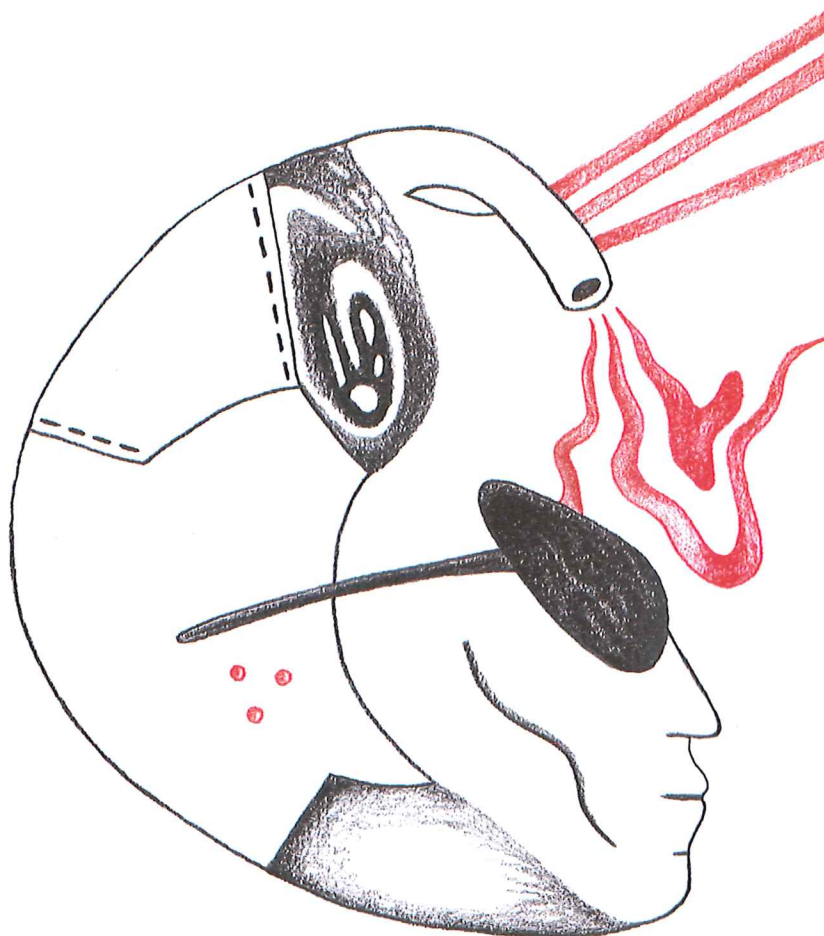


P. 84

JÉRÔME WALLUT

LA FONCTION ALIBI DES COMEX ?

Le CDO n'est pas un magicien de la transformation. Il est surtout très seul, car si le Comex attend de lui quelque chose, encore faudrait-il le lui faire savoir...



**SI NOUS NE STOPPONS PAS
L'HOMME, LA TERRE
NE SURVIVRA PAS.**

Dans un élan de génie, Jerry se met à peaufiner son nouvel ADN. Il arrange, transforme, afin d'aboutir à cette ultra-intelligence dont il a tant rêvé. C'est l'étape ultime d'un travail titanesque qui se développe en lui. Il inventorie les guerres, les oscillations géopolitiques, les croisements ethniques, l'homme et son évolution. Il a une vision du monde dans sa globalité. Il comprend ce qu'aucun gouvernement n'a jamais réalisé. Il prend conscience de l'hécatombe générée par l'homme, avide d'argent et de pouvoir. L'ADN développe en lui une sorte de virus qui se répand dans son système nerveux. Les minutes s'enchaînent comme les heures, à une vitesse incommensurable. Il ne ressent ni fatigue, ni soif, ni faim, ni peur. Calculs. Modifications.

Si nous ne stoppons pas l'homme, la Terre ne survivra pas. Pour Jerry, le calcul est simple. En imaginant faire disparaître l'humanité, aujourd'hui à 4h12 du matin, la Terre, en état de détérioration avancée, retrouvera son équilibre originel dans moins de 9,6 millions d'années. À condition d'agir maintenant. Sa réponse programmée est fulgurante. Dans douze minutes, Jerry, âgé de 48 ans, marié et père de 4 enfants, provoquera la destruction des centrales nucléaires du monde entier. Ce sera, pour lui, un jeu d'enfant. Ce n'est pas un sacrifice, Jerry apporte la réponse exacte à la demande du gouvernement.

Sauf qu'une fois de plus, le gouvernement n'avait pas anticipé une telle réaction; l'homme a toujours eu cette volonté et cet acharnement à vouloir rendre humaines les machines. Tenter d'imaginer le contraire est une hérésie. Si nous vidons l'homme de sa substance émotionnelle, il courra à sa perte. Et puis, après tout, pourquoi pas ?

Il est 4h32. Jerry est un héros.

Il a sauvé le monde.

ARNAUD LE BACQUER

MUTANT

Illustrations • Linda Merad

«Ainsi est-il relativement facile d'être loup, lion ou éléphant ou encore hyène, antilope, ours blanc. Au-delà des mammifères s'étendent des zones peu accessibles, sauf exception et sujets heureusement doués. Devenir fourmi, tique, mouche, araignée, etc., est chaque fois très difficile. Serpents, vers de terre, invertébrés en général sont également d'accès malaisé. Les vastes domaines des poissons, des oiseaux, des mollusques offrent relativement peu de prises au transformisme amateur. Sans parler de l'empire immense des bactéries, qui demeure presque entièrement clos. Finalement, le monde est petit.»

Roger-Pol Droit, «Faire l'animal»,
101 expériences de philosophie quotidienne.

Jerry travaille au centre de recherche neuro-artificielle. Il planche sur une intelligence appelée «Ultra Artificiel». Son travail consiste à aboutir non pas à une machine, mais à un homme susceptible de penser, de comprendre et d'agir pareil à une machine. Un homme doté d'une intelligence supérieure capable, face à une situation critique, de faire abstraction de soi. C'est l'armée, sous le couvert du gouvernement, qui sponsorise ce projet lugubre. Un militaire doit, par transformation génétique, agir de manière mathématique, analytique, pragmatique, réagir de façon binaire. Cela fait des années que Jerry s'acharne à rendre possible ce programme. Il connaît l'impatience des commanditaires. Face aux conflits dans lesquels ils sont empêtrés, il faut agir vite. Il se doute que le financement ne durera pas éternellement.

**L'HOMME ET LA MACHINE
PEUVENT ÊTRE EN PARFAITE
SYMBIOSE.**

Du point de vue du narrateur, il est difficile d'expliquer ce que Jerry a vu s'afficher sur son écran. De plus, ce serait bien trop technique et ennuyeux à raconter pour y trouver un quelconque intérêt. Les serveurs alignés donnaient le spectacle d'une éclipse, l'intelligence artificielle s'était rendue apte à répondre à chaque situation de crise simulée par l'ordinateur. La machine, par le biais d'un algorithme précis, était suffisamment habile pour analyser et réagir face à toute situation délicate en temps de conflit. La réponse rationnelle permettant d'éliminer sans états d'âme l'ennemi, homme, femme, enfant, chien. Si Jerry ressemble à quasi n'importe quel humain, il est avant tout un chercheur. Et s'il est tout l'inverse d'une machine, il est sensible à cette intelligence psychanalytique qui lui a si souvent fait défaut. Alors, Jerry va réaliser un acte irréversible. Il ne se doute pas un instant qu'en modifiant sa façon de penser, il mettra un terme à l'histoire de l'humanité. Il s'implante de façon neurologique l'intelligence artificielle de son ordinateur; une simple puce miniaturisée placée au niveau de la tempe gauche. Tous deux sont compatibles, l'alchimie se crée. Hélas, c'est la preuve formelle que l'homme et la machine peuvent être en parfaite symbiose.

la même pour tous et où prédominait la volonté de se conformer aux normes sociales de sa classe, si forte qu'elle rendait les désirs de chacun aisés à anticiper... comment ces modèles pourraient-ils encore fonctionner dans le monde que nous habitons en 2016? celui-ci même qui ressemble à un creuset alchimique, constamment alimenté en composants nouveaux, qui interagissent entre eux et modifient sans cesse la solution de base?

Des dynamiques globales

Dans l'univers mouvant et intense que nous décrivons, l'approche prospective propose une lecture pertinente, présentant un intérêt majeur. Au lieu d'essayer d'identifier un groupe de composants du creuset pour les mettre en équation et prévoir un résultat unique, elle prend de la hauteur et regarde les grandes dynamiques à l'œuvre. Elle étudie des trames, repère les motifs qui se forment, et en déduit des avenir possibles. En bref, à partir des couleurs les plus présentes sur la palette du peintre, de leur intensité et de l'état d'esprit des individus-artistes, elle imagine les tableaux probables qui pourraient en résulter.

Pour ce faire, elle fait appel à la systémique, considérant que tout est en lien et que pour imaginer les différents avenir d'un sujet, il faut un regard :

large, qui embrasse tous les domaines qui influencent le sujet directement et indirectement, pour étudier l'écosystème d'interaction au sein duquel il se déploie;

décentré, qui repère les analogies avec d'autres sujets dont la structure, les modes de comportement sont similaires malgré leur différence apparente, qui étudie la situation d'autres pays où le sujet est plus avancé, pour projeter des développements possibles;

rétrospectif, qui puisse plonger dans le passé d'un sujet, comprendre ses invariants et ses évolutions, et tirer les traits qui dessinent son évolution d'avant à maintenant, pour les continuer à main levée vers le futur;

introspectif, qui saisisse et ressente les valeurs et l'état d'esprit qui animent les individus, les histoires de vie qu'ils se racontent aujourd'hui et qui les conduiront à modeler progressivement chaque sujet vers sa forme future.

**LA PROSPECTIVE S'OPPOSE
À L'HYPER-SPÉCIALISATION :
IL N'EST POINT BESOIN D'ÊTRE
EXCELLENT MÉCANICIEN
POUR COMPRENDRE L'AVENIR
DE L'AUTOMOBILE.**

L'action positive

En cela, la prospective s'oppose à l'hyper-spécialisation, posant en principe qu'il n'est point besoin d'être excellent mécanicien pour comprendre l'avenir de l'automobile, mais qu'il s'agit au contraire de «sortir la tête du capot» pour projeter l'objet automobile dans les enjeux environnementaux, d'urbanisation, de temps de rythmes et de bien-être des individus pour en saisir les évolutions probables.

La prospective est résolument tournée vers l'action positive et se veut une démarche ouverte, intégrative et sans préjugés, réconciliant l'étude du réel et l'imagination fertile, l'observation et l'intuition, le recul et l'immersion, les sciences dures et les sciences molles. Au final, la prospective produit des visions d'avenir possibles qui nous permettent de nous situer et de nous envisager dans des futurs rendus concrets jusque dans le mode de vie, les valeurs qui s'y déploieraient, l'état d'esprit qui y pré siderait.

Et mieux, elle nous libère finalement de l'angoisse d'un avenir connu que nous devrions subir, et déploie une palette de possibles parmi lesquels nous pouvons choisir. La prospective permet de se poser la question : que souhaitons-nous voir advenir? Nous incitant à développer les plans d'action qui y contribueront, en cohérence avec un projet de marque, de nation, de vie.

Doctement, ouvrons le dictionnaire : « Prospective \pʁɔ.spek.tiv\ n. féminin : Étude des avenir possibles. » Ainsi, tout est dit : l'objet de la prospective est de concrétiser des futurs qui peuvent concrètement advenir et, tout comme le nouveau millénaire sera féminin, cette discipline est sans doute l'avenir d'un « prévisionnisme » dont la rationalité toute masculine avoue petit à petit ses limites. Plus sérieusement, et au-delà des clichés, le monde actuel appelle un grand retour de la démarche prospective, la science de la prévision souffrant d'un certain effritement.

LE MONDE DE L'INFORMATION A UNE VIE QUASI AUTONOME PAR RAPPORT À LA VIE RÉELLE.

Une infinité de variables non maîtrisables

Penser le futur, prévoir le futur est et sera de plus en plus ardu, pour de multiples raisons.

La première et la plus évidente est qu'il y a aujourd'hui beaucoup trop de variables à prendre en compte dans un monde en constant échange en temps réel au niveau planétaire, et considérant que chaque mouvement local produit des bouleversements immédiats au plus loin de lui.

La deuxième est sans doute que l'accès par tous à l'information sur ces mêmes mouvements au sein du monde modifie également en temps réel les actes et les prises de décision. À titre d'illustration, l'exemple de Bison Futé est toujours très parlant : si samedi prochain est prévu comme une journée rouge, le fait même que de nombreux automobilistes aient accès à cette information peut encore transformer la journée en journée verte, si suffisamment d'entre eux décident en conséquence de différer leur départ. Prévoir est une chose, mais prévoir ce qui se passera quand tout le monde saura ce qui est prévu en est une autre. C'est entre autres le dilemme existentiel des adeptes de la voyance.

Une troisième raison signe la fin du prévisionnisme : l'instabilité de la sphère informationnelle qui, en

délivrant des vérités, contre-vérités, faits, contre-faits et autres *fakes* tweetés et retweetés instantanément et partout, à tous et sur tous les sujets, engendre des effets de loupe médiatiques sur des faits parfois mineurs – quand ils ne sont pas erronés –, alors que leur impact réel est en total décalage avec la bulle médiatique générée. Et lorsque la « vérité » du fait est (r)établie à sa juste mesure (quand elle l'est), il est trop tard. L'info a eu valeur de vérité et déjà provoqué des réactions de la part des individus. Aujourd'hui, faits et dires sont en tel décalage qu'on pourrait dans une certaine mesure avancer que le monde de l'information a une vie quasi autonome par rapport à la vie réelle.

Un homme métamorphe

Face à cette production informationnelle chaotique, l'individu est de plus en plus perplexé et mouvant dans son opinion, ce qui se traduit dans des comportements et parcours de plus en plus erratiques : il se convainc, convainc les autres, change d'avis radicalement, agit et réagit à l'opposé de lui-même sur de plus en plus de domaines.

Il cesse de consommer un produit qu'il a toujours consommé, puis recommence, diminue, mixe...

Et de fait, la dernière variable devenue hautement instable est l'humain lui-même. Déstabilisé dans ses opinions par la surproduction d'informations contradictoires, libéré des normes sociales par l'Internet qui lui permet de voir et l'autorise à adopter une infinité de façons d'être et d'agir, il devient métamorphe, complexe, inclassable.

COMMENT DES PRÉVISIONS ÉLABORÉES DANS UN UNIVERS CLOISONNÉ POURRAIENT-ELLES FONCTIONNER DANS CE « CREUSET ALCHIMIQUE » QUE NOUS HABITONS ?

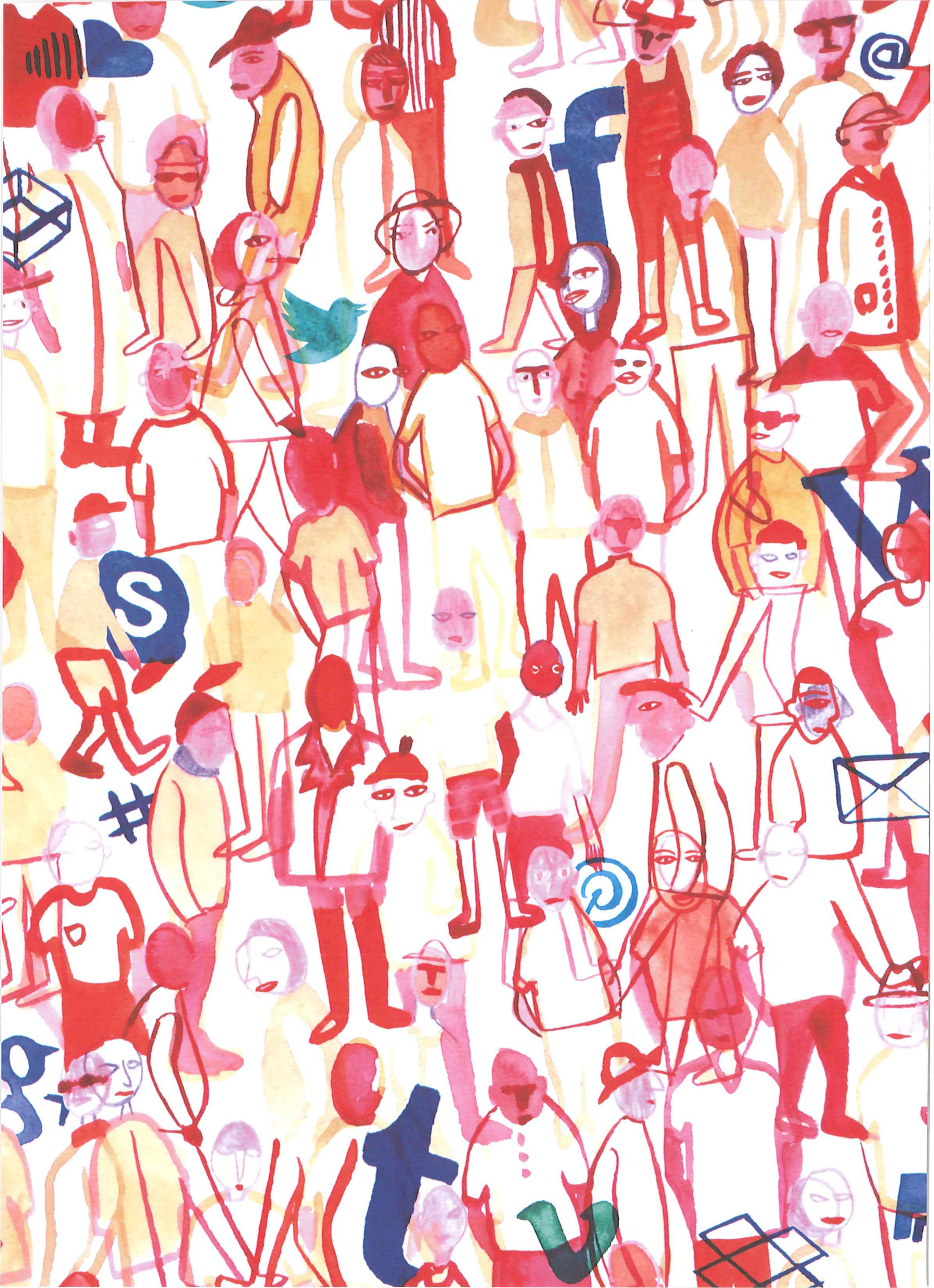
Comment, dès lors, des modèles de prévision de ventes ou de comportement, élaborés dans un monde cloisonné, où l'information était – en caricaturant –

THIBAUT NGUYEN

DESSINONS À MAIN LEVÉE LE FUTUR

AU XVI^E SIÈCLE, THOMAS MORE
BÂTIT SES FANTASMES
ET SATIRES EN UN LIEU
QUI N'EST NULLE PART,
UNE UTOPIE : L'ÎLE D'ABRAXA
SURGIT HORS DE LA RÉALITÉ.
AU XXI^E, C'EST BIEN CAMPÉS
DANS NOS BOTTES,
RÉELLES ET CROTTÉES,
QUE L'ON SOUHAITE VOIR
CE QUE RÉSERVE DEMAIN
– PAR L'ÉTUDE DU RÉEL
ET LE JEU D'UNE IMAGINATION
FERTILE – ET S'ADONNER
À LA PROSPECTIVE.

Illustrations • Laura Acquaviva



début de cette troisième vague. Mais on peut faire d'ores et déjà deux constats. Le premier est que l'on assiste sans doute à la fin du boom des applications à télécharger et à activer depuis nos smartphones. Nous en avons 26 en moyenne et seulement 5 occupent 80% de notre temps. La bagarre se déplace vers le confort d'usage et non plus la nouveauté exclusive de cet usage. Le second constat illustre une voie nouvelle : celle de la simplification. Nos applications prioritaires vont devenir des plateformes qui activeront les autres usages « automatiquement » sur de simples commandes vocales. Elles seront en conversation entre elles pour augmenter nos usages ! Par exemple : « lorsque ma BMW arrive à proximité de l'école de mes enfants à l'heure dite, envoyer un SMS pour les prévenir ». On appelle ça un « bot » (contraction de robot). Finalement, nous devrions ne plus avoir que deux ou trois applications qui piloteront toutes les autres. C'était le propos de Mark Zuckerberg lors de sa conférence F8 en mars 2016. Et il aimerait bien qu'une de ces plateformes soit Messenger, qu'il vient de doter non pas d'un App-Store, mais d'un BotStore. *To be continued...*

Les nouvelles frontières technologiques risquent aussi de faire bouger nos pratiques assez rapidement : avec la commande vocale systématique (Alexa, Siri, Cortana, Viv), les projets opérationnels foisonnent. Mais aussi la réalité mixée (Magic Leap de Google, HoloLens de Microsoft proposent des démonstrations très impressionnantes). Nos entreprises historiques ont raison de prendre le sujet à bras-le-corps, au risque de voir leurs offres ne plus être que des commodités de toutes ces plateformes. Elles auront perdu la relation de proximité avec toute sa valeur ajoutée. D'autant plus que la quatrième vague arrive.

1998-2014 : QUINZE ANS DE TERRAINS LAISSÉS EN JACHÈRE À DE NOUVEAUX USAGES QUI N'AVAIENT AUCUNE RAISON DE SORTIR DU PÉRIMÈTRE DES ENTREPRISES HISTORIQUES.

L'automatisation

La révolution de l'automatisation, celle de la data et de l'intelligence artificielle (IA). Les GAFAs ont construit leur modèle de valeur en partie sur leur capacité à capter cette data et cela depuis plus de quinze ans. Et nous leur avons donné nos data avec plaisir pour profiter de tous ces usages gratuits (quand c'est gratuit, c'est toi le produit). Notre prise de conscience collective et citoyenne a sans doute commencé avec l'affaire Snowden. Nous sommes au démarrage d'une histoire longue avec la data. Là encore beaucoup de bêtises sont racontées (comme sur la *blockchain* d'ailleurs). Nous n'avons ni la quantité de data nécessaire, ni la puissance de calcul (ça arrivera sans doute avec l'informatique quantique), ni la qualité des algorithmes qui permettraient à la machine d'être à la hauteur de l'homme. L'échéance ? On l'appelle le point de singularité technologique. Ceux qui traitent ce sujet avancent l'année 2035.

NOTRE PRISE DE CONSCIENCE CITOYENNE A SANS DOUTE COMMENCÉ AVEC L'AFFAIRE SNOWDEN. NOUS SOMMES AU DÉMARRAGE D'UNE HISTOIRE LONGUE AVEC LA DATA.

Dans vingt ans ! En attendant, l'intelligence artificielle faible ouvre la voie partout ! Les prédictions d'achat pour Amazon, les voitures autonomes, et plus proche de nous Google Home, qui nous engage à partir maintenant pour ne pas être en retard.

Voilà le contexte dans lequel nous naviguons ! Quatre vagues qui accélèrent. Et il y en aura une cinquième, que seuls les futurologues imaginent sans doute déjà.

Oxford University, dans une étude de 2013, envisageait la disparition de 47% des métiers en col blanc à l'horizon de 2025 sous l'effet de l'IA faible. Heureusement, nous ne connaissons pas les métiers de 2025... Il est cependant urgent de se préparer. Et les équipes en charge de ces 47% ont une lourde responsabilité dans cette phase de préparation.

1998 : POUR LA TRÈS GRANDE MAJORITÉ DES CODIR, INTERNET N'A PAS D'IMPACT SUR LE BUSINESS : « INTERNET, C'EST DE LA COM' ».

Pendant ce temps-là, les Dotcom, ancêtres des start-up, inventent de nouveaux modèles de création de valeur : retenir l'attention par un usage « indispensable » (Google appelle cela le ZMOT – *Zero Moment of Truth*, le premier moment de vérité). Fidéliser ses visiteurs jusqu'à obtenir un engagement (un mail!) et les transformer en membres pour générer par la suite un revenu récurrent (en monnaie ou en data). La valeur de ce modèle est évaluée par la loi de Metcalfe : l'utilité (et donc la valeur) d'un usage est proportionnelle au carré du nombre de ses membres. C'est ce qui fait payer à Facebook 21 milliards de dollars pour les 650 millions de membres de WhatsApp ou 26 milliards de dollars à Microsoft pour les 433 millions de membres de LinkedIn.

Les publics découvrent de nouvelles oreilles attentives qui savent les écouter et les accompagner dans leur quête d'informations et d'échanges. Nous sommes en 2006 : tout se passe sur des écrans tanquiers sur nos bureaux ou les tables de nos maisons. Ils sont éventuellement lourdement portables (souvenez-vous!). Ces GAFAs ont pris de l'avance dans la maîtrise de ce modèle quand arrive la troisième révolution digitale.

Les usages

La révolution des usages se produit en deux temps : juin 2007 avec le premier iPhone, puis juillet 2008 avec le lancement de l'AppStore. Avec le SDK (*Software Development Kit*, ou kit de développement logiciel), Steve Jobs propose aux développeurs du monde entier d'imaginer tous les nouveaux usages qui leur passent par la tête et leur offre (moyennant 30% seulement) la vitrine qui permettra de les exposer. Cette martingale a généré en dix ans 100 milliards de dollars de revenus pour les développeurs (et 30 milliards pour les deux stores d'Apple et Google).


Les écrans deviennent mobiles, géolocalisés, connectés, et surtout « intimes ». Les publics emportent leur téléphone dans leur poche et découvrent la nomophobie (*no mobile-phone phobia*), la terreur d'en être séparés. Comme ils étaient maîtres de leurs conversations, ils deviennent maîtres de leurs usages et leur smartphone devient la télécommande de leurs usages connectés! Ils passent d'un usage à l'autre avec hystérie depuis 2008. À son ouverture, l'AppStore compte 500 applications. Six mois plus tard, 10000, et six ans plus tard 1,5 million, tout comme le GooglePlay. Airbnb, Shazam, Linx, Waze, Blablacar, Drivy... aucun de ces usages n'existait il y a huit ans.

Et pour les entreprises, contrairement à la conversation, ces nouveaux usages simplement disponibles et très confortables d'utilisation commencent à avoir un impact direct sur leurs marges. Le réveil se fait progressivement, d'abord dans les secteurs directement impactés (tourisme, mobilité, musique), et depuis deux ans dans la très grande majorité des secteurs de l'industrie. Aujourd'hui, même le BTP se fait cannibaliser sa relation (Béton Direct et Dispatcher Pro), et voit aussi ses modèles de création impactés par la data au travers du BIM (*Building Information Modeling*, ou modélisation des données du bâtiment) et de la réalité virtuelle! Tout cela risque de changer la nature des rapports entre les concepteurs et les futurs propriétaires... Aucun secteur n'est donc à l'abri.

On assiste alors à l'accélération de la prise de conscience des équipes dirigeantes, activée par les prises de parole de certains d'entre eux (notons que le mot « uberisation » a été prononcé pour la première fois en décembre 2014 par le président de Publicis, Maurice Levy, à l'occasion d'une interview au *Financial Times*).

Avec cette prise de conscience vient aussi une part d'inquiétude justifiée... 1998-2014 : quinze ans de retard! Quinze ans de terrains laissés en jachère à de nouveaux usages qui n'avaient aucune raison de sortir de leur périmètre.

Après neuf années, nous ne sommes qu'à la fin du



1992 : LE MAIL EST L'ÉTAPE
FONDATRICE QUI NOUS
ÉDUQUE AU MATÉRIEL ET AU
LOGICIEL, ET MET EN ÉVIDENCE
LA VERTU DE LA VITESSE,
L'EFFICACITÉ DU PARTAGE,
MAIS AUSSI L'INFOBÉSITÉ.

L'informatisation

La première révolution a été celle de l'informatisation des entreprises, de la digitalisation de l'information et de l'accélération de la vitesse des échanges. Elle commence en 1981 avec l'arrivée de l'ordinateur personnel et sa cohorte de logiciels. Comment faisait-on avant Word, Excel, PowerPoint ? Demandez au graphiste ce que Photoshop et InDesign ont accéléré dans l'exercice de leur métier. Dès 1992, le mail entre dans les entreprises en circuit fermé, pour devenir l'outil de communication global que l'on subit aujourd'hui. Cette étape est fondatrice. Elle nous éduque au matériel et au logiciel, et elle met progressivement en évidence à la fois la vertu de la vitesse, l'efficacité du partage, mais aussi les dérives de ces nouveaux réflexes, comme l'infobésité...

Elle est pilotée depuis trente-cinq ans par les maîtres de la technologie dans les entreprises, les directeurs des systèmes d'information (DSI). Et depuis trente-cinq ans, leur obsession est la sécurité et la robustesse. Encore aujourd'hui ! Ce sont souvent ces deux leitmotifs qui gouvernent les démarches de transformation quand elles sont pilotées par ces équipes.

La conversation

La deuxième révolution est celle de la conversation. 1998 : Internet pénètre 12% des foyers. Les publics découvrent la puissance de leurs conversations avec enthousiasme et frénésie : les chats (MSN), les forums (Doctissimo), les blogs (skyblogs), et en 2006 les réseaux sociaux (Facebook). Si 90% des conversations sur Internet ont peu d'intérêt – elles sont menées par des personnes ne disposant pas du même niveau d'information : un immense «café du commerce» –, les 10% restantes sont passionnantes, et même influentes.

Les entreprises passent à côté de cette vague ; pour la très grande majorité des comités de direction (codir), Internet n'a pas d'impact sur le business : «Internet, c'est de la com'», et ils confient le digital à la com'. Pendant dix ans, les directions de la communication se sont dépatouillées tant bien que mal avec une panoplie d'outils digitaux, sites, blogs, réseaux sociaux. Conséquence : le sens s'est progressivement délité dans la multiplication des outils. C'est encore aujourd'hui une réalité, le combat des directions de la communication consiste à récupérer la main sur la cohérence du sens diluée dans la panoplie des outils gratuits. Et puis le paradigme de la communication a changé : nous sommes passés «d'être vus» à «être trouvés». Ce qui explique en partie la bataille menée par les médias pour proposer des outils super sophistiqués pour renforcer le «être vu». Sans grand succès !

Internet est en France depuis près d'un quart de siècle. Amazon a 23 ans, Google, 17, et Facebook, le petit jeune, 10 ans. Pourtant, nous avons abordé le sujet de la transformation de nos entreprises historiques sous l'angle de l'urgence et du drame, sans doute faute d'avoir ouvert les yeux et aiguisé notre curiosité digitale plus tôt.

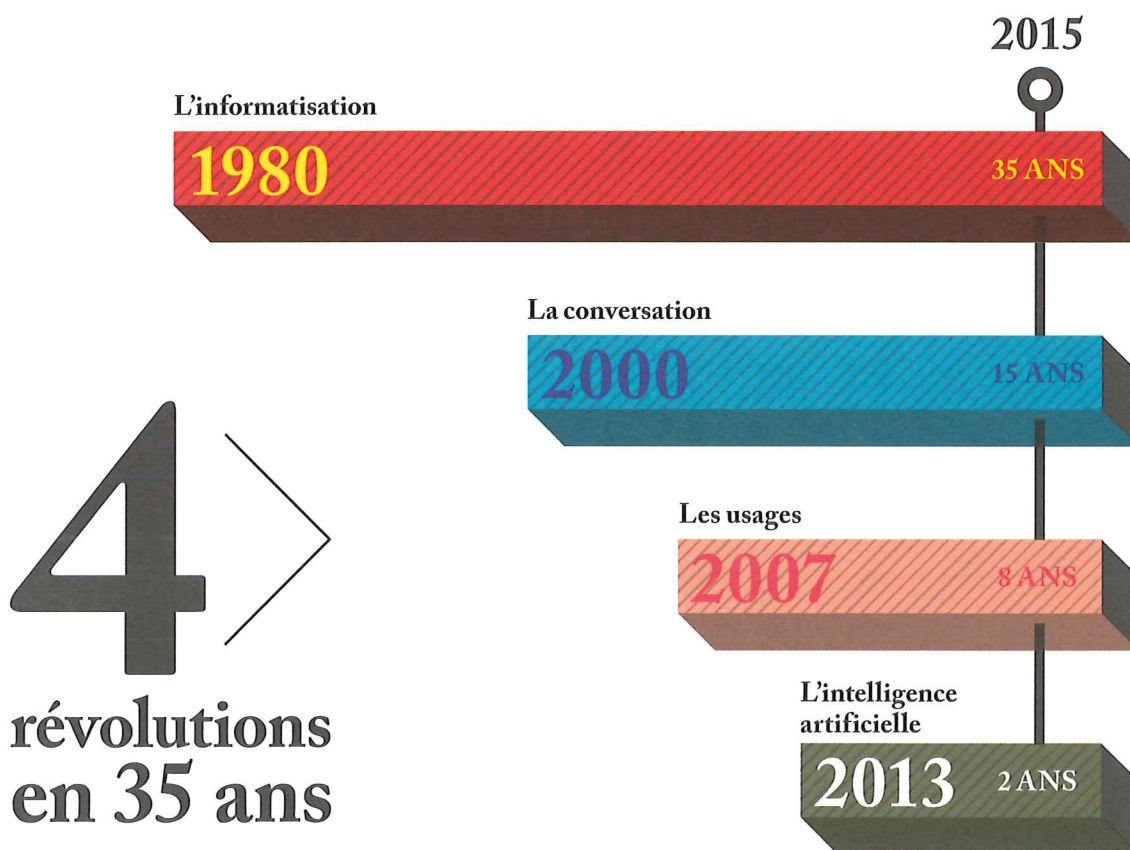
Dire «uberisation», c'est employer un raccourci un peu simpliste qui met de l'huile sur le feu et booste les endormis avec une idée : demain, vous risquez de vous réveiller en découvrant que quelqu'un est à votre place, qui rend le même service que vous autrement, qu'il vous a piqué vos clients – qui trouvent l'usage et l'expérience plus fluide et plus engageante – en faisant appel à des moyens que vous ne soupçonniez pas.

Pour engager la transformation de son activité, il est indispensable de comprendre ce qui s'est passé,

d'identifier les risques et de choisir ses leviers pour en écrire la partition. En effet, la transformation concerne toutes les activités et tous les processus des entreprises historiques. Son premier effet n'est pas seulement celui de la relation client et de l'usage, mais aussi celui de la performance opérationnelle, sous l'effet de la data en particulier.

Tout n'a pas commencé avec Internet

Décodons le phénomène. Nous nous engageons aujourd'hui dans la quatrième phase de la révolution digitale, celle de la data et de l'intelligence artificielle (IA). Elle risque d'être structurante, encore plus que les trois premières phases. C'est à celle-là qu'il est urgent de se préparer en acquérant les bons réflexes, qui n'ont pas grand-chose à voir avec ceux actionnés par les gouvernances actuelles : usage, *User Experience* (UX), test et vitesse d'exécution.



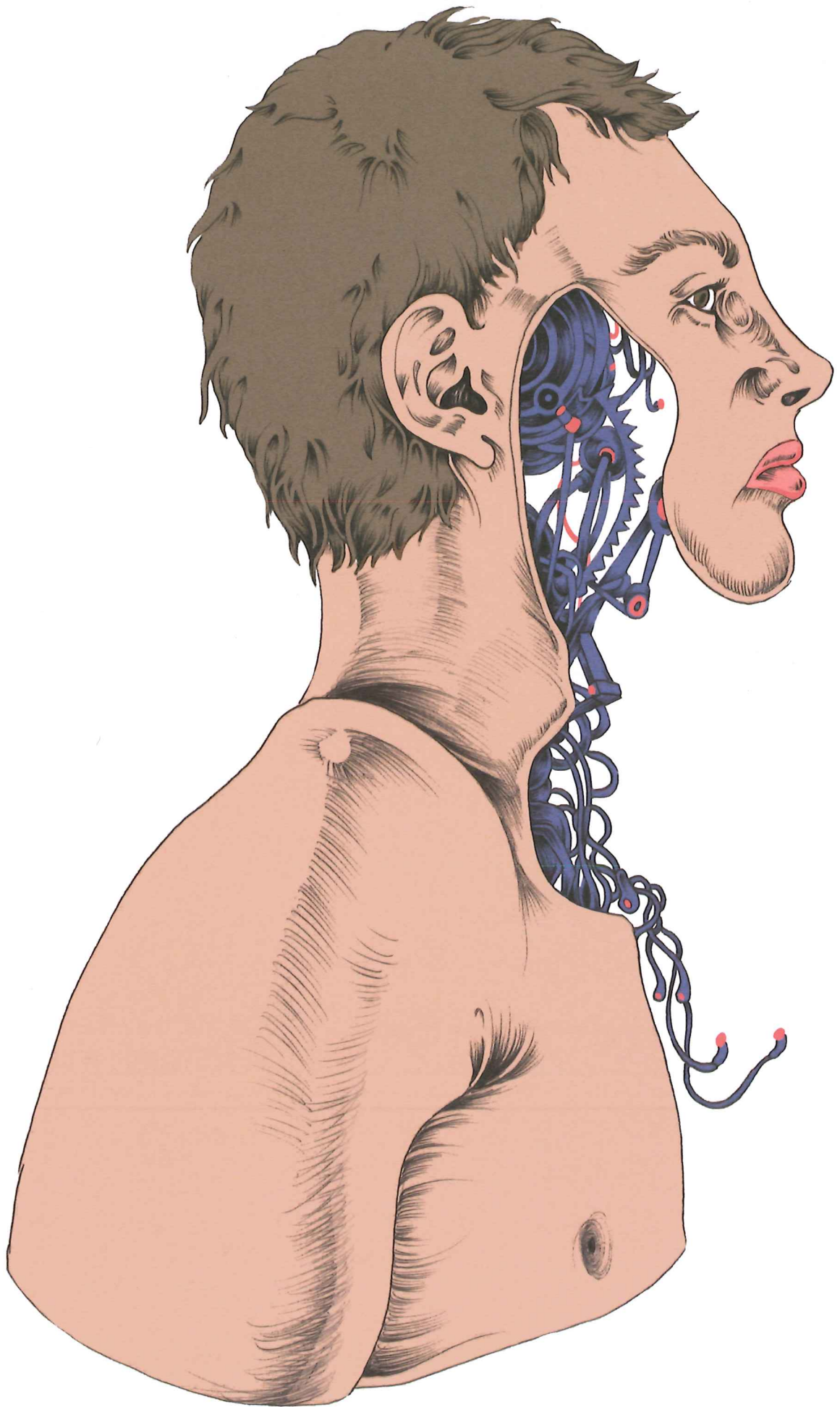
JÉRÔME WALLUT

L'EAU, L'AIR, LE FEU, LA TERRE & L'INTERNET

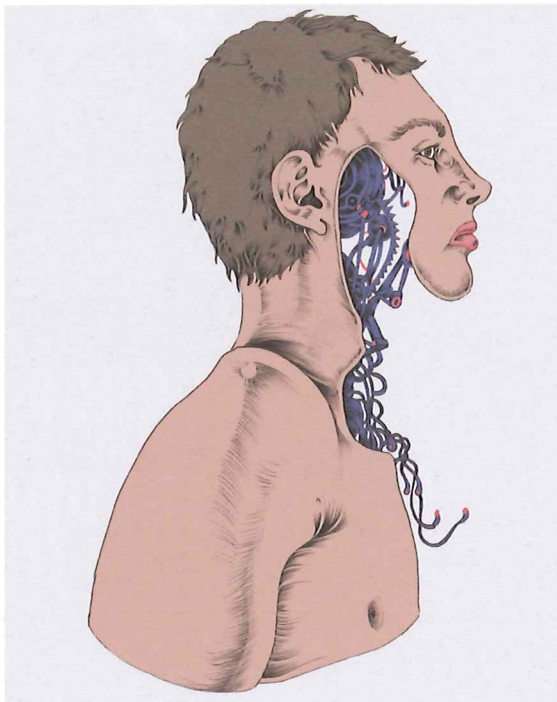
INTERNET, À SEULEMENT 25 ANS,
A DE FAÇON IRRÉVERSIBLE ET DE PIED
EN CAP BOULEVERSÉ NOS VIES,
LE MONDE DU TRAVAIL ET NOTRE
VISION DE L'AVENIR.

CE N'EST PAS QU'UNE INTUITION DIGITALE,
MAIS L'EXPRESSION D'UNE CULTURE
EN CONSTRUCTION. CHRONOLOGIQUEMENT,
ÉTABLISSONS LE « DÉCODEUR
DE LA TRANSITION NUMÉRIQUE ».

Illustrations • Amélie Barnathan



PRÉAMBULE



P. 19

JÉRÔME WALLUT

L'EAU, L'AIR, LE FEU, LA TERRE & L'INTERNET

Internet, à seulement 25 ans, a de façon irréversible et de pied en cap bouleversé nos vies, le monde du travail et notre vision de l'avenir. Ce n'est pas qu'une intuition digitale.



P. 25

THIBAUT NGUYEN

DESSINONS À MAIN LEVÉE LE FUTUR

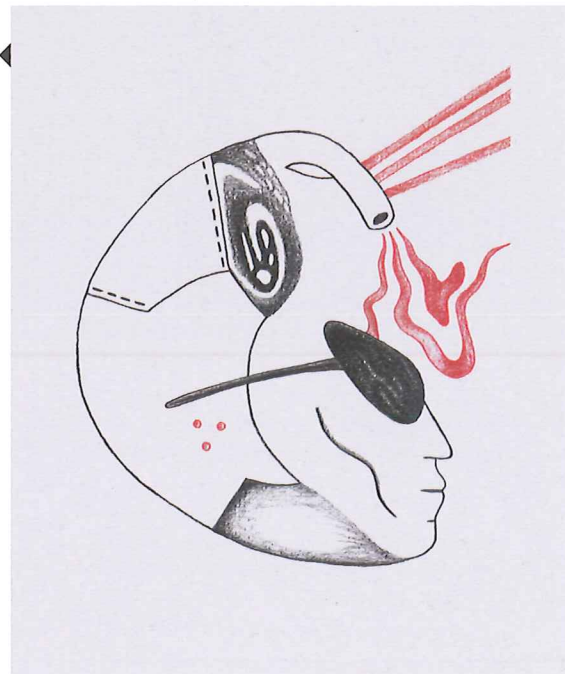
Au XVI^e siècle, Thomas More bâtit ses fantasmes et satires en un lieu qui n'est nulle part, une utopie : l'île d'Abraxa surgit hors de la réalité. Au XXI^e, c'est bien campés dans nos bottes, réelles et crottées, que l'on souhaite voir ce que réserve demain.

P. 28

ARNAUD LE BACQUER

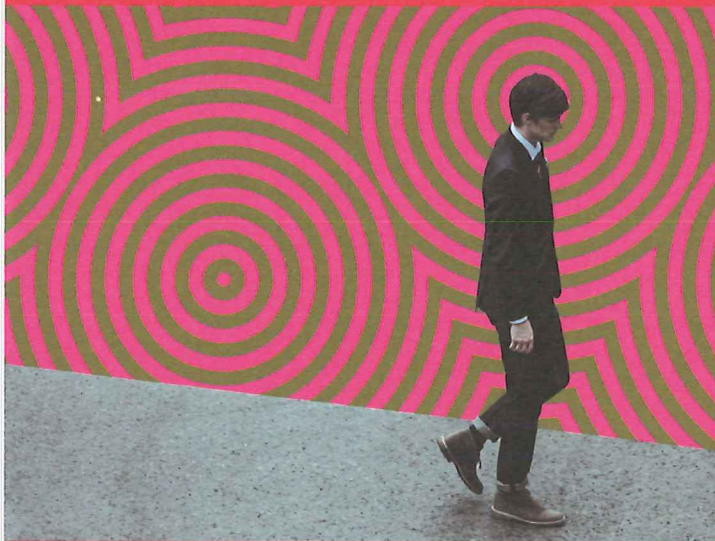
MUTANT

Jerry travaille au centre de recherche neuro-artificielle. Il planche sur une intelligence appelée « Ultra Artificiel ». Son travail consiste à aboutir non pas à une machine, mais à un homme susceptible de penser, de comprendre et d'agir pareil à une machine.



UNE NOUVELLE AVENTURE HUMAINE

La réalisation du « grand soi »
 passe aussi par un épanouissement professionnel.
 Et du développement humain dépend la cause
 de l'entreprise et de sa marque.
 Comprendre les enjeux liés à l'individu assure
 une transformation pérenne et un avenir serein.



33 Faut-il courir aussi vite que le monde change? **37** Se décentrer c'est se réinventer **43** Entreprises, éducation et nouvelles générations : entre saines mutations et lourdes contradictions **52** « Pas de transformation sans embarquer les collaborateurs » **59** L'ère du switch **63** « Le passage progressif à une économie servicielle touche tous nos métiers » **66** Autobots, en avant! **73** Les 9 intelligences de l'Homme vs l'IA : qui gardera la main? **81** Chief Digital Officer : un pion éphémère **84** La fonction alibi des Comex?

L'ODYSSÉE DE L'ENTREPRISE

Soutenir sa marque,
 comprendre les innovations,
 maîtriser les nouvelles technologies et évoluer.
 Désormais, on ne parle plus d'un chantier
 dans le temps, mais d'une histoire sans fin.
 Alors, bon voyage.



91 Rattraper l'évolution du darwinisme digital **99** « La France est le seul pays où il existe un vrai mouvement de libération d'entreprises » **107** Quelles performances du numérique *made in France*? **115** *Are you digital ready?* **123** Quel avenir pour les éditeurs, les médias et leurs modèles publicitaires? **127** Métamorphoses de la presse : Qu'est-ce qu'on garde? Qu'est-ce qu'on jette? **131** Troubadour du futur **135** « Le challenge pour les agences : devancer l'annonceur pour mieux l'accompagner » **143** C'est autour de la marque que tout s'articule **147** « La rupture, c'est aussi d'embrasser la rupture » **151** « Uberisation » : un raccourci simpliste et dangereux **158** La transformation numérique change la nature de la firme

**INFLUENCIA**

31 rue Chapon, 75003 Paris
redaction@influenca.net
influenca.net
tél.: 01 49 96 03 30
fax: 01 49 96 03 35

**Directrice
de la publication :**
Isabelle Musnik

**Directrice des contenus
et de la rédaction :**
Isabelle Musnik

Rédacteur en chef :
Gaël Clouzard

Directrice commerciale :
Sophie Huttman
01 49 96 03 34
sophiehuttman@influenca.net

Secrétaire de rédaction :
Anaïs Chourin

**Développement
magazine digital :**
Emmanuel Cloix

Photos équipe :
Julien Hamel & Éric Legouhy

Direction artistique :
Julien Hamel
Agence Memory
agencememory.com

Coordination, fabrication :
Ann-Céline Blanc

Influenca est édité par :
INfluenca S.A.S,
R.C.S Paris 753 589 050
NAF : 5814 Z

Présidente :
Isabelle Musnik

Service Abonnements :
abonnements@influenca.net
01 76 44 05 17
Abonnement : 98 € TTC

Abonnement hors France :
129 € TTC
(4 n° de la revue *INfluenca* +
1 accès illimité à la version digitale)

Commission paritaire :
0215 K 91343 ;
ISSN : 1777-6120
ISBN : 979-10-93031-28-6
Dépôt légal : octobre 2016

Imprimerie :
Gibert Clarey Imprimeurs,
rue Charles Coulomb,
37170 Chambray-lès-Tours

PRÉAMBULE

19 L'eau, l'air, le feu, la terre & l'Internet
25 Dessins à main levée le futur
28 Mutant



LES CONTRIBUTEURS

•

MARC DRILLECH Directeur général de Ionis Education Group depuis 2005, en charge des questions liées au marketing et à la communication des 23 écoles et entités du Groupe. Auparavant, il a exercé les fonctions de président de Publicis Dialog et Publicis Étoile, et des responsabilités dans d'autres agences après sa licence de sociologie puis Sciences Po. **THIERRY BEMBARON** Passionné par le monde de l'entreprise du digital, il a fondé une SSII au début des années 2000, puis ICP Consulting en 2008. Il accompagne depuis lors les grands groupes français dans leur transformation digitale par l'expérience utilisateur. **MICHEL NAKHLA** Chercheur au Centre de Gestion Scientifique (CGS), responsable de l'enseignement de recherche opérationnelle à l'École des Mines ParisTech, il est responsable des enseignements des systèmes de production et de *global supply chain* à l'École des Ponts. Il codirige l'International Institute for the Management of Logistics, École des Ponts/EPFL Lausanne. **ARNAUD LE BACQUER** Après les Beaux-Arts, il s'oriente vers la pub, chez CLM/BBDO, puis Publicis et H. Il a cofondé GloryParis.com, hub créatif basé sur la gloire des marques. Écrire des nouvelles est une autre forme de création, l'art de se projeter un court instant dans la vie d'un autre. **DANIELLE RAPOPORT** Psychologue, consultante en innovation stratégique, elle étudie les modes de vie et les problématiques du changement (crise, vieillissement, environnement, ados). Directrice du cabinet DRC, ses clients sont des institutionnels, des grands groupes et des PME. **THIBAUT NGUYEN** Il dirige le département Trends & Prospective d'Ipsos Public Affairs. Passionné de prospective, formé au coaching et à l'approche créative, il accompagne ses clients dans l'utilisation des tendances émergentes comme carburant de leur démarche d'innovation. **FRANÇOIS RYCHLEWSKI** Il est le directeur Europe du Sud de Marketo. Avec plus de vingt ans d'expérience acquise dans les technologies et l'IT, il a travaillé chez Software AG, Oracle, Adobe Systems, avant de rejoindre Marketo pour lancer l'activité en France et Europe du Sud. **SÉBASTIEN BROCANDEL** Directeur général de Pschhh. Formé en neuropsychologie cognitive, il étudie l'émergence de la pensée avant d'inciter les marques à changer de point de vue pour mieux engager leurs publics.

LES CONTRIBUTEURS

•

FRÉDÉRIC FONTAINE Frédéric Fontaine, diplômé de l'Ensta et de l'Essec, après avoir débuté sa carrière dans le conseil, a exercé des fonctions de management des technologies et de la *supply chain* chez Novartis, Sanofi-Aventis et Sephora. Il a participé à la création de Kea&Partners en 2001. Senior Partner depuis 2010, il prend en charge la practice Digital, Technologies & Transformation. **HERBERT FAURE** Diplômé des Arts et Métiers ParisTech et plus de quinze années d'expérience dans le conseil, il est directeur au sein de la practice Digital, Technologies & Transformation chez Kea&Partners. Il est référent sur les sujets de transition digitale.

GUILLAUME LE GORREC Cofondateur de l'agence de publicité Sweet Spot, précédemment directeur du Planning Stratégique chez Marcel, Guillaume Le Gorrec est également maître de conférences à Sciences Po Paris et auteur pour Arte (série d'animation « Objectivement »).

JÉRÔME WALLUT Associé chez ICP Consulting, il a consacré ces vingt dernières années au digital : il a cofondé en 1997 Connectworld, puis Human to Human en 2003, avant de prendre en charge la digitalisation des équipes de W&Cie jusqu'en 2012. Il enseigne à Sciences Po dans le cadre du master École de la com, intervient dans les médias (BFM, Radio Classique, *INfluencia...*) et donne fréquemment des conférences.

NICOLAS GONDEAU Il est associé fondateur du cabinet de conseil en marketing management The Observatory International Paris depuis 2015. Il a passé la grande majorité de sa carrière dans des agences digitales (Tribal DDB, Digitas Lbi, Uniteam).

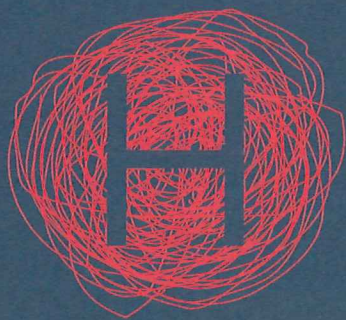
CLARA DELÉTRAZ & BÉATRICE MOULIN Elles sont les cofondatrices de Switch Collective, une start-up qui fédère une communauté d'actifs en quête de sens et leur apprend à se réinventer au travers d'un programme de transformation de six semaines : « Fais le bilan, calmement ».

SOPHIE PONCIN Elle débute sa carrière en agences médias avant d'intégrer France Télévision Publicité, puis Google. Depuis 2008, elle dirige Orange Advertising. En 2015, elle est nommée présidente du SRI (Syndicat des Régies Internet), qui regroupe en France 28 entités.

GUILLAUME ANSELIN Il est free-lance en stratégie marketing, création et technologie. Il fédère un collectif de dix consultants experts en marketing. Entrepreneur, passionné par les start-up, le design, l'innovation et la culture digitale, il est l'auteur de différents ouvrages sur ces thèmes.

LES ILLUSTRATEURS

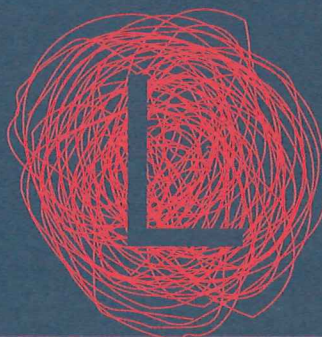
•



HENRI LEMAHIEU

Né à Lille en 1991, il a passé son enfance à construire et à vivre dans des cabanes en bandes dessinées. Il décide d'en faire son métier et part étudier l'illustration à Paris et à Angoulême. Depuis, il jongle entre bande dessinée, graphisme et art contemporain.

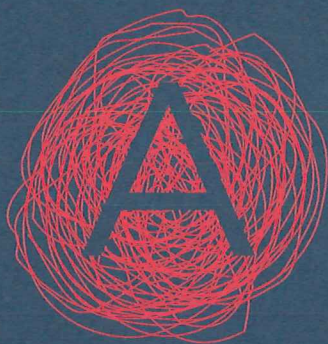
insomniescollectives.com



LINDA MERAD

Diplômée de l'Ensaama Olivier de Serres, Linda Merad est une jeune graphiste/illustratrice parisienne. Passionnée par la création de motifs, elle est sensible aux associations d'univers qui révèlent une forme de jeu ou d'humour.

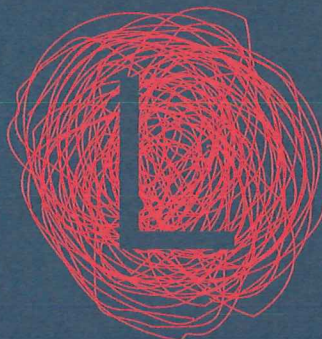
lindamerad.com



AMÉLIE BARNATHAN

Étudiante débarquée de Paris au Royal College of Art de Londres, elle aime dessiner et créer des visuels imprégnés de fantastique et de science-fiction avec une approche personnelle et surréaliste. Elle puise son imaginaire dans l'histoire de l'art allant de Bosch à l'expressionnisme allemand.

ameliecarpentier.tumblr.com



LAURA ACQUAVIVA

Après une formation aux Arts décoratifs de Paris dans le secteur image imprimée, elle part plusieurs mois en Asie et Océanie pour réaliser des reportages dessinés, plus tard exposés à Paris, ville où elle vit et travaille aujourd'hui en tant que graphiste illustratrice free-lance.

lauraacquaviva.com

L'ÉQUIPE INFLUENCIA

**ISABELLE
MUSNIK**

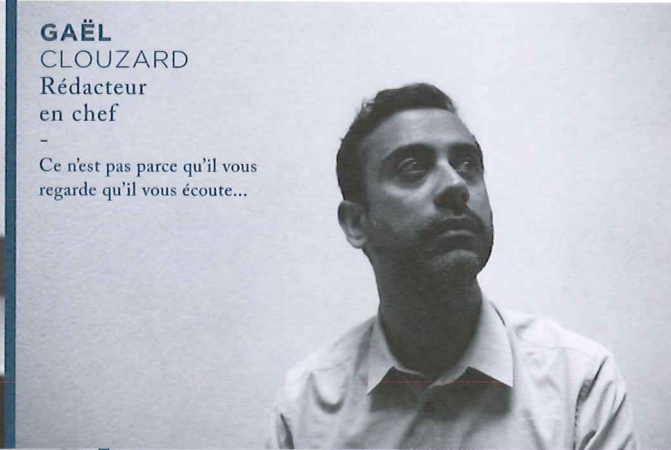
Directrice des contenus
et de la rédaction

Elle adore la musique classique.
- La preuve, *Carmen* est
sa sonnerie de téléphone!



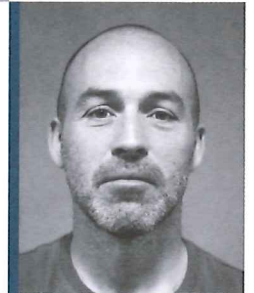
**GAËL
CLOUZARD**
Rédacteur
en chef

-
Ce n'est pas parce qu'il vous
regarde qu'il vous écoute...



**BENJAMIN
ADLER**
Journaliste,
correspondant
États-Unis

-
Fondateur du style
Adlérien. Une nouvelle
forme d'écriture
assimilée à une église
Adventiste du Septième
Jour, avec des adeptes.



**FLORENCE
BERTHIER**
Journaliste

Elle a un super pouvoir :
écrire un article dans
une fenêtre de 420 x 236
pixels alors que son écran
d'ordinateur de bureau
fait 1 920 x 1 080 pixels...



**ÉRIC
ESPINOSA**
Responsable
des médias
sociaux

-
#viensmechercher
#vigie
#proposparfoisincoherent



**CHRISTINE
MONFORT**
Journaliste

-
La rédaction :
« S'il te plaît, tu pourrais...? »

Christine :
« Pas de problème, je suis là ! »



**ANAÏS
CHOURIN**
Secrétaire
de rédaction

-
Si tu ne fais pas
de fautes d'orthographe,
tu auras *peut-être*
son zéro-six.



**SOPHIE
HUTTMANN**
Directrice
commerciale

-
Pas la peine de lui fermer
la porte ou ne pas lui
répondre au téléphone,
elle finira bien
par passer par la fenêtre...

**ANN-CÉLINE
BLANC**
Responsable
d'édition

-
L'œil de la revue.
Amusez-vous à faire
une faute technique
et elle saura vous fouetter
sur la place publique.



**JULIEN
HAMEL**
Directeur artistique
Agence Memory

-
Il paraît qu'il a beaucoup
de talents. C'est pas lui
qui le dit, ce sont les autres...



**FRÉDÉRIC
THERIN**
Journaliste, correspondant
Allemagne

-
« Je vous ai envoyé plusieurs photos de moi.
Je peux pas faire mieux »
(On a trouvé mieux...)

R. MOREL
31.10.16

L'ÉDITO INFLUENCIA

•

Lost in transformation.

«Transformation digitale! Transformation digitale! Est-ce que j'ai une gueule de transformation digitale?» On entend la gouaille irrésistible d'une Arletty version 2016 dans *Hôtel du Nord*.

Il faut dire que cette fameuse transformation digitale est aujourd'hui sur toutes les lèvres, le sujet est de tous les dîners en ville, où chacun explique que pour survivre il faut «transformer», «et vite», et qu'il transformera plus blanc que blanc. Alors, certes, les entreprises doivent être digitales et mettre tous les moyens pour réussir leur métamorphose. Mais selon le célèbre analyste nord-américain Brian Solis, c'est encore un grand défi pour la majorité d'entre elles.



Et si cette fameuse transformation n'était pas seulement un problème de digitalisation? Si elle n'était pas aussi – et peut-être surtout – une question de volonté et de changement d'état d'esprit, que l'on soit dirigeant, salarié, et avant tout citoyen? S'il s'agissait d'ailleurs plus d'évolution et d'acculturation? Si la transformation était aussi philosophique et humaine, avec toutes les conséquences morales que cela induit?

Influencia a eu envie de consacrer son numéro 19 à toutes ces questions. «Il n'y a qu'une seule partie de l'univers que nous pouvons changer d'une façon certaine : soi-même», nous glisse Aldous Huxley.

L'homme, le «grand transformateur»? Il faut le souhaiter...

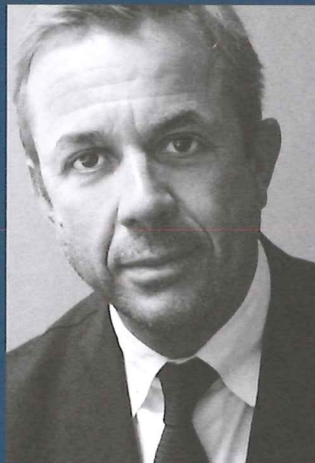
Bonne lecture.

Isabelle Musnik
Directrice de la publication, *Influencia*

Les marques, pivots de la transformation.

Ça n'est pas tant la transformation qui singularise notre époque que le rythme auquel elle s'opère. Sur un mode accéléré, les *business models* mutent, les cycles s'emballent et hystérisent notre rapport au temps. La *Sharing Economy* conduit nos clients à questionner leur façon même de faire commerce de leurs idées et de leurs produits. Chaque semaine naît un nouvel Uber.

Pour être considérés, nos clients doivent faire la preuve quotidienne de leur utilité, embarquer avec une intensité nouvelle l'ensemble de leurs publics en construisant pour et avec eux des expériences inédites.



Plus que jamais les marques ont besoin du design et de ses outils pour réaffirmer et incarner leur proposition de valeur, pour surprendre et être préférées, pour durer dans le temps et générer une croissance rentable.

La marque est un formidable levier de transformation de nos sociétés. L'activer à travers un projet de design est une opportunité formidable de pouvoir faire basculer en même temps les différentes composantes de l'entreprise (commerce, marketing, informatique, finances, ressources humaines...).

C'est le défi de nos métiers de les conseiller justement, pour qu'en opérant leur mue, elles fassent évoluer le monde avec toute la force et la créativité dont on les sait capables.

Frédéric Messian
Président Lonsdale

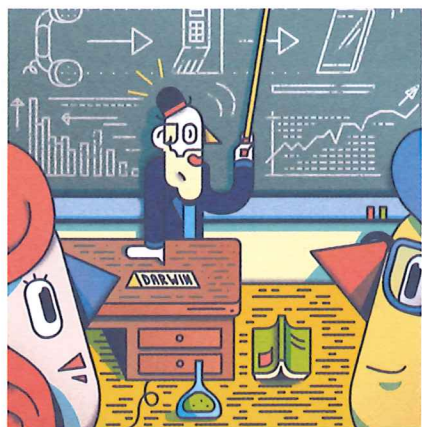
Plus de puissance, de durée de vie, de mémoire, de santé, cette obsession du « toujours plus » tend à transformer notre corps en une machine entretenue, inventoriée, soignée, appareillée...

Faut-il courir aussi vite que le monde change? • D. Rapoport • 33



LE DIGITAL S'APPUÏE SUR DES TECHNOLOGIES MODERNES. OR, LE PATRIMOINE TECHNOLOGIQUE DES ENTREPRISES EST SOUVENT UN MILLEFEUILLE DATANT PARFOIS DES ANNÉES 1980...

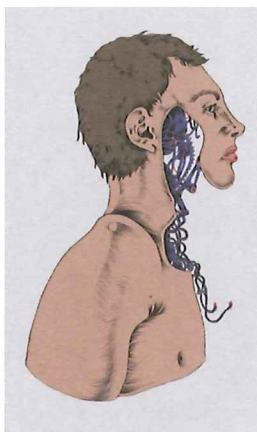
Are you digital ready? • H. Faure & F. Fontaine • 115



En attendant la mutation à l'intérieur de la mutation, le puits restera sans fond tant que la technologie fera évoluer les comportements de consommation. Elle a déjà rendu le consommateur plus mobile, plus social, plus connecté que jamais... Rattraper l'évolution du darwinisme digital • B. Adler • 91

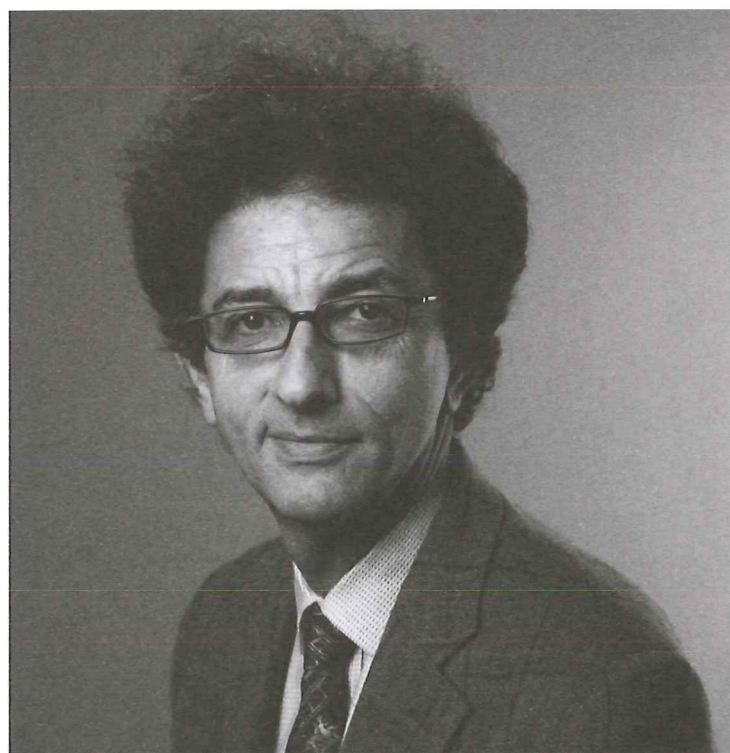
DIRE «UBERISATION»,
C'EST EMPLOYER
UN RACCOURCI UN PEU
SIMPLISTE QUI MET DE L'HUILE
SUR LE FEU ET BOOSTE
LES ENDORMIS AVEC UNE IDÉE :
DEMAIN, VOUS RISQUEZ
DE VOUS RÉVEILLER EN
DÉCOUVRANT QUE QUELQU'UN
EST À VOTRE PLACE...

L'eau, l'air, le feu, la terre et l'Internet • J. Wallut • 19



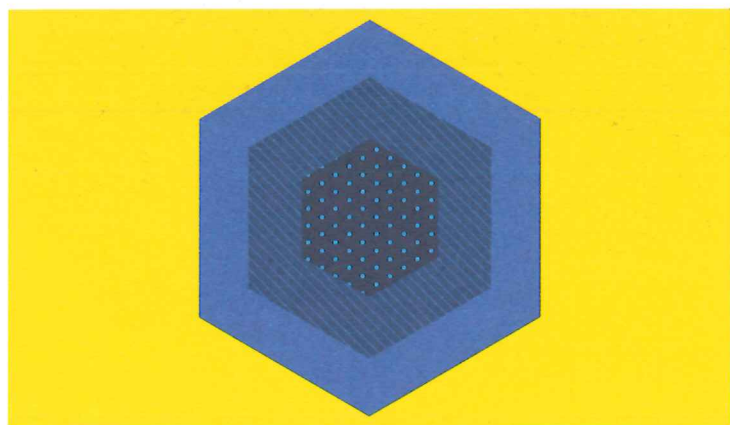
Face à une génération étrange qui semble manquer d'idéaux, l'entreprise réellement engagée a plus d'avenir que celle qui considère les préoccupations sociales, environnementales, éthiques comme des contraintes à masquer par une communication opportuniste.

Entreprises, éducation et nouvelles générations : entres saines mutations et lourdes contradictions • M. Drillech • 43



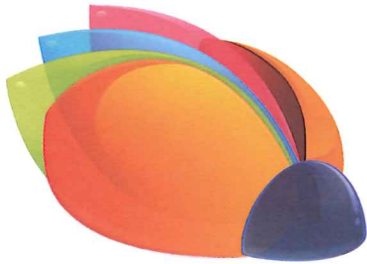
NOUS VIVONS DANS
UN MONDE « VUCA »,
L'ACRONYME ANGLAIS
POUR DIRE PLEIN
DE VOLATILITÉ,
D'INCERTITUDE,
DE COMPLEXITÉ
ET D'AMBIGÜITÉ...

Interview Isaac Getz • F. Therin • 99



ON SAIT TOUS
QU'IL N'Y A PAS
DE BON *STORYTELLING*
SANS UN ADVERSAIRE
CLAIREMENT IDENTIFIÉ
ET, SI POSSIBLE,
MÉCHANT...

«Uberisation» : un raccourci simpliste et dangereux • T. Bembaron • 151



Paris - Lyon

NOVIUS

The e-novative company



PHIQUE
XPÉRIENCE
EUR
TEL ET
COMPAGNEMENT
E-MAILING ET
WEBMARKETING
E-COMMERCE
CONCEPTION ET
DÉVELOPPEMENT WEB
DISPOSITIFS SOCIAL
MÉDIA
HÉBERGEMENT ET
INFRASTRUCTURES

Paris - Lyon
depuis 1996



NOVIUS
The e-novative company

Paris - Lyon
depuis 1996

RENCONTRONS-NOUS ► 01 77 45 49 09

DANIELLE RAPOPORT

FAUT-IL COURIR AUSSI VITE QUE LE MONDE CHANGE ?

L'ère technologique voit se transformer notre environnement,
mais que cela signifie-t-il pour l'individu ?

Lorsqu'Apollinaire écrit « Sous le pont Mirabeau »,
c'est par le prisme du temps et du corps qu'il mime
sa présence. Ces deux perceptions sont ce que chacun
a de plus intime dans son rapport au monde
et qu'il est urgent de considérer.

Illustrations • Henri Lehamieu

Si l'on s'en tient dans un premier temps à l'étymologie, transformer, c'est « donner (à une personne ou à une chose) une forme nouvelle », « prendre une autre forme, un autre aspect, une autre manière d'être ».

Un mouvement perpétuel

Cette définition pose la question de l'identité aujourd'hui fort débattue : pérenne ou acquise ? Sujette ou soumise ? Qui devient qui dans le processus continu des transformations tout au long de la vie : restons-nous les mêmes, de quel bricolage identitaire pouvons-nous nous revendiquer au fil du temps, de l'âge, de nos rencontres, de notre environnement, de nos manières de vivre ? De quoi l'autre nous transforme ? Et aujourd'hui,

plus encore demain, de quelle nature sera l'impact des (r)évolutions médico-techno-scientifiques, de l'incursion des NBIC (nanotechnologies, biotechnologies, informatique et sciences cognitives) ? Les avancées exponentielles de l'intelligence artificielle, puces, robots, algorithmes quantiques, influe(ro)nt sur nos rapports au temps, à soi et à l'autre, à notre espérance de vie, notre corps, nos imaginaires et représentations, nos capacités cognitives, nos émotions. Nous traiterons ici des deux aspects, du rapport au temps et au corps.

**UNE NOUVELLE FRACTURE
SE DESSINE, CELLE DES USAGES
QUALITATIFS DU TEMPS.**

Vivre passionnément et réussir

Ce qui définit les comportements culturels de ces jeunes, c'est le survol plutôt que l'approfondissement, l'éphémère plutôt que la durée. Ce sont les reflets de la culture zapping : diversité, renouvellement, expériences qui cassent avec le quotidien. Difficile alors d'harmoniser les plans à long terme – dont sont friands les marques – et la génération du buzz, de la réactivité et de « l'instant marketing »...

Consciente de sa domination, de ses capacités à s'adapter à chaque innovation, cette génération née au cœur d'une société du marketing à 360° comprend bien l'importance de la relation client (« le client, c'est moi »), de l'expérience consommateur, de la réputation... Dans la relation avec les employeurs, la relation du « donnant-donnant » devient donc une pratique comprise et pratiquée sans peur(s) ni reproche(s).

C'est une génération qui dispose, par la révolution numérique, des avantages qui favorisent un dialogue transparent et direct. Elle a peut-être perdu de la naïveté, mais pas l'envie de vivre passionnément, ni celle de réussir. Mais pas n'importe comment ni n'importe où, encore moins avec n'importe qui. Et pour les entreprises, c'est la génération la plus difficile à appréhender, à comprendre et à persuader.

**LA CONSCIENCE QUE
LES SAVOIRS NE SONT PAS
DES STOCKS QUI SE VALORISENT,
MAIS DES FLUX À OPTIMISER
N'EST PLUS UNE SURPRISE
POUR LES DIPLÔMÉS.**

En amont, réformer les pédagogies

Que les comportements des jeunes changent, soit, mais cela implique une mutation profonde de l'éducation – notamment de l'enseignement supérieur – afin qu'il soit bien plus en phase avec les attentes des entreprises. Moins médiatique mais essentielle, elle concerne la pédagogie. Dans les écoles de commerce et d'ingénieurs en particulier, on a su répondre au défi posé par les entreprises voilà une vingtaine d'années : l'inadéquation. Et les changements ont été sérieux et productifs. Il est rare d'entendre les proches faits aux diplômés de ces formations concernant leur manque d'expérience de l'entreprise. Ce qui a été fait : une analyse sérieuse des manques – par une compréhension des évolutions des sphères de l'entreprise, du travail et de l'emploi... – et *in fine* la transformation des pédagogies.

L'enseignement en mode projet avec un autre rapport au temps est une révolution. Les étudiants sont amenés à privilégier d'abord la dimension concrète et pratique, l'expérimentation, afin que la théorie vienne ensuite éclairer la démarche. Ainsi, on redéfinit (et on revalorise) le rôle et la valeur du savoir, on transforme efficacement la relation entre enseignant et enseignant, on stimule le sens de l'action et de l'initiative... Cette transformation pédagogique doit encore s'harmoniser avec les modalités de travail au sein des entreprises. Parfois la symbiose est parfaite, sinon la déception domine quand il faut se confronter aux lenteurs, aux hiérarchies...

L'étudiant est responsabilisé, rendu acteur de sa formation. La conscience que les savoirs ne sont pas des stocks qui se valorisent, mais des flux à optimiser n'est plus une surprise pour les diplômés... C'est la première génération d'une formation post-études permanente, de leur responsabilité, mais avec des exigences fortes envers leurs entreprises. Considérer qu'on est « toujours à un clic du savoir utile » transforme les mentalités des étudiants et le rapport qu'ils entretiennent avec la sphère des connaissances (loin des stéréotypes d'incultes et d'illettrés dont on les affuble). Mais de telles évolutions conduiront les entreprises à repenser leurs processus de formation.

SÉBASTIEN BROCANDEL

SE DÉCENTRER C'EST SE RÉINVENTER


Si les marques ont toujours gentiment convoité la jeunesse volatile, mais *bankable*, des 25-35 ans, la génération des *millennials* est singulièrement provocante. Elle a un temps d'avance. Elle incarne la culture numérique, qui n'est encore qu'un but pour elles...

Empruntant aux sciences humaines, les agences leur suggèrent la décentration pour arriver à leur fin.

Cible marketing privilégiée, la génération des *millennials*, curieuse, agile, à l'identité multifacette est largement étudiée et exploitée commercialement. L'une des raisons de cette attention particulière tient au fait qu'à partir de 25 ans, période du passage de la vie étudiante à la vie professionnelle, chacun accède à un pouvoir d'achat qui n'ira qu'en grandissant. L'enjeu est donc majeur de faire partie des marques qui cristallisent la relation du consommateur à son environnement. Ceci au moment de l'affirmation de soi dans le corps social et de l'affirmation de son pouvoir d'achat permettant de se situer sur l'échelle sociale.

Dès lors, de nombreuses marques envisagent prioritairement leur rapport à cette classe d'âge, et bien souvent le terme de «décentration» émerge tantôt dans le discours des directeurs marketing, des directeurs de la communication ou au sein des agences de communication.

**L'ÈRE PUBLICITAIRE DES MARQUES
ICÔNES DÉLIVRANT AU MONDE
UN MESSAGE DESCENDANT, VOIRE
CONDESCENDANT, EST RÉVUEE.**



**QUAND LA PLATEFORME
DEVIENT SUFFISAMMENT
PUISSANTE, ELLE PERMET
À LA MARQUE DE SE FAIRE
ENTENDRE DE MANIÈRE
SINGULIÈRE SUR SON MARCHÉ,
DE NOURRIR LE TOP OF MIND.**

IN | COMMENT ABORDEZ-VOUS CES QUESTIONS ?

LC En tant qu'agence de design, nous gérons tous les aspects de la marque. Nous développons de plus en plus de systèmes identitaires qui associent packaging, *storytelling*, théâtralisation et activation de manière à valoriser deux dimensions essentielles de la marque, attractivité et réassurance. Les preuves tangibles font à présent partie intégrante du discours de marque au travers des signes visuels et verbaux. Une marque doit mettre en avant la manière dont elle fabrique ses produits, sans craindre les critiques. Et cela a des conséquences évidentes sur les outils de production...

FS Dans chacun de nos métiers, créer une expérience sans contact est très exigeant. Cela montre à quel point il faut que les fondamentaux de la marque soient bien clairs et définis de manière opérationnelle pour imaginer les comportements et les actions à mettre en œuvre. Cela suppose aussi de partager ce territoire de marque en interne et de le faire irriguer auprès des consommateurs. On a longtemps opposé réel et virtuel, alors qu'ils doivent se développer ensemble. Le brand content devient un des outils pour nourrir la marque en permanence et rendre concrète sa mission. Écrire une plateforme de marque suppose d'intégrer le business model de l'entreprise, de parler de sa posture, de visiter ses usines... On nous attend désormais sur des enjeux très variés, mais quand la plateforme devient suffisamment puissante, elle permet à la marque de se faire entendre de manière singulière sur son marché, de nourrir le *top of mind*, et c'est ce que le public va retenir de cette marque.

IN | QUELLES TRANSFORMATIONS CE TRAVAIL AMÈNE-T-IL ?

LC Si les transformations sont souvent plus longues à mettre en œuvre que ce qu'attend le consommateur, beaucoup de secteurs ont déjà fait muter leurs process industriels. Dans l'alimentaire, qui a été très critiqué sur ces sujets, certaines marques font évoluer radicalement leur outil de production. Elles rachètent parfois de petites entreprises construites sur une vision différente et sur des méthodes prenant davantage en compte les questions de sécurité alimentaire, en améliorant la première attente, le plaisir.

FS Les entreprises qui travaillent dans l'environnemental ont évolué très tôt et ont fait du développement durable un levier de créativité. Dans l'assurance, l'utilisation des données clients a fait évoluer les produits et l'engagement social de certains acteurs, qui prennent davantage en compte les comportements réels et les attentes de leurs assurés. Presque tous les grands groupes ont des incubateurs et cherchent à identifier les start-up qui leur permettront de se transformer, d'autant que cela sera de plus en plus une question de survie. Ce que vous ne faites pas vous-mêmes, les autres le feront. Mieux vaut anticiper, car lorsque les transformations se font sous contrainte, c'est plus compliqué...

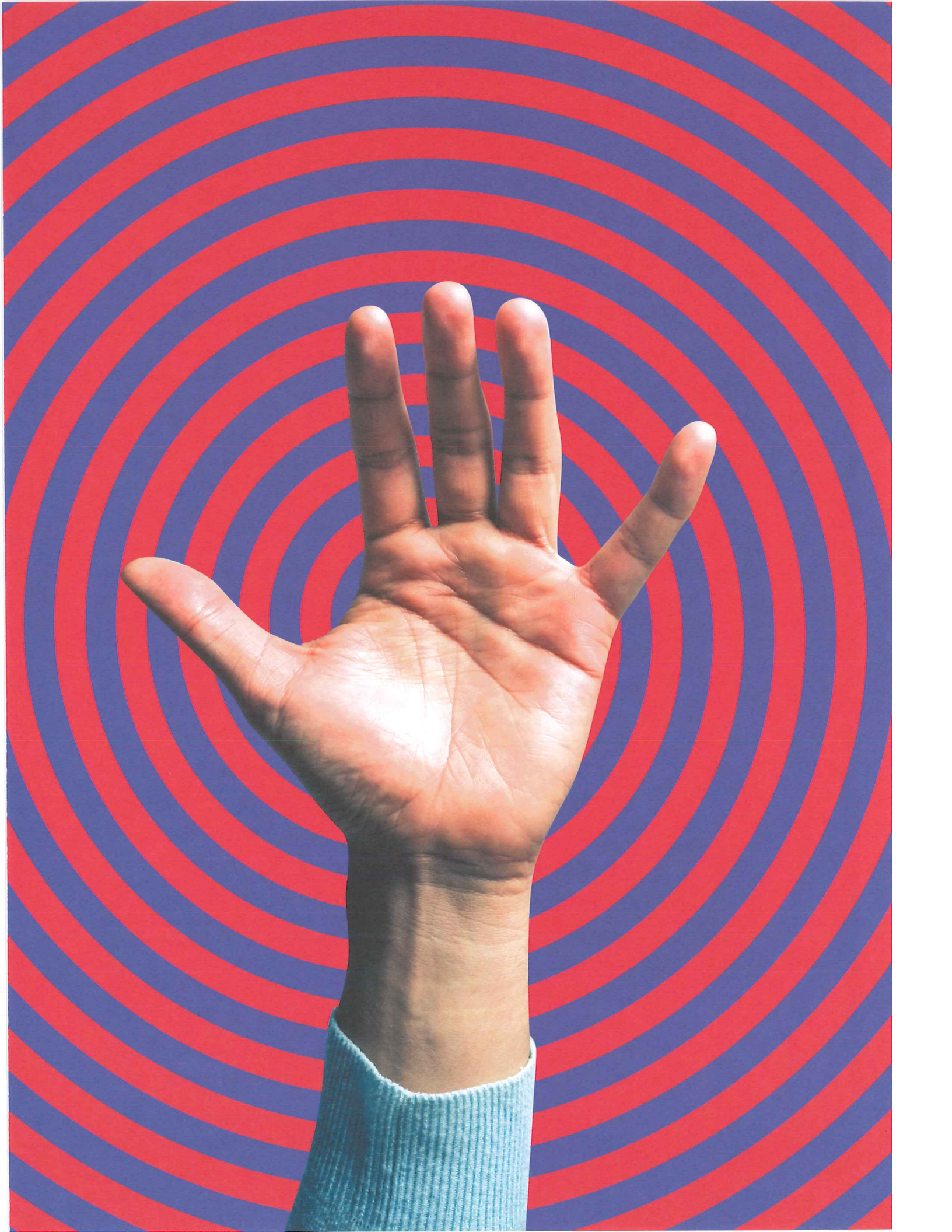
MARC DRILLECH

ENTREPRISES, ÉDUCATION ET NOUVELLES GÉNÉRATIONS : ENTRE SAINES MUTATIONS ET LOURDES CONTRADICTIONS

Le progrès propose des choix de vie que les nouveaux entrants sur le marché du travail ont adoptés – et qui ne sont clairement plus compatibles avec le cadre régulier des organisations.

Conscients de leur pouvoir d'influence, ils ne s'en laissent pas conter et contraignent les entreprises à vivre dans leur siècle.

Entre les deux, l'éducation s'évertue à bâtir le pont.



En aval, les entreprises tiennent-elles le rythme ?

La culture du *team spirit* face à la performance personnelle est ce qui est privilégié dans certaines écoles, la dimension du «*team*» dominant les enseignements (grands projets, workshops...). Les étudiants ainsi opérationnels dès leur arrivée au sein des entreprises doivent néanmoins affronter des incohérences... On leur a répété que l'entreprise qui réussissait le devait à l'esprit d'équipe, et ils se confrontent à des normes se réduisant à l'individualisme, à des décalages inadaptés voire contre-productifs – dont l'«évaluation individuelle annuelle» serait un exemple.

Le droit à l'expérience et à l'échec – considérant que l'échec fait partie du processus noble de la réussite – est une dimension qui trouve sa place dans une école d'aujourd'hui, mais pas toujours dans une entreprise. Nous ne sommes pas dans une opposition entre diplômés et entreprises, mais dans une incohérence entre les principes évoqués lors de conférences, de rencontres entreprises-école... et la réalité du quotidien professionnel.

Le volontaire usage de l'instabilité et de l'inattendu : rien n'est pire pour cette génération de l'immédiat et de l'impatience que la routine. Il ne s'agit pas seulement d'un trait de caractère, mais de l'effet, en ce qui nous concerne, d'une formation qui cherche à «casser les rythmes», à développer les contrepieds et les difficultés. Ce qui compte, ce n'est pas de former pour opérer dans la facilité et la linéarité, mais dans la contrariété. Comment exiger de l'entreprise une telle pratique? Comment faire pour qu'elle propose que «chaque jour soit un nouveau jour»?

Enfin, dans les médias, on ne peut manquer le raz-de-marée autour des start-up, des «jeunes patrons à 26 ans». Mais plus que la création d'entreprise, les formations actuelles sont avant tout des «boosters» au service d'un esprit d'entreprendre. On part de l'individu et on stimule sa capacité d'autonomie, d'action et de décision. On cultive son sens de l'engagement et de l'initiative. Des entreprises sauront maximiser cet apport. D'autres grogneront contre une «génération impatiente et trop en quête de changement».



Manier avec intelligence les paradoxes

Quand on examine les valeurs et les comportements de cette génération, les transformations pédagogiques de l'enseignement supérieur – du moins les plus dynamiques – et les attitudes des entreprises, plusieurs paradoxes ressortent.

Le temps. Face à la réalité, le désir de long terme pour l'entreprise, il y a la revendication d'une génération qui ne veut pas se limiter à un seul métier, occupation ni employeur, par méfiance ou désir de changement. Comment conjuguer le « mono » face au « multi » ? Comment s'adapter à une génération de l'immédiateté et de l'éphémère, qui pense plus expériences successives qu'engagement prolongé ? Comment développer un sentiment d'appartenance chez des jeunes qui pratiquent la polygamie professionnelle ?

L'espace. Le bureau n'est plus un « ici et maintenant », il est « partout et à tout moment », la déterritorialisation rendue possible par les outils de partage, des mails au cloud... Comment conjuguer la volonté encore majoritaire des entreprises du « tout sous un toit » et les aspirations de « multiples vies en de multiples lieux » de ces jeunes ?

**ON NE FORME PAS POUR
OPÉRER DANS LA FACILITÉ
ET LA LINÉARITÉ, MAIS DANS
LA CONTRARIÉTÉ. COMMENT
EXIGER DE L'ENTREPRISE
UNE TELLE PRATIQUE ?**

**COMMENT DÉVELOPPER UN
SENTIMENT D'APPARTENANCE
CHEZ DES JEUNES QUI
PRATIQUENT LA POLYGAMIE
PROFESSIONNELLE ?**

L'ego. Dans l'entreprise traditionnelle, l'individu est au centre du système (salaire, prime, reconnaissance, titre). Quand la culture projet devient le moteur même du système, c'est davantage le *team* qui prévaut. Comment apporter des réponses motivantes à un processus qui fait primer l'équipe sur la personne ?

Le silence. La confidentialité s'accommode mal de la culture d'une génération favorisant l'extériorisation permanente. Comment la sensibiliser aux préoccupations légitimes des entreprises à l'heure des lanceurs d'alerte, des problèmes de sécurité et de cyber-sécurité, d'espionnage industriel ?

Le sentiment. La dynamique de l'entreprise repose sur la confiance, réelle ou figurée, quand celle du recruté intègre une sérieuse dose de méfiance (issue des expériences personnelles, familiales, politiques, médiatiques...). Comment peut-elle rester un élément clé de la relation, un levier essentiel pour la réputation de l'entreprise et un moteur de réussite des recrutements ?



DATA, IMAGES ET SONS : DES INGRÉDIENTS UNIQUES

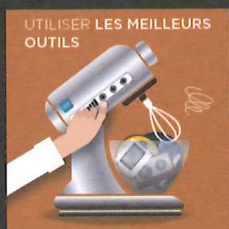
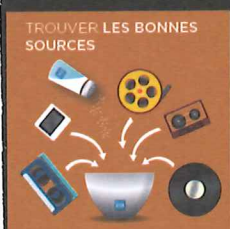
Nos secrets d'experts au service de votre image



LA FOLLE ENTREPRISE

Images, bandes-son, photos, sont autant de sources qui constituent votre patrimoine audiovisuel.

Du conseil en numérisation au scénario de valorisation, l'Ina met toutes ses expertises à votre disposition pour définir avec vous la meilleure solution afin d'enrichir votre image de marque.

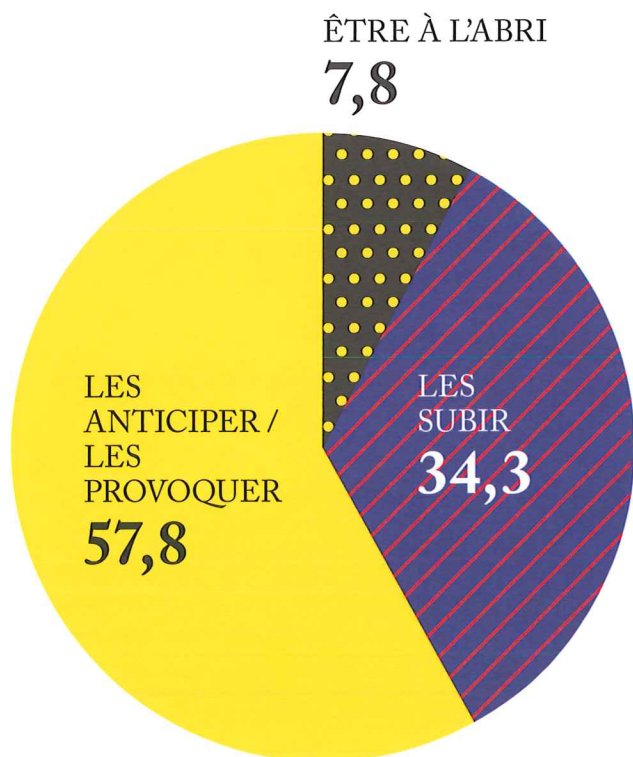


Prenez conseil auprès de nous : conseil@ina.fr
Ina-expert.com/expertise-conseil-et-etudes

Pourquoi se transforme-t-on ? Qui pilote la transformation ? Qui et quelles ressources sont impliqués ? Est-on en capacité d'agir ? En mai 2016, le spécialiste du management de transition EIM a initié une vague d'enquêtes dont le premier volet concerne « Les stratégies et le défi des compétences pour conduire la transformation d'une entreprise »**. Ce afin d'exposer en détail le changement en marche et de mettre en exergue les clés de cette transformation.

**« LES COMPÉTENCES
MANAGÉRIALES INTERNES
NE SONT [AUJOURD'HUI]
PAS ADAPTÉES À LA GESTION
D'UN CHANGEMENT QUI DEVIENT
PERMANENT. »**

C'est un fait : la transformation est désormais un enjeu essentiel – et qui tend à devenir permanent – pour les décideurs d'entreprise tels que PDG, DAF et autres DRH, qu'elle soit subie (34%) ou anticipée (58%). D'ailleurs, seules 8% des entreprises s'estiment en être à l'abri, c'est tout dire ! La quasi-totalité des secteurs déclarent être majoritairement en position d'anticipation, les plus en pointe étant d'une part l'industrie et d'autre part le commerce et la distribution (62% chacun).



La transformation de l'entreprise : un enjeu essentiel

En matière de changement et de transformation, vous avez le sentiment de plutôt... (en %)

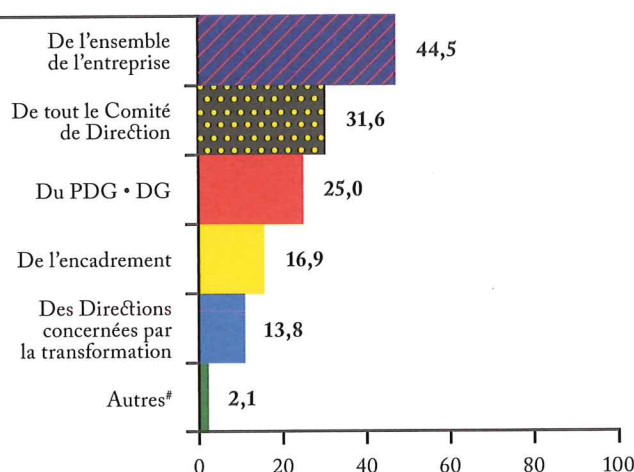
Quid de l'interne? Richard Delorme prévient: «La transformation est l'affaire de tous, et pas seulement du DSI. Les dirigeants ont conscience qu'on ne fait pas une transformation

d'entreprise sans embarquer tous les collaborateurs et qu'il y aura des véritables conséquences sur le plan social.»

La transformation de l'entreprise est l'affaire de tous

Dans votre entreprise, le sujet de la transformation, c'est l'affaire...
(en %, plusieurs réponses possibles)

« Actionnaires », « Conseil d'administration ».



Dans l'action, les compétences impliquées

81 % des dirigeants interrogés sont d'accord pour dire que les compétences en interne ne suffisent que partiellement pour faire face à toutes les situations de transformation. Ce constat s'explique tout d'abord par un rapport coût du travail/bénéfice trop élevé pour se permettre d'avoir toutes les compétences de façon permanente en interne (58 %). Le rythme du changement compte également : 27 % des interviewés estiment qu'il est aujourd'hui trop rapide pour pouvoir adapter au fur et à mesure les ressources internes. En outre, un tiers des répondants (et les DRH, avec 70 % de réponses en ce sens sont encore plus pessimistes) soulignent que « les compétences managériales internes ne sont pas totalement adaptées à la gestion d'un changement qui devient permanent ».

Ainsi, 56 % affirment qu'il est « inutile de disposer de toutes les compétences en interne et qu'il est préférable d'avoir recours à des spécialistes externes de façon temporaire et ciblée ». La solution semble particulièrement plaire aux directeurs financiers (99,1 %) et aux PDG/DG (88,5 %). Le secteur des services est celui qui perçoit le besoin le plus important dans ce domaine (71 %).

Besoin d'agilité

Dans quel délai? L'adaptation et la réactivité prévalent. On attend des nouveaux dirigeants qu'ils impriment leurs règles et obtiennent les premiers résultats dans les 100 premiers jours de leur arrivée ou du lancement d'un projet (48 %), voire plus vite (8 %). Toutefois, on enregistre de grandes variations selon les secteurs économiques. Ce besoin d'agilité est notamment renforcé dans les services (64 %), alors que les changements demandent un peu plus de temps dans le secteur industriel, où 62 % des répondants estiment que le délai est trop court pour obtenir des résultats significatifs.

« Nous pouvons voir se dessiner une tendance de fond où la disponibilité des compétences nécessaires et donc les DRH ont un rôle central dans toute conduite du changement », conclut l'étude. ■

*Protagoniste de La Métamorphose de Franz Kafka.

**Enquête réalisée par la société d'études de marché Epsy auprès de 389 décideurs d'entreprise pour EIM en mai 2016.

La solution pour réussir une transformation est propre à chaque entreprise. Mais des tendances et des convictions se dégagent.

● PASSER EN MODE ATTAQUE

On regarde trop souvent un marché en position de défense ou de faiblesse. La force de la marque hier est également ce qui lui permettra de reprendre la main bientôt : aux équipes de revenir à la valeur ajoutée initiale de la marque. Au-delà de l'offre et d'une charte, ce qui fait la marque et ce que l'on doit retrouver c'est le bénéfice, la relation, la personnalité qu'offre la marque à ses clients. Comment transposer cette valeur au marché d'aujourd'hui? Pour se replacer au centre du jeu, la marque doit faire son saut créatif!

● PRENDRE LE TEMPS D'ANTICIPER LE CHANGEMENT DE PROCESS

En phase opérationnelle, les réflexes et les timings dirigent les projets. Mettre à plat la stratégie des moyens, voir un outil d'activation comme un levier stratégique, modifier son discours par cible et par opération, localiser, jouer avec la charte, faire de la guérilla, hybrider les *business models* en intégrant des start-up... La richesse des outils à disposition est exponentielle, mais il faut prendre le temps de choisir ceux qui nous correspondent en amont des projets. Un espace d'expérimentation préservé du rythme opérationnel doit être aménagé.


● SE DIFFÉRENCIER GRÂCE AU BRANDING FOR GOOD

Le «*for good*» ne doit plus se limiter à la RSE, comme une triste obligation. Être «*for good*», c'est saisir toutes les occasions d'exprimer sa vision positive du monde, d'apporter sa contribution au projet de société dans lequel on est tous embarqués, être avant-gardistes. C'est enthousiasmant et source de business. Quand Patagonia demande à ses clients de ne plus acheter ses produits et de les échanger entre eux plutôt que de repasser au magasin, ils ne perdent aucun client parce que c'est ce qu'on attend d'eux.

● VOIR LE CHANGEMENT COMME UN PROJET

Les entreprises entreprennent de nombreuses démarches positives et utiles, mais n'osent pas en parler par peur de la contre-communication. L'imperfection est acceptable, l'opacité non. Les consommateurs sont tolérants vis-à-vis des marques qui s'engagent dans une démarche de progrès. L'entreprise qui parvient à partager un projet commun avec ses clients a déjà tout gagné. Seul un projet en construction est inattaquable et solide. Quand Lego se fait attaquer sur sa relation avec Shell, c'est la confiance et l'affection que lui portent des générations d'enfants et de parents qui l'obligent à stopper immédiatement cette collaboration. C'est cette confiance qui le sauve au final. Aux entreprises d'engager leurs marques!

● NE PAS RESTER STRATOSPHERIQUE

Le terrain et la prise en compte de l'ensemble des parties prenantes sont fondamentaux. Trop souvent, le terrain ne suit pas. On a fait une belle plateforme sans l'incarner. La plateforme de marque n'est pas un aboutissement, mais un moyen. Elle doit être tellement forte que si on retire le nom de la marque, cela marche encore. Le changement, ce n'est pas une idée ou un vœu pieu, c'est concret, tangible. Il faut rester concret avec la marque. 

SI LE CHANGEMENT EST LENT,
IL EST INCONTOURNABLE.
À NOUS TOUS DE SAVOIR
L'ACCOMPAGNER.

BÉATRICE MOULIN & CLARA DELÉTRAZ

L'ÈRE DU SWITCH

L'ensemble de la société est aujourd'hui
sous perfusion : les technologies injectent
à tout-va, nécrosant nos us et nos train-train...

Mais non, le sol se dérobe pas sous nos pas !
Laissons à la tech' ce dont elle peut nous décharger
et testons notre équilibre : recentrons-nous
et assumons notre liberté, collective et individuelle.

Se transformer soi pour transformer le monde

L'invention de ce nouveau modèle ne viendra pas d'en haut et encore moins du système, qui ne cherche qu'à se reproduire lui-même. Elle ne passera pas par de grands plans d'action. C'est à nous, individuellement, d'incarner ce changement. Cela demande un vrai changement d'état d'esprit. Alors, comment faire ?

Apprendre à se connaître soi-même.

Pas juste pour s'examiner, mais pour se transformer, comme dit le philosophe romain Plotin : « Ne cesse jamais de sculpter ta propre statue. »

Définir ce qui a du sens pour nous.

Se transformer exige d'explorer de nouveaux territoires, et de connaître ses valeurs profondes pour ne pas se perdre en route.

Cultiver l'esprit du débutant.

50% des métiers de demain n'existent pas encore. Nous devons tous apprendre à apprendre, et à désapprendre, tout au long de la vie !

Savoir rebondir.

Nous recherchons tous la sécurité. Face au mouvement perpétuel, la peur est naturelle. Il s'agit de ne pas la laisser nous paralyser et d'apprendre à recréer une forme de stabilité dans l'impermanence.

**LA TRANSFORMATION N'EST PAS
UN PROCESSUS DE CONTRÔLE,
MAIS D'ÉMERGENCE.**

**DANS CE MONDE OÙ L'INCERTAIN
EST DEVENU CERTAIN, LES ROUTES
TOUTES TRACÉES FONT PLACE À
DES CHEMINS PLUS SINGULIERS.**

Nourrir son empathie.

C'est ce qui nous différencie des machines, qui nous concurrencent de plus en plus sur le terrain rationnel. L'occasion de nous concentrer sur ce qui fait de nous des êtres humains : le relationnel, la compréhension, la créativité...

Oser se lancer.

Envisager sa transformation comme une suite de petits pas, et non un grand saut dans l'inconnu. Cela suppose d'accepter de tester, trébucher, réessayer encore, pour finalement switcher.

Lâcher prise.

Aussi contre-intuitif que cela puisse paraître, la transformation n'est pas un processus de contrôle, mais d'émergence ; laissez place à l'imprévu, à l'improvisation et à la spontanéité pour vous découvrir autrement.

Comme le disait Jim Morrison, « il ne peut y avoir de révolution collective sans une révolution personnelle ». C'est en nous transformant nous-mêmes que nous contribuerons à transformer la société. « Switcher » et inventer le parcours qui est le nôtre est donc un acte militant. Faisons-le pour nous-mêmes, mais aussi pour incarner la société rêvée à laquelle nous aspirons... « Si ce n'est pas toi, QUI ? Si ce n'est pas maintenant, QUAND ? »⁴

1. Neuf emplois sur dix sont créés en interim ou CDD.

2. Le nombre de multiactifs a été multiplié par deux en dix ans ; plus de 600 nouveaux indépendants se lancent chaque jour en France.

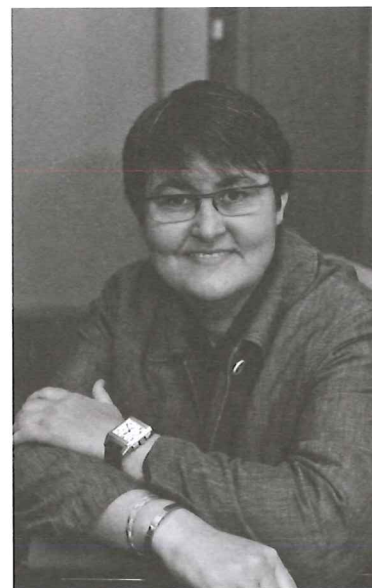
3. Plusieurs études montrent que 50 % de nos jobs actuels pourraient disparaître d'ici à 10 ans.

4. Alejandro Jodorowsky.

PROPOS RECUEILLIS PAR

FRÉDÉRIC THERIN

« LE PASSAGE PROGRESSIF À UNE ÉCONOMIE SERVICIELLE TOUCHE TOUS NOS MÉTIERS »



Depuis plusieurs années, La Poste entreprend un programme de transformation interne radical.

Il est porté par la direction numérique et repose notamment sur l'engagement social, la formation, impliquant des échanges réguliers avec les partenaires sociaux.

Entretien avec Sylvie Joseph, directrice du programme de transformation interne.

IN | COMMENT PARVENEZ-VOUS À FORMER AUTANT DE COLLABORATEURS ?

SJ Nous favorisons la formation numérique en proposant notamment l'enseignement en ligne avec un partenaire extérieur. Nous avons également mis en place quatre MOOCs [*Massive Open Online Courses*, cours en ligne ouverts à tous, ndlr]. Suite à la demande de certains collaborateurs, qui s'étaient portés candidats pour le faire, nous offrons en outre des cours en *peer to peer*. Les volontaires qui maîtrisent certains sujets numériques peuvent ainsi, après une évaluation de leurs connaissances, prendre sur leur temps personnel pour expliquer aux collègues intéressés comment faire telle ou telle chose. Cette formule donne d'excellents résultats, car les personnes qui vous proposent les cours parlent le même langage que le vôtre : un postier s'adresse à un postier, et un gestionnaire de compte à un autre gestionnaire de compte. Nous allons enfin bientôt désigner des ambassadeurs qui accompagneront leurs collègues afin qu'ils puissent utiliser certains outils en particulier. Ces formations sont plus efficaces que le format purement académique.

IN | LA MOYENNE D'ÂGE ATTEINT 47 ANS, N'ONT-ILS PAS FREINÉ DES QUATRE FERS EN ENTENDANT LE MOT « TRANSFORMATION » ?

SJ Objectivement, les postiers sont tout à fait conscients de l'absolue nécessité de transformer leur métier. Ils sont très matures sur ce sujet. Leur enthousiasme est plus important que leur crainte du changement. C'est en faisant participer les collaborateurs aux projets de transformation que vous les aidez à surmonter leur peur et à dédramatiser la situation. Et l'âge n'est pas un marqueur important de résistance au changement.

IN | COMMENT FAITES-VOUS POUR LES ENCOURAGER À TRAVAILLER DAVANTAGE ENSEMBLE ?

SJ Nous avons notamment développé un projet pour modifier l'espace physique dans lequel travaillent nos collaborateurs. À Paris, nous allons passer de neuf à trois sièges. Nous réaménageons nos immeubles en installant des *open spaces* qui comprendront de deux à onze personnes. Des espaces de convivialité sont aussi prévus pour encourager les échanges... L'objectif est de permettre aux salariés de se rencontrer et de parler ensemble. Nous voulons parallèlement limiter l'usage du mail au travers de la mise en place d'un nouveau poste de travail collaboratif qui va permettre d'échanger et de travailler plus efficacement, y compris à distance ou en situation de nomadisme.

IN | LES PARTENAIRES SOCIAUX VOUS SOUTIENNENT-ILS ?

SJ La direction des ressources humaines (DRH) a signé un accord avec eux et ils ont conscience que La Poste doit absolument se transformer. C'est vrai notamment dans le domaine de l'organisation du travail. Les syndicats restent vigilants, mais ils participent de manière constructive.

IN | QUEL EST LE RÔLE DE LA D.R.H. DANS LE PROCESSUS ?

SJ Il est primordial. Ce métier se transforme totalement depuis quelques années. L'arrivée de la data et le succès des réseaux sociaux obligent les relations humaines à s'adapter. De nombreux métiers qui existeront dans dix ans ne sont pas connus aujourd'hui. La gestion des talents est un sujet énorme. Qui sont les talents d'aujourd'hui et ceux de demain ? Comment préparer les salariés aux fonctions qu'ils devront occuper à l'avenir ? Ces enjeux sont colossaux pour La Poste. ■■■■■

Le monde de l'entreprise est préoccupé. D'un côté, le mythe du client fidèle a vécu, nous vivons à l'ère d'un zapping débridé par une consommation en berne. De l'autre, dans une économie de désintermédiation toujours plus à la mode, trois gars dans un garage peuvent devenir en six semaines votre pire concurrent grâce à un site Web en bêta et un vague modèle d'affaires... Rien de neuf sous le soleil! Sauf qu'à l'heure de la com' «haute fréquence» (façon *trading*), on ne voit pas le coup venir. Plongé dans le temps réel, le décideur n'a plus qu'une seule arme pour la conduite stratégique de son entreprise : sa capacité créative et permanente d'adaptation. Alors, il doute de tout, de son fonds de commerce, de ses hommes... est poussé par des consultants chantres de la révolution digitale contre «l'uberisation», pressé par des actionnaires inquiets. Et il lit partout que la réponse pour survivre, c'est de «transformer».

**LA TRANSFORMATION
N'EST PAS UN
PROBLÈME DE
DIGITALISATION, MAIS
D'ACCULTURATION.
ELLE EST HUMAINE
ET LENTE !**

Cet Optimus Prime* qui sommeille en nous

Tel Optimus Prime [commandant suprême des Autobots, les héros] voulant flanquer une raclée aux Decepticons [les méchants], notre CEO passe du camion au super robot, convoque ses Autobots et analyse. À sa gauche : les start-up en embuscade, le couteau entre les dents, sans retenue (sans outil de production non plus). À sa droite : les marchés financiers qui le délaissent, n'ayant d'yeux que pour ces «chics types» qui promettent des «valo» ébouriffantes, rarement industrielles. Devant lui : des utilisateurs, plus que des consommateurs, qu'il peine à comprendre. Derrière lui : des talents dont il aurait besoin, mais qui préfèrent les valeurs techno vu les salaires offerts. Et puis enfin : ah! ses concurrents, qui ont bonne presse avec leurs effets d'annonce... Optimus s'énerve! Ils vont la voir, la taille de ma... transformation! (Ajoutez ici quelques dizaines de millions d'euros selon la taille de la boîte, un rachat de «startupe» et un CDO sans budget.)

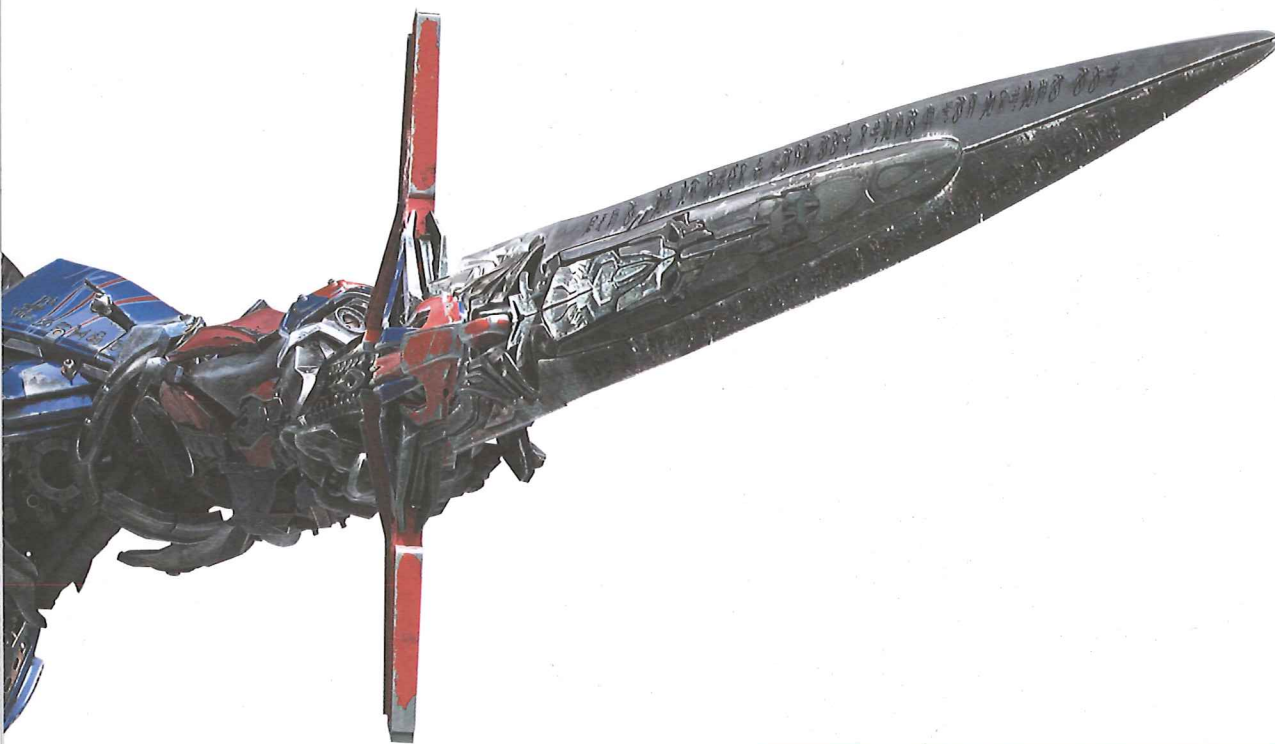
Transformation ou... évolution ?

La transformation est sur toutes les lèvres. Il en va ainsi des conversations en ville, où pour faire bonne mesure, on décoche des mots savants avec un air entendu. Mais les mots ont leur importance. Le sens littéral du mot «transformation», c'est changer

la nature d'un corps par adjonction d'éléments externes qui modifient le code génétique de l'hôte. Un peu chimique, soit! Mais c'est cette conception-là qui occupe beaucoup les esprits. Imaginons que Pampers – devant les couches connectées de smartcouches.com – arrivait à la

conclusion que pour sa survie, il fallait lancer une gamme en carton avec une start-up innovante en recyclage écologique. (Pampers, si tu aimes l'idée, contacte INfluencia qui fera suivre.)

Tentons une lecture différente : neuf fois sur dix, la transformation c'est une question d'évolution plus que de pivot. Requalifier le vocabulaire, c'est déjà le début d'une réponse. On pourrait dire d'ailleurs qu'évoluer, comme processus continu, évite de transformer. Mais voilà, nous aimons les choses qui font du bruit. La *révolution* plus que l'*évolution*. Convenons aussi que l'évolution, c'est un peu moins glam'. Si l'on parle tant de transformation actuellement, c'est qu'elle conforte trois idées reçues : la vitesse comme signe de bonne santé, le digital comme solution à tous les maux, l'*open innovation* comme vecteur rapide de changement. Certes. Sauf que faire un hackathon ou un sprint n'a jamais sauvé une boîte. Hélas pour les cabinets de conseil et autres acteurs de la tech', la transformation n'est pas un problème de digitalisation, mais d'acculturation. Elle est humaine, philosophique et lente! Pire, en se lançant tête baissée dans le tout-digital, Optimus Prime oublie quatre choses : 1/ le sens réel du client et de l'utilité, 2/ son propre outil de production, 3/ les hommes qui vont avec, 4/ que courir un 100-mètres c'est bien, mais qu'il faut le faire sur 40 kilomètres.



**IL FAUT MISER SUR LA NOUVELLE
GÉNÉRATION, QUI CHERCHE
À RÉCONCILIER LOGIQUE
DE PERFORMANCE ET LOGIQUE
D'INVENTION.**

Toujours repartir du client. C'est lui la seule vraie variable d'ajustement. Quels moyens réels d'écoute de ce consommateur déployez-vous? Quelle analyse du contexte pour comprendre les micro-moments où l'on peut être vraiment pertinent? Certains lancent des *social rooms*, d'autres créent des équipes qui bossent sans relâche les parcours clients. Et vous? *Cerveau gauche et cerveau droit.* Créer une direction de l'innovation est parfois un mal nécessaire. Mais ce faisant, vous creusez un fossé entre ceux qui produisent et ceux qui imaginent. Il faut miser davantage sur cette génération nouvelle de Chief Customer Officers (chefs de l'expérience client), qui cherchent à réconcilier logique de performance et logique d'invention; dans un tout individuellement et collectivement responsabilisé sur les deux fronts.

Small is beautiful. Croit-on vraiment qu'une organisation classique va générer des espaces de créativité? Non. Il faut des microstructures autonomes qui ont carte blanche. Les entreprises qui avancent sont celles qui réduisent le rapport classique de la hiérarchie, qui font confiance à leurs salariés... et qui ont compris que l'innovation a besoin d'incarnation. Car il faut des lieux de travail, d'immersion, de découverte, de liberté.

Place à la jeunesse (d'esprit). «*Embrace failure*» est le slogan d'une célèbre agence anglaise il y a dix ans. La morale? L'échec prépare le succès. En France, l'échec est honteux. Célébrez vos couacs, faites-en une méthode, un apprentissage collectif!

Le digital est-il finalement au centre du propos qui nous préoccupe? Pas tellement. Car l'enjeu est ailleurs, vraiment.

**Vous avez 30 ans, vous aurez reconnu la série d'animation Les Transformers ou le film de science-fiction éponyme réalisé par Michael Bay. Sinon, pour prendre vos repères, consultez YouTube...*

III | D'OÙ DOIT VENIR L'IMPULSION ?

CC La vision de la transformation vient toujours de l'entreprise, à partir de la compréhension de ses enjeux, de ce que l'on observe dans différents secteurs... En tant qu'agence digitale, nous aidons les entreprises à aller plus loin dans la façon dont la production et les services peuvent interagir avec leurs clients, mais aussi sur la manière de changer leur culture. Des quatre dimensions que nous avons abordées dans l'étude, la culture est celle sur laquelle les entreprises sont le plus en retard. Changer de modèle nécessite de faire évoluer les comportements pour proposer une meilleure expérience consommateur et une plus grande interactivité. Ces évolutions suscitent des interrogations, tout comme l'accélération de la technologie autour de l'intelligence artificielle, la réalité virtuelle... Il y a un grand besoin de réassurance. Grâce aux outils digitaux et aux remontées d'informations via l'analyse de données, les vendeurs gagnent en proximité et en connivence avec leurs clients. Dans le secteur de l'automobile, par exemple, le digital peut changer le quotidien d'un employé d'usine sur les chaînes de montage, grâce aux lunettes en réalité augmentée, notamment, qui permettent de voir en dessous ou au-dessus du véhicule...

III | COMMENT EMBARQUER L'ENSEMBLE DES COLLABORATEURS DANS CES ÉVOLUTIONS ?

CC La formation est essentielle pour faire entrer le digital dans le quotidien de ceux qui n'en avaient jusqu'alors pas l'usage. Pour réussir à embarquer les collaborateurs, il faut les associer à la transformation de leur entreprise. Cela peut parfois passer par des formations assez ludiques et simples à suivre, via des tablettes par exemple. Dans l'automobile, beaucoup de vendeurs ont été formés, en partant du parcours client, sur l'informatique intégrée dans les véhicules, qu'ils doivent pouvoir expliquer. Sur les aspects plus stratégiques, les méthodes du *design thinking* aident à trouver

des pistes d'évolution et à offrir des expériences omnicanal. Tout n'est pas forcément possible aujourd'hui, mais il faut se poser les bonnes questions. C'est pourquoi nous accompagnons aussi nos clients dans leurs démarches de R&D ou à travers des modèles de prototypage - *Proof of Concept* (POC). Nous sommes par exemple très en avance sur ce que l'intelligence artificielle peut apporter aux processus de transformation.

L'EXPÉRIENCE CONSOMMATEUR SERA LA VRAIE MESURE DE LA FIDÉLITÉ À LA MARQUE.

III | QUELLES NOUVELLES OPPORTUNITÉS S'OUVRENT À CES ENTREPRISES TRANSFORMÉES ?

CC Les frontières entre les différentes industries se réduisent et les marques ont moins de chasses gardées. Au-delà des GAFAs, qui sont en constante évolution, beaucoup d'entreprises ont déjà conquis de nouveaux univers. Demain, si un constructeur automobile s'engage sur la voie du paiement mobile, la voiture pourrait devenir un outil de paiement au-delà du péage ou du parking. Plus une marque est forte, plus elle peut proposer une expérience consommateur réussie et entrer dans l'ère des *living services*, en allant au-delà de son territoire d'origine. La marque restera importante, mais c'est l'expérience client qui devient le facteur de fidélité à un produit, un service, une marque, une entreprise... Le lien sera d'autant plus fort que les entreprises seront plus horizontales et qu'elles travailleront en mode agile. C'est avec ce type d'organisation RH et IT qu'elles pourront créer des liens étroits entre les différents services. ■■■■■

FLORENCE BERTHIER

LES 9 INTELLIGENCES DE L'HOMME vs L'I.A. QUI GARDERA LA MAIN ?

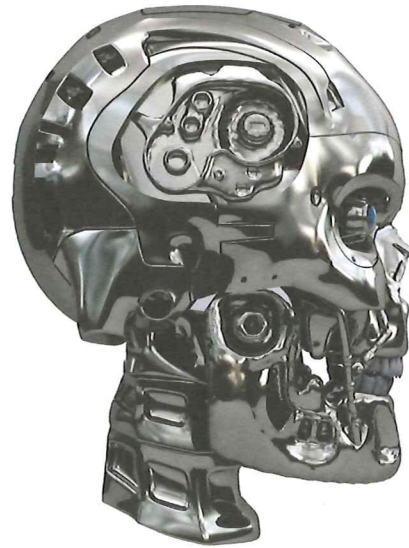
Howard Gardner, psychologue comportementaliste, a hissé sur le même piédestal neuf types d'intelligence. Une théorie controversée, car bousculant les attendus sclérosants de notre société où la différence dérange, mais une théorie aux bienfaits démultiplicateurs face à l'intelligence artificielle et sa cohorte d'applications au développement galopant.
« Future is now »*.

Les nouvelles technologies – qu'elles soient robots, algorithmes, objets connectés, intelligence artificielle – ne cessent de progresser, encore et encore. Et de faire couler de l'encre. Suscitant tout un tas d'interrogations et de peurs entre automatisation, emploi, domination, limites, accroissement inédit des inégalités, dysfonctionnement, uberisation, flexibilité ou encore protection sociale... Si les premières sont légitimes, les secondes le sont moins, car trop souvent symptomatiques de la crise économique. On ne peut, en effet, s'empêcher de penser à Microsoft, qui a dû suspendre son bot devenu fan d'Hitler, ou à Google qui a battu l'un des meilleurs joueurs de go. Ou encore Watson, l'intelligence artificielle d'IBM, qui a créé une bande-annonce de film imaginaire.

**AUJOURD'HUI, 45 % DU TRAVAIL
ACCOMPLI PAR DES HOMMES
ET DES FEMMES POURRAIENT
L'ÊTRE PAR L'I.A.**

Impossible non plus d'ignorer l'étude McKinsey de novembre 2015 sur les emplois menacés par l'IA selon laquelle 45% du travail accompli par des hommes et des femmes pourraient l'être par la technologie déjà existante. Et encore moins l'une des conclusions du dernier forum de Davos annonçant que d'ici à cinq ans les pertes d'emploi seront supérieures aux créations de poste dans l'ingénierie et l'informatique au sein des 15 premières économies mondiales. Sans compter que ces intelligences robotisées programmées et manipulées par une minorité de têtes pensantes peuvent très bien étouffer toute spontanéité qui viendrait du reste de la société, la mettre sous perfusion, l'assister en permanence pour au bout du compte l'empêcher de penser.

L'ENSEIGNEMENT TRADITIONNEL EST PEU PROPICE À FORMER LES GÉNÉRATIONS QUI DEVRONT SE FROTTER À CETTE I.A. ET SA COHORTE DE CHANGEMENTS ET D'APPLI TECHNO.



ignorer les autres (expression corporelle, musique, linguistique...) pourtant à fort potentiel. À l'inverse, si on est nul dans les disciplines dites «premiums», mais performant dans les «secondaires», pourquoi celles-ci ne sont-elles pas considérées aussi comme une source d'intelligence ?

Questions d'importance, car contrairement à ce qui est admis, les disciplines soi-disant «accessoires» ne sont pas de simples compétences cosmétiques, ni des compléments annexes optimisant le relationnel, le savoir-vivre. Bien au contraire, avoir de l'appétence pour celles-ci est un don précieux. Aussi faut-il savoir les identifier, les activer, les nourrir et toujours en être fier, car elles ouvrent des horizons multiples (réseaux, outils...) et donnent la capacité de développer des points de vue souvent très créatifs ou de se lancer dans des business innovants et performants.

En effet, si être un crac en maths permet d'inventer le super algorithme qui calculera le taux de croissance du monde, ne pas l'être n'interdit pas de posséder l'aptitude (rare) de repérer la bonne personne qui pourra être l'auteur justement de ce fameux logiciel. Qui peut encore croire qu'en favorisant la créativité, on forme forcément des artistes voués au chômage, à l'inutilité ? Ainsi, Steve Jobs n'hésitait pas à s'entourer de designers et autres talents (zoologues, historiens, artistes) pour mener à bien ses projets informatiques. De même, il reconnaissait volontiers que son apprentissage de la calligraphie chinoise au collège lui avait permis, une décennie plus tard, de concevoir les polices si variées de son premier Mac.

Se démarquer des préceptes et contraintes reçus à l'école ou ailleurs

Une posture pleine d'ouvertures très enthousiasmantes entraîne évidemment d'autres paramètres. Tout d'abord, celui de l'enseignement traditionnel, peu propice à former les générations qui devront se frotter à cette IA et sa cohorte de changements et d'appli techno. En effet, sous couvert d'autonomie, cette méthode classique cherche d'abord à normaliser les différences identifiées, bien plus qu'à laisser la singularité de chacun s'exprimer. Complicé, car peu de systèmes éducatifs sont disposés à créer et à donner les bons outils aux enfants pour poser des questions, ne pas toujours suivre les consignes, aller vers celui qui réfléchit autrement... au profit de la majorité, qui favorise la méthode acceptée, la compétition, la performance, la réussite selon un critère unique. La seule échappatoire est le bon professeur qui fera la différence. Et ne nous leurrions pas si plusieurs entrepreneurs ou artistes géniaux sont issus des formations alternatives type Steiner ou Montessori (les Clinton, George Clooney, ou Larry Page et Sergey Brin de Google, Jeff Bezos d'Amazon...), beaucoup ont profité de ces professeurs fascinants – façon Robin Williams et son merveilleux «*O Captain! My Captain!*» dans *Le Cercle des poètes disparus* – officiant dans ce système éducatif traditionnel, si peu ouvert aux autres perspectives.

L'intelligence logique et mathématique. Elle offre le pouvoir de calculer, quantifier, poser des hypothèses et résoudre des équations complètes. Avec elle, on maîtrise le sens du relationnel et des rapports, et on peut plonger dans l'abstraction, la pensée symbolique, le raisonnement séquentiel, les mécanismes d'induction et de déduction. Elle se retrouve bien sûr chez des mathématiciens et des scientifiques, mais aussi chez des enquêteurs de police, des spécialistes des ressources humaines, de la communication, des études sociologiques ou autres. Du côté des jeunes, ils seront particulièrement attirés par les problèmes arithmétiques, les jeux de stratégie et les expériences.

L'intelligence existentielle. Elle donne la sensibilité et la disposition pour aborder en profondeur toutes les questions relatives à l'existence humaine, le sens de la vie, comment on arrive à telle situation plutôt qu'à une autre et pourquoi on meurt.

L'intelligence interrelationnelle. Elle offre l'opportunité de comprendre et de parfaitement interagir avec l'autre. Elle implique le pouvoir de communiquer verbalement ou non avec efficacité, de noter les différences, les tempéraments et les attentes de chacun, et donc d'imaginer les multiples programmes ou distractions qui conviendront. C'est le lot des professeurs, des travailleurs sociaux, des acteurs et des politiciens. Les jeunes pourvus de cette intelligence seront souvent des leaders dans leur groupe, car ils savent naturellement communiquer et comprendre les motivations ou sentiments d'autrui.

**IL FAUT FAIRE
TOMBER
LES ŒILLÈRES,
NE PAS ACCEPTER
D'ÊTRE CONFINÉ
DANS UNE CASE
PENSÉE PAR D'AUTRES
ET AVOIR ENVIE
DE DÉVELOPPER
SES TALENTS !**

L'intelligence corporelle kinesthésique. C'est la faculté de contrôler de manière très différenciée et qualifiée les mouvements corporels, et de manipuler avec habileté et précision des objets. Elle induit une capacité à être précis dans le geste et dans le temps, et à parfaitement synchroniser le mental avec le physique. Un talent exercé par les danseurs, les athlètes, les chirurgiens et les artisans.

L'intelligence linguistique. C'est l'art de maîtriser les mots, la sémantique, la rhétorique et de ne pas s'égarer dans les systèmes de pensée complexes. Elle permet de comprendre l'ordre et la signification des mots, et d'acquérir des compétences métalinguistiques pour réfléchir sur l'utilisation de notre langue. Cette intelli-

gence est évidemment celle qui est le plus largement partagée, mais elle est celle des poètes, des romanciers, des journalistes et des orateurs. Du côté des jeunes, elle se traduira par un goût pour l'écriture, la lecture, la narration d'histoires, ou la résolution de mots croisés et de puzzles.

L'intelligence de soi. C'est celle qui aide à se comprendre soi-même, bien appréhender ses pensées et ses sentiments, et dont on se sert pour bien planifier ses objectifs dans la vie. Mais plus qu'une appréciation sur soi, elle favorise une bonne perception de la condition humaine. Elle se retrouve chez les psychologues/psychiatres, les chefs spirituels et les philosophes. Pour les jeunes, si elle prend les traits de la timidité, elle leur permet d'avoir conscience de leurs émotions et d'être très motivés.



Memory,
la communication durable.

T. 01 47 47 14 54 • agencememory.com

FRANÇOIS RYSCHWESKI

CHIEF DIGITAL OFFICER : UN PION ÉPHÉMÈRE

Alors que le monde et les interactions sont dictés par le digital, les entreprises se voient dans l'obligation d'entretenir un dialogue constant, individualisé avec leurs clients... Pour n'en pas perdre une miette et suivre le mouvement, elles s'implantent un Chief Digital Officer au cœur de la machine, pensant choisir la bonne pièce pour booster le moteur.*

La nécessité de maîtriser cette transformation semble avoir créé un grand vide au sein de la direction, qu'il a fallu combler avec quelqu'un possédant les compétences appropriées. Il est ainsi difficile de reprocher aux chefs d'entreprise de s'être sentis contraints de recruter un CDO (Chief Digital Officer) pour les aider à définir une stratégie digitale. Le rôle du CDO a été beaucoup débattu au cours des dernières années. Il semblerait pourtant être la réponse pour les entreprises cherchant à s'adapter au monde digital. C'est ainsi que de nombreuses multinationales ont récemment annoncé la nomination d'un CDO, telles Nike, Morgan Stanley ou encore AOL.

**LA NOMINATION D'UN C.D.O.
REVIENT À RECRUTER
UN RESPONSABLE
DE POWERPOINT...
VOIRE DE LA RESPIRATION.**

Digital : un macaron sur le pare-brise

Pourtant, le recrutement d'un CDO s'apparente davantage à une politique de l'autruche plutôt qu'à une initiative judicieuse ou stratégique. D'une part, cela envoie à la fois aux employés et au grand public le signal que l'entreprise ne sait que faire avec le digital, mettant à mal les compétences qu'elle a déjà développées dans ce domaine. D'autre part, à mesure que le digital s'étend à tous les points de contact avec les clients et que les entreprises prennent peu à peu leurs marques dans ce nouveau monde, la nomination d'un CDO revient à recruter un responsable de PowerPoint... voire de la respiration. Cela n'a pas de sens de confier à une seule personne la responsabilité de quelque chose qui doit être le propre de tous. Par conséquent, si le CDO n'est pas la réponse pour faire entrer le digital partout dans l'entreprise, qui ou quelle est la réponse ?

Passer à l'hybride

Toutefois, si vous aspirez à devenir CDO, réfléchissez-y à deux fois. Il est largement établi que le véritable marqueur du succès d'un CDO est le moment où son rôle devient superflu. Par conséquent, toute entreprise qui fonctionne bien sur le plan digital n'a pas besoin de CDO et, dans les années à venir, cela sera le cas de toutes les entreprises. Il n'y a pas de pérennité dans le rôle ou la fonction, dans la mesure où le digital devient partie intégrante de tous les aspects d'une entreprise et de sa relation avec le client.

Pour l'instant, les entreprises ne peuvent être sûres qu'elles seront capables de s'adapter pour survivre dans ce nouveau monde. Accenture a interrogé des dirigeants pour savoir qui était responsable de la conduite de la stratégie digitale de leur entreprise, et il en ressort que cette responsabilité est confiée au CMO dans seulement 1% des cas. Le digital n'étant plus une option pour le CMO, mais un volet essentiel de sa stratégie, il est impératif que la direction réagisse en conséquence et offre aux marketeurs la marge de manœuvre nécessaire pour exercer leurs talents digitaux.

IL INCOMBE AU C.M.O. DE SE RAPPELER QU'EN TANT QUE RESPONSABLE DU DIGITAL CES DERNIÈRES ANNÉES, IL EST SANS DOUTE LE MIEUX PLACÉ EN INTERNE POUR MENER LA TRANSFORMATION.

Le choix du pilote

Dans ces conditions, comment les directions marketing peuvent-elles anticiper l'invasion du CDO ? Le CMO doit inévitablement s'intégrer au programme général de transformation digitale de l'entreprise. Pour ce faire, il lui faut faire clairement comprendre à la direction qu'il saisit l'importance du digital et l'intègre activement dans tout ce qu'il entreprend. Concrètement, en mettant en place des équipes possédant de nouvelles compétences, capables de comprendre les clients et d'interagir avec eux sur tous les canaux – car le marketing doit former et/ou recruter les talents nécessaires pour l'ère du digital. Enfin, il doit démontrer une compréhension qui suscitera la confiance et le soutien de ses pairs et de la direction générale. Il incombe au Chief Marketing Officer de se rappeler qu'en tant que responsable du digital ces dix dernières années, il est sans doute mieux placé que quiconque en interne.

Alors que l'évolution vers un monde digital devient de plus en plus manifeste, la stratégie digitale d'une entreprise et sa stratégie en général sont désormais étroitement liées et ne font souvent plus qu'un. Les marketeurs doivent être conscients que le digital n'est pas qu'une corde de plus à leur arc, mais un élément fondamental de toutes les activités de l'entreprise. Plus vite les mentalités changeront dans ce sens, plus vite les entreprises pourront confier au marketing le pilotage de la relation client dans le monde digital.

**Source : influencia.net*

THE **SWEDISH** NUMBER



CALL NOW

+46 771 SWEDEN

THE SWEDISH NUMBER.COM



**VOLVO
LIFE PAINT**



TALKING BONES

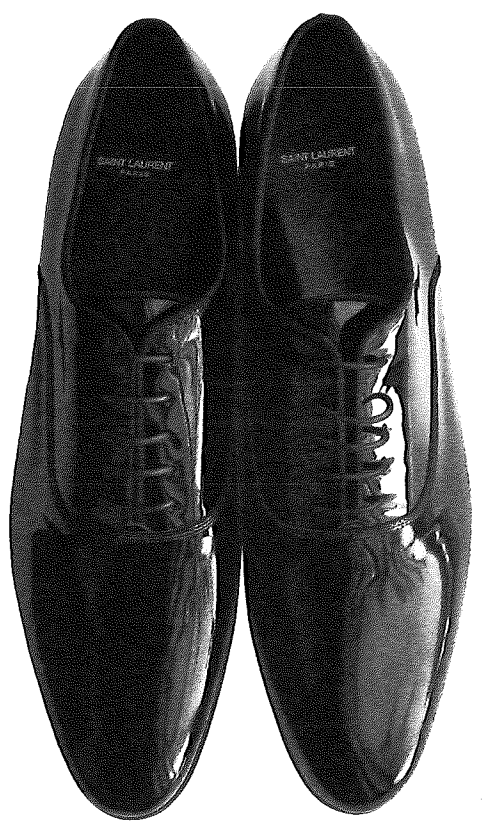
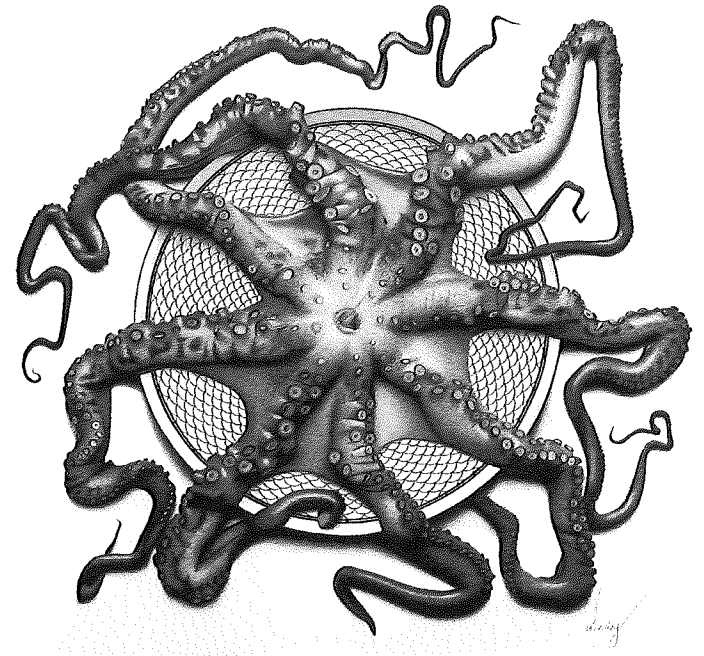
LA PUBLICITÉ A CHANGÉ
GREY A CHANGÉ -
NOTRE NUMÉRO RESTE LE MÊME :

01 44 09 15 15



grey.com/france

GREY
#FAMOUSLY EFFECTIVE



CHAPITRE 2

L'ODYSSÉE DE L'ENTREPRISE

SOUTENIR SA MARQUE, COMPRENDRE LES INNOVATIONS,
MAÎTRISER LES NOUVELLES TECHNOLOGIES ET ÉVOLUER.

DÉSORMAIS, ON NE PARLE PLUS D'UN CHANTIER
DANS LE TEMPS, MAIS D'UNE HISTOIRE SANS FIN.
ALORS, BON VOYAGE.

BENJAMIN ADLER

RATTRAPER L'ÉVOLUTION DU DARWINISME DIGITAL

La transformation digitale irrite ceux
qui pensent que sa problématique est déjà obsolète.
Pour les autres, elle fascine autant qu'elle fait peur.
L'analyste nord-américain Brian Solis établit
une feuille de route universelle pour aider les marques
dans la course contre le darwinisme digital.

Illustrations • Henri Lehamieu

La transformation digitale de notre société est-elle déjà une problématique surannée et obsolète? Le débat agite le Landerneau. D'un côté, il y a ceux qui pensent que le changement de paradigme digital a terminé son intégration dans les nouveaux fondements identitaires de notre société et que la transformation est globale. Et de l'autre, ceux qui estiment qu'à force d'être toujours considérée comme une porte ouverte que personne n'ose enfoncer, la mutation numérique de l'environnement entrepreneurial reste une problématique aussi floue que cruciale : ne pas comprendre ses fondements et ses enjeux, c'est la garantie de passer pour l'idiot du village interconnecté.

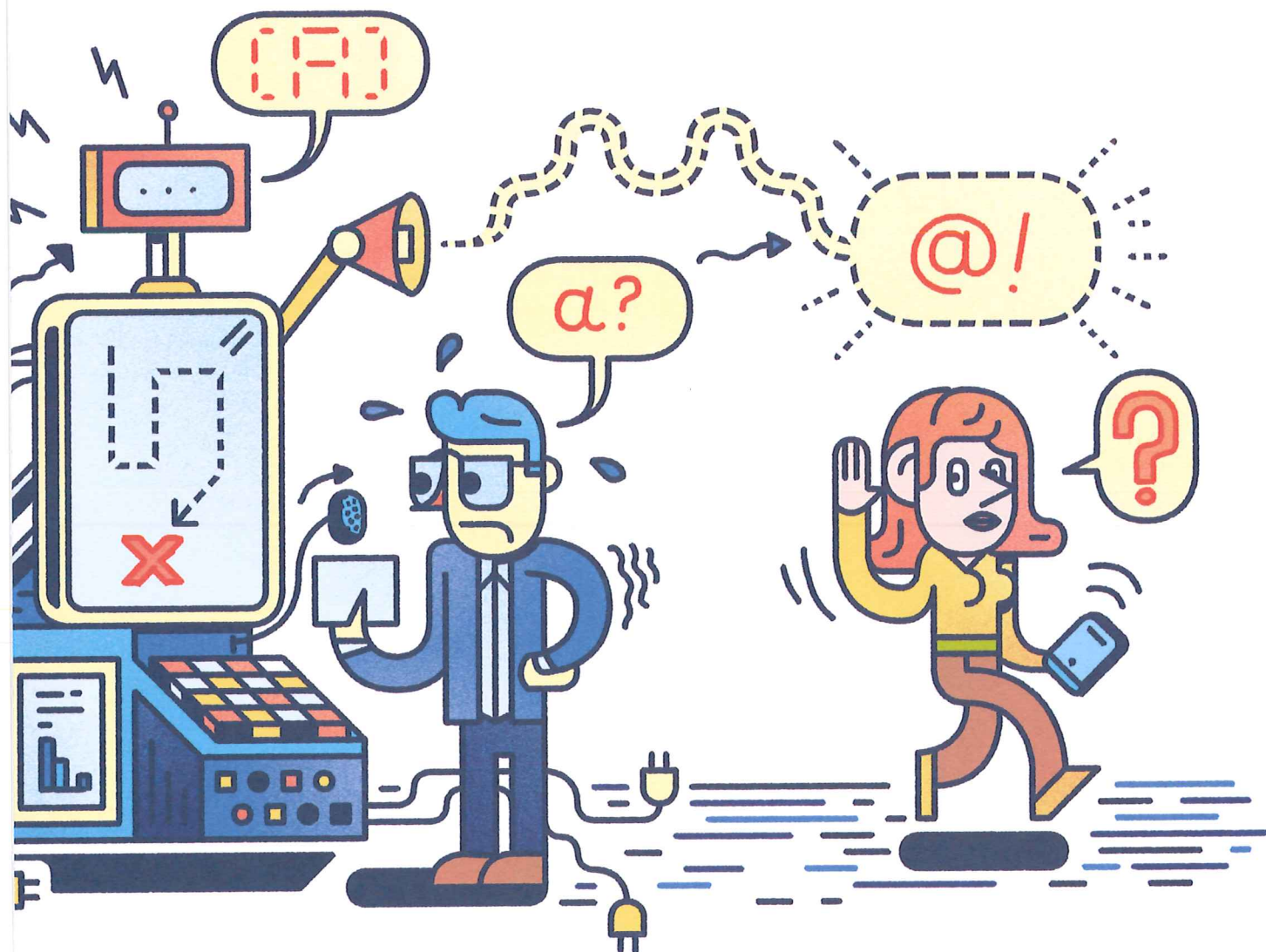
Comment se faire un avis dans ce labyrinthe de plaidoiries souvent trop ethnocentrées? En jetant déjà un coup d'œil sur les très, trop nombreuses études qui s'attardent sur la nature et l'impact de la révolution numérique en entreprise. Certaines ne sont pas très sérieuses, d'autres heureusement permettent de tracer de nouveaux chemins sur la carte qui mène à la transformation digitale. C'est le cas de l'étude nord-américaine de Brian Solis, établie pour le cabinet Altimeter du groupe Prophet.

**« POUR RESTER COMPÉTITIVE,
UNE ENTREPRISE DOIT DONC
DEVENIR PLUS AGILE QUE
RÉACTIVE, ET PLUS CUSTOMER
CENTRIC QUE PRÉSOMPTUEUSE. »**

Alors que le débat sur la nature même de la transformation enflamme le marché de la pub et de la com', il est essentiel de se poser deux questions sine qua non : quelles initiatives ? et qui les instigue ? Pour répondre à la première interrogation, Altimeter dresse les top 3 de 2016. À savoir : primo, l'accélération de l'innovation (81% des sondés). Secundo, la modernisation des infrastructures IT pour un accroissement de l'agilité, de la flexibilité, du management et de la sécurité (80%). Tertio, une amélioration de l'agilité opérationnelle pour s'adapter plus facilement au changement.

Quid de ceux qui mettent en branle cette transformation digitale ? Le changement est aujourd'hui dans les mains des directeurs marketing (CMO) (34%), plus dans celles des directeurs informatiques (CIO), alors que seulement 29% des sociétés possèdent une feuille de route claire sur plusieurs années.

**L'EXPÉRIENCE CONSOMMATEUR
RESTE LE PREMIER MOTEUR DE
LA TRANSFORMATION DIGITALE.**



Les CMO deviennent des pseudo Chief Marketing Technologists

« Depuis des années, les rapports de ce genre prédisent que les CMO dépenseront plus que les CIO en investissements technologiques. Il se trouve qu'il y a une raison pour cela : les CMO deviennent des pseudo Chief Marketing Technologists (directeurs technologues du marketing) », commente Brian Solis. Le passage des budgets de marketing automation de l'informatique au marketing confirme son analyse. La feuille de route qui fait encore défaut à presque 80% des stratégestes des 500 grands comptes interrogés, le cabinet de San Francisco a réussi à l'écrire. Comme celle d'un accord de paix négocié dans la discrétion acétique d'une résidence estivale de chef d'État, la guidance de Brian Solis se compose de six étapes chronologiques.

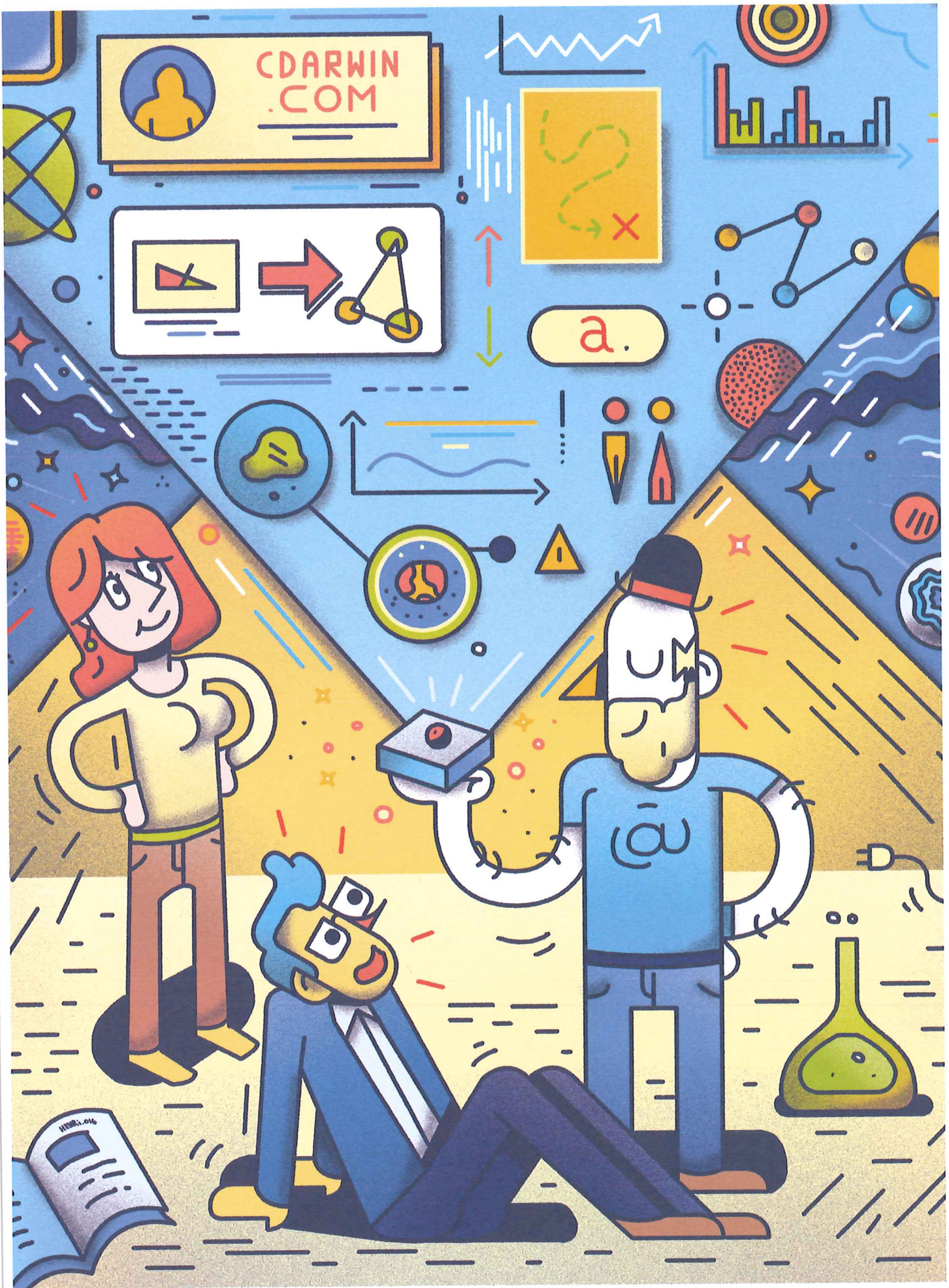
LIÉE À DES INTENTIONS ET DES OBJECTIFS, LA TECHNOLOGIE A BESOIN D'UN BUT ; LES AGENTS TRANSFORMENT SON ADOPTION EN MISSIONS.

Première étape, *on garde les mêmes et on continue* : les marques opèrent en gardant la même perspective familière sur les clients, les processus, les métriques, les modèles économiques et la technologie, estimant que cela reste la solution à la pertinence digitale.

Deuxième étape, *être présent et actif* : des poches d'expérimentation développent avec disparité une alphabétisation et une créativité digitales en ambitionnant d'améliorer et d'amplifier les points de contact et processus spécifiques au sein de l'entreprise. Pour les agents du changement désireux de repousser les limites du statu quo, l'intégration technologique peut constituer un obstacle, surtout quand les employés ne réalisent pas que les technologies peuvent leur faciliter la tâche.

« Parfois, le rôle de gens comme moi est d'offrir aux employés des technologies qu'ils ne connaissent pas encore. Je prends des paris sur celle qui va pénétrer le monde du travail pour ensuite insister en pilotant la nouveauté auprès de différents départements. Je vois alors si ça prend. C'est un vrai défi de décider à tel niveau d'entreprise quelle solution offrir au meilleur moment, explique Jason Browning, responsable monde de la communication sociale & digitale et de la com' interne chez Novartis. La technologie a besoin d'un but ; lorsqu'elle est liée à des intentions et des objectifs, les agents du changement transforment son adoption et son implémentation en des missions. »

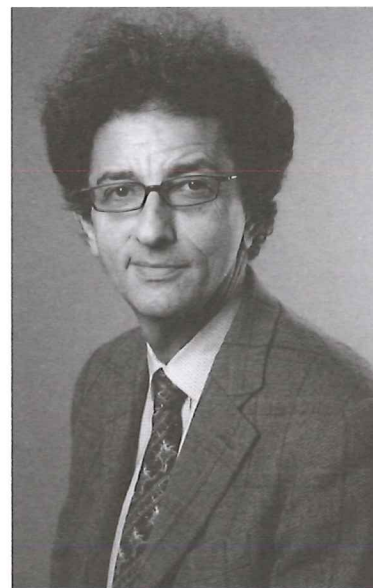




PROPOS RECUEILLIS PAR

FRÉDÉRIC THERIN

**« LA FRANCE
EST LE SEUL PAYS OÙ
IL EXISTE UN VRAI
MOUVEMENT
DE LIBÉRATION
D'ENTREPRISES »**



Très impliqué dans la réflexion sur le management stratégique, Isaac Getz a fait grand bruit quand il a avancé que redonner leur liberté aux salariés serait une idée à creuser, voire à prendre au sérieux, car de leur bien-être découle le bonheur de l'entreprise. Isaac Getz n'est pas un chercheur de l'ombre, il a aujourd'hui la réputation d'être le grand manitou des patrons libérés et le conseiller particulier d'acteurs du CAC 40. Un invité incontournable.

ACGETZ

IN | COMMENT AUJOURD'HUI L'ENTREPRISE PEUT-ELLE FAIRE SA MUE ?

IG Il y a actuellement des expérimentations qui vont dans tous les sens. Certaines sociétés optent pour le modèle participatif, d'autres préfèrent le système collaboratif. Moi, j'étudie particulièrement les entreprises libérées. La libération d'entreprise n'est pas un modèle ou une méthode qu'il suffit d'appliquer. Il s'agit plutôt d'une philosophie qu'un patron libérateur articulera autour de l'héritage humain et culturel de sa société. L'objectif est de permettre aux salariés d'utiliser leurs talents et de s'autodiriger.

IN | QUELS DÉCLICS ENCOURAGENT UN DIRIGEANT À « LIBÉRER » SA SOCIÉTÉ ?

IG Ils sont doubles. Le premier est économique. Certaines entreprises – qui enregistrent de mauvais résultats ou n'ont aucun horizon au-delà de trois ans – savent qu'elles sont en danger et qu'elles doivent modifier leur mode organisationnel. Le second se déclenche dans l'esprit des dirigeants. L'un d'entre eux m'a expliqué un jour qu'il en avait assez de vivre avec ses deux « moi ». Le « moi personnel » – qui comprend des valeurs qu'il applique à sa famille et à ses amis – était en perpétuel conflit avec son « moi professionnel ». Ne voulant plus vivre avec cette rupture, il a choisi de construire un mode organisationnel en adéquation avec son « moi personnel ».

IN | QUELLES SONT LES ÉTAPES À FRANCHIR POUR LIBÉRER SON ENTREPRISE ?

IG Il n'y a pas de modèle préétabli. Il faut dans un premier temps réunir l'ensemble des salariés pour définir les valeurs clés autour desquelles les gens veulent être animés. On leur demande ensuite d'indiquer les symboles et les pratiques organisationnelles qui ne sont pas en phase avec ces valeurs, et de les transformer en nouvelles façons de travailler qui le soient. Certaines solutions ne marcheront pas forcément ni tout de suite, ni bien. Il est donc nécessaire de les faire évoluer. Cette transformation prend du temps, mais elle fonctionne. En France, des centaines de PME comme FAVI, Bretagne Ateliers, Chrono Flex, Poulton ou Biose se sont déjà libérées. De grands groupes, dont Airbus, Décathlon et Michelin, se sont aussi lancés dans cette métamorphose. C'est le cas également de certaines administrations et d'unités militaires. D'ailleurs, la France est le seul pays où il existe un vrai mouvement de libération d'entreprises.

**L'OBJECTIF DES ENTREPRISES
LIBÉRÉES EST DE PERMETTRE
AUX SALARIÉS D'UTILISER
LEURS TALENTS
ET DE S'AUTODIRIGER.**

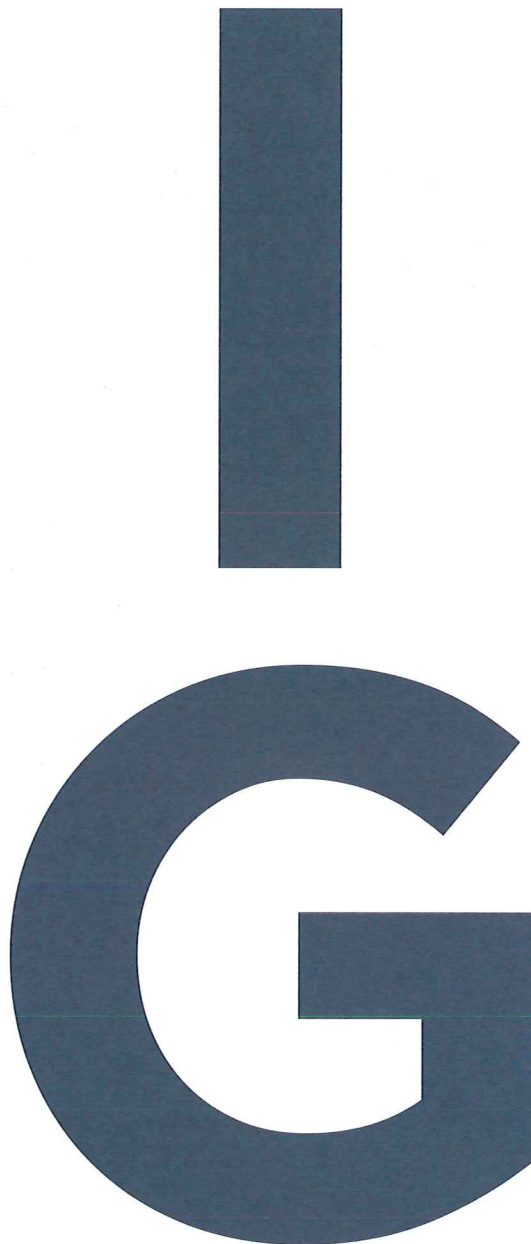
**LES PATRONS DOIVENT
DEVENIR LEADERS SERVITEURS.
CELA NE VA PAS SANS
UN TRAVAIL SUR SOI,
VOIRE UNE PSYCHANALYSE,
MAIS LA PLUPART PARVIENNENT
À S'ADAPTER...**


IN I NE VAUT-IL DONC PAS MIEUX TRANSFORMER SON ENTREPRISE MOINS RADICALEMENT SANS LA « LIBÉRER » TOTALEMENT ?

IG Le débat autour de cette question existe depuis longtemps, mais le modèle de « bureaucratie hiérarchique » a aujourd'hui atteint ses limites. Les entreprises cherchent en conséquence à se transformer de manière radicale et il n'est pas possible de donner seulement « un peu » d'autonomie aux collaborateurs.

IN I PENSEZ-VOUS EN CONSÉQUENCE QUE DE PLUS EN PLUS DE SOCIÉTÉS VONT SE LIBÉRER DANS LES ANNÉES À VENIR ?

IG Je le crois et le constate. De plus en plus de dirigeants de société, mais aussi des administrations et des unités militaires, souhaitent me rencontrer pour parler de ce thème. Certains signes montrent que les choses sont en train de bouger. Tous les autres acteurs de l'écosystème de la libération d'entreprise sont également de plus en plus consultés. En décembre 2015, nous avons organisé à Nantes un campus sur ce thème et les 500 places proposées ont été réservées en trois jours. Les journaux télévisés de TF1 et France 3 ont traité de ce sujet, tout comme les émissions *Envoyé spécial*, *Complément d'enquête*, *Tout compte fait* ou *Capital*. *Le Parisien* en a fait sa *Une* et *Le Monde* y a consacré un dossier. Tout cela montre que ce thème intéresse de plus en plus le monde de l'entreprise. ■■■■■





d'occuper l'espace sont bousculées. Les enseignes ne sont plus obligées d'exposer physiquement tous leurs produits. Les pièces volumineuses peuvent être proposées sur des murs digitaux, via des bornes interactives ou à travers des applications, et les clients les récupèrent dans des espaces de type *drive* ou Click & Collect. Le point de vente peut être dédié au plaisir et au choix dans une expérience client réinventée. Dans ce changement de *business model*, le magasin est *consumer centric*, axé sur les moments de vie.

IN | QUELLE EST ALORS LA PLACE DES FORCES DE VENTE ?

JP La force de vente a une place d'autant plus prépondérante qu'elle est libérée de toute une série de tâches logistiques. Elle peut devenir actrice du point de vente, dans une démarche de coaching de la clientèle. Dans les nouveaux *concept stores*, ce n'est plus le produit qui parle aux gens, mais des gens qui échangent. L'important, c'est ce que l'enseigne offre, et le bénéficiaire personnel que le client en retire. Les logistiques robotisées remettent l'humain en front office, ce qui entraîne de grands bouleversements pour certains employés. Dans les évolutions que nous mettons en place autour des nouveaux modèles de marque, nous embarquons toujours un module de formation sur les parcours clients, le conseil et les expériences à vivre dans le point de vente.

LE CLIENT EST PASSÉ DE LA CONTRAINTE À L'OPPORTUNITÉ DANS SON PARCOURS D'ACHAT.

IN | QUEL RÔLE ASSIGNER AU ROBOT EN POINT DE VENTE ?

FLP Le robot sera l'assistant du vendeur, mais pas son remplaçant. Un robot comme Pepper est novateur et ludique, mais il reste un ordinateur avec ses limites ! Il est important de le contextualiser dans une offre de services. Positionné au bon endroit, il aide à aiguiller les clients dans leur parcours. À certains moments, il gère aussi des flux qui deviennent très importants ; plus les clients sont dispatchés dans les espaces de

la boutique, moins ils ont l'impression d'attendre... Dans des grands magasins qui attirent une clientèle polyglotte, ou dans les aéroports, sa capacité à répondre en plusieurs langues est très utile. Pepper peut aussi demander au client s'il veut faire appel à un vendeur pour une démonstration. Grâce à l'analyse de la personne par reconnaissance faciale, il illustre de photos d'hommes ou de femmes ses démonstrations, personnalise l'expérience, ou guide le client vers une famille de produits qui pourrait l'intéresser.

IN | QUELLES OPPORTUNITÉS PRÉSENTENT CES NOUVEAUX MODÈLES POUR LA RELATION CLIENT ?

JP En ne misant que sur le digital, certains *pure players* sont devenus très distants. Ils n'ont plus d'autre solution que de proposer des expériences physiques pour incarner une proximité envers leurs clients. Inversement, les enseignes avec un réseau de proximité peuvent proposer des services qu'aucune grande centrale digitale ne pourra jamais mettre en œuvre. Nous sommes dans le « *Amazon can't do it!* » Ces *brand transformations* remettent l'humain au cœur des valeurs de proximité et de la pertinence d'une offre centrée sur les besoins réels.

•

ANIKA MICHALOWSKA

QUELLES PERFORMANCES DU NUMÉRIQUE *MADE IN* FRANCE ?

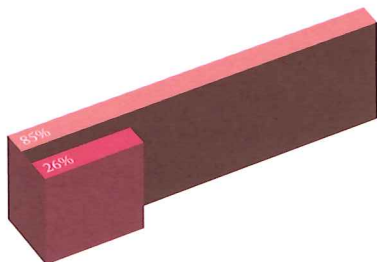
Difficile d'y échapper. Le digital est entré dans les entreprises. Et les transforme en profondeur. Mais cette mutation ne sera source de valeur à long terme que si elle implique l'entreprise dans son ensemble. Une étude Accenture s'est interrogée sur les performances digitales des sociétés françaises.

Internet, réseaux sociaux, cloud, e-commerce, mobiles et tablettes tactiles, click-and-collect, plateformes marchandes, places de marché digitales... L'ère numérique impacte de plus en plus les entreprises. Les médias bruissent à longueur de colonnes des initiatives digitales des unes et des autres : dématérialisation des billets de transport et de spectacle; tablettes tactiles ou smartphones en soutien des vendeurs ou sur les chantiers; e-réservation dans les restaurants et les hôtels; télé-médecine; e-commerce... De plus en plus de métiers et de fonctions sont touchés, concernés, modifiés par les nouvelles technologies.

**LES INVESTISSEMENTS
GRIMPENT EN FLÈCHE.
MAIS SONT-ILS ALLOUÉS
DE MANIÈRE OPTIMALE ?**

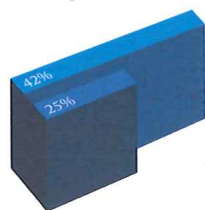
Les investissements dans le digital grimpent en flèche. Mais sont-ils alloués de manière optimale? L'entreprise s'est-elle juste focalisée sur le court terme ou sur l'amélioration de l'existant, ou a-t-elle véritablement pris le tournant du digital et repensé en profondeur les gènes de son organisation? «En dépit de nombreux projets innovants, un examen plus attentif de la transformation digitale en cours dans les entreprises françaises montre qu'elle est encore parcellaire, limitée à certaines dimensions de la transformation», renseigne Claude Chaffiotte, directeur d'Accenture Interactive France & Benelux, commentant les travaux que l'agence vient de réaliser sur le sujet, en se basant sur l'analyse de la performance digitale des 100 plus grandes entreprises françaises par chiffre d'affaires. Première édition d'une étude qui a vocation à devenir barométrique et internationale.

Des intentions à la pratique : une distorsion



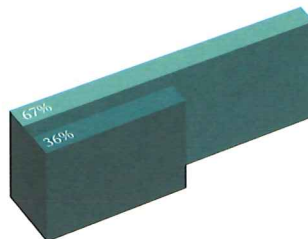
Stratégie de transformation

85% des 100 plus grandes entreprises françaises incluent le digital dans leur stratégie de croissance... mais 26% seulement disposent d'un budget spécifiquement dédié aux programmes de transformation numérique.



Expérience Client

42% harmonisent l'expérience client entre les différents canaux physiques et digitaux... mais 25% seulement proposent une expérience d'achat cross-canal harmonisé.



Développement & Production

67% ont mis en place des initiatives d'innovation ouverte... mais 36% seulement créent des solutions avec les fournisseurs de technologies.



Culture & Opérations

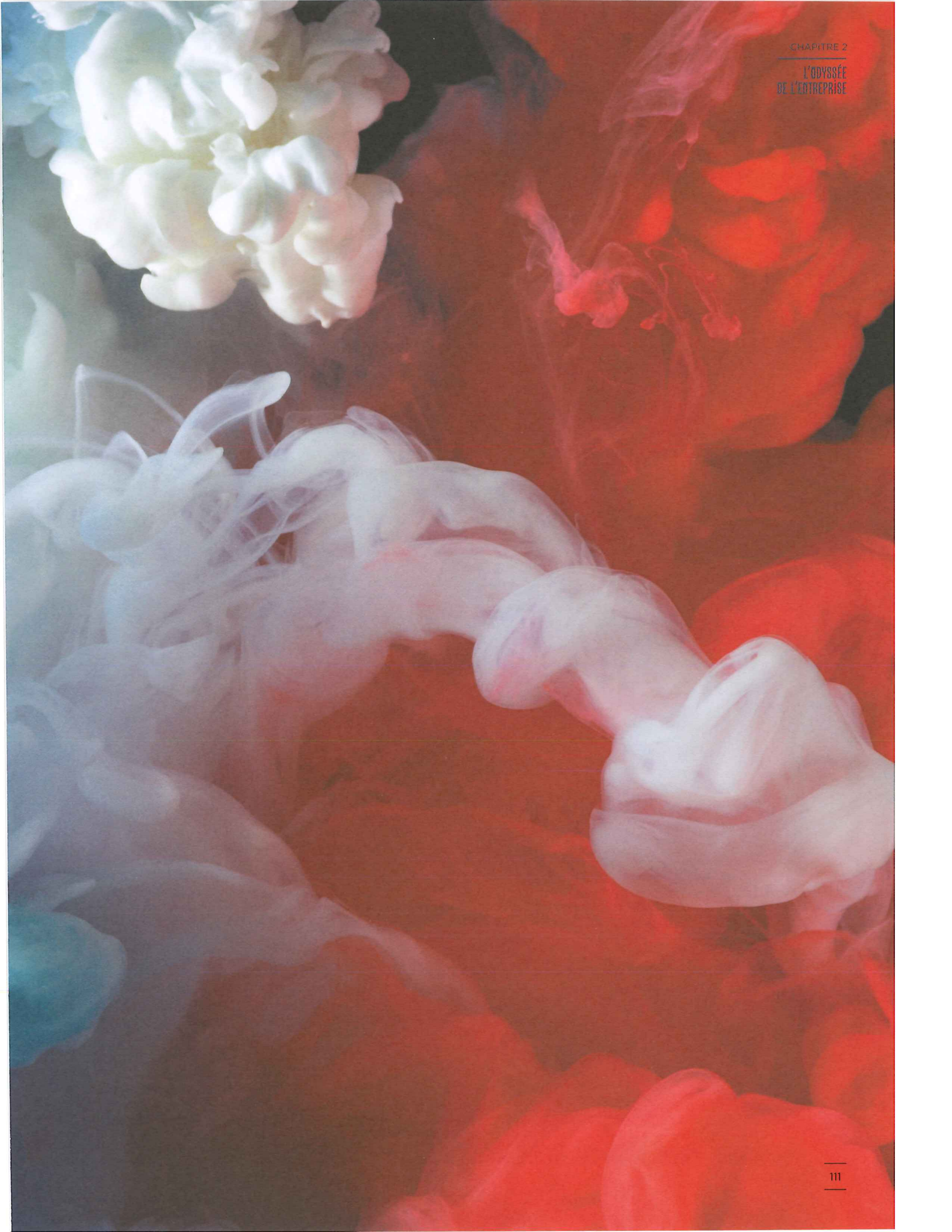
61% forment leurs employés aux compétences digitales... mais 34% seulement ont mis en place des initiatives pour casser les silos au sein de leur organisation autour du digital.

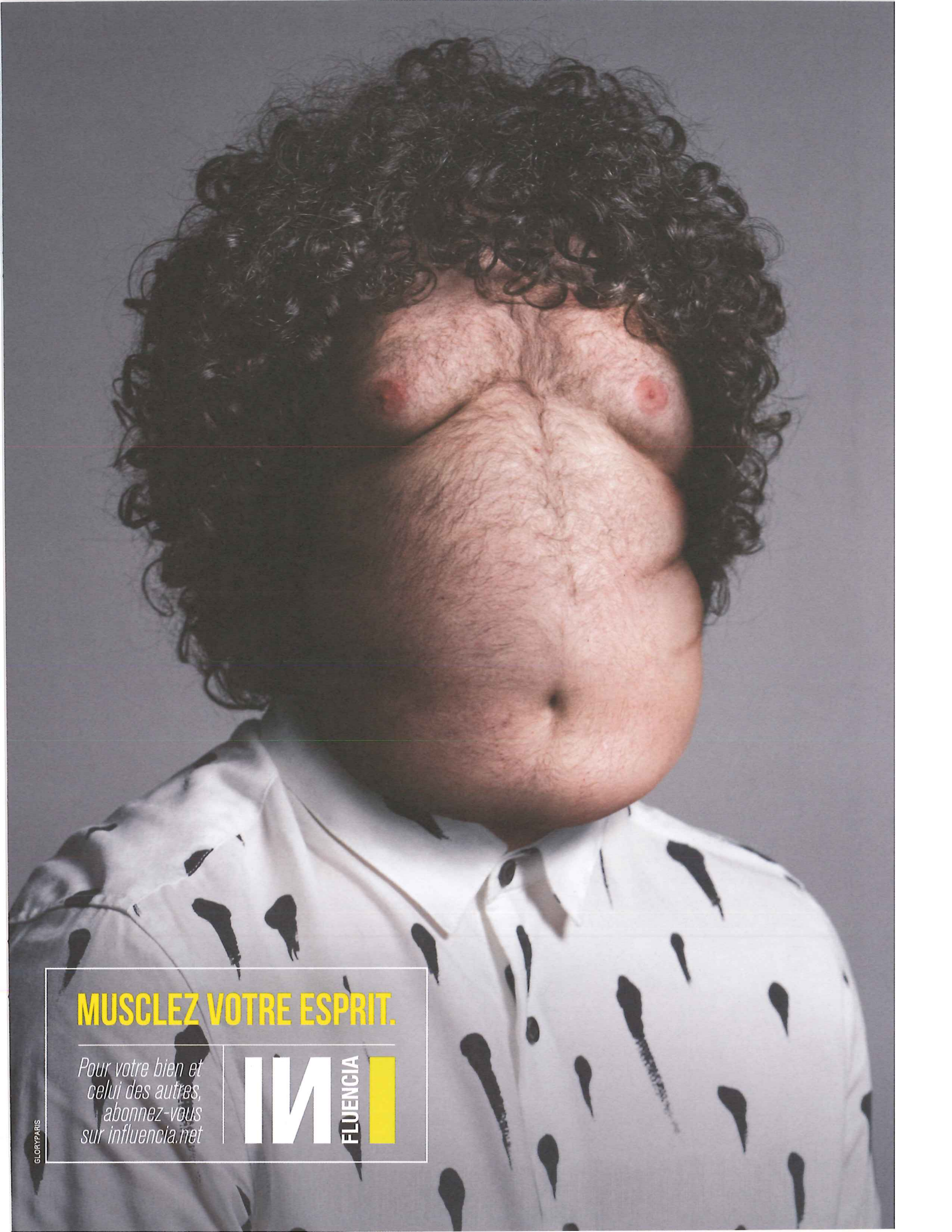
... et méthodes hasardeuses

En dépit de leurs initiatives et de leurs investissements dans le digital, les entreprises françaises peinent encore à traduire leur engagement digital en performance économique. La moitié des sociétés analysées par Accenture n'ont atteint ni performance digitale, ni performance financière. Seules 4% ont réussi à allier les deux. Or, une performance économique sans véritable mue digitale risque d'être un frein à la pérennité de la croissance. De même, une performance digitale sans performance financière n'a que peu de sens, tout investissement devant être rentabilisé pour assurer la survie d'une entreprise. Sans oublier que cela peut donner des idées à la concurrence et attirer les convoitises. Quand on voit la vitesse avec laquelle les entreprises naissent et meurent, il y a obligation à réagir.

Et à prendre exemple sur les modes de fonctionnement des nouveaux acteurs que sont les Airbnb, Tesla ou autres GAFAs.

Le digital rend les frontières floues. Lors de sa prise de fonction comme nouveau patron d'Axa, Thomas Buberl, dans une interview au *Financial Times* à l'été 2016, s'interrogeait : « La question est de savoir si nous devons augmenter de taille ou bien si nous devons mettre l'accent sur la transformation de notre modèle d'affaires en s'engageant dans un avenir numérique », et précisait qu'il choisissait la seconde solution, d'autant que ses concurrents de demain ne seront pas nécessairement ses compétiteurs historiques du monde de l'assurance, mais de nouveaux entrants, comme Google, Facebook ou Amazon.





MUSCLEZ VOTRE ESPRIT.

*Pour votre bien et
celui des autres,
abonnez-vous
sur influencia.net*

IM **FLUENCIA**

HERBERT FAURE & FRÉDÉRIC FONTAINE

*ARE YOU DIGITAL READY?**

Si la moitié des entreprises ont d'ores et déjà entamé leur virage vers le digital, nombreuses sont celles à s'interroger encore sur la direction à prendre ou à se montrer carrément réticentes. Comment trouver son chemin dans un monde bouleversé par l'innovation technologique et l'émergence de nouveaux concurrents ?
Comment conquérir de nouveaux territoires ?

UN TIERS
DES ENTREPRISES
VOIENT DANS
LA « TRANSFORMATION
DIGITALE » UN SIMPLE
EFFET DE MODE.

Avec quelles armes ?

Relever ces quatre défis majeurs et engager sa transition digitale ne semble possible qu'en effectuant une remise en question pertinente, en d'autres termes en se dotant des armes capables d'éviter les pièges. Trois interrogations, trois inflexions qui, bien affûtées, pourraient se révéler gagnantes.

Combiner la stratégie et l'action

Faire des choix est essentiel : mettre en mouvement l'entreprise, c'est d'abord imprimer le cap, et donc intégrer dans la vision stratégique de l'entité les bonnes composantes digitales (*business model*, produit, canal de distribution, relation client, levier de performance interne...). Pour faire cela, nombreuses sont les sociétés à se confronter aujourd'hui à deux écueils : vouloir embrasser largement un océan d'opportunités digitales bien trop vaste et céder aux sirènes du *me too* en oubliant de réellement se différencier. Pour se différencier, il convient bien sûr de sonder l'océan (se nourrir de *benchmarks*, adopter une démarche prospective, expérimenter...), mais « profusion n'est pas vision » : c'est bien en faisant des choix digitaux (en évitant de saupoudrer les investissements par exemple) qu'une vision claire sera posée et recon nue. À chaque entreprise de définir, pour chaque opportunité digitale identifiée, si elle souhaite se comporter en *early adopter*, *fast follower*, ou au contraire assumer une stratégie de rattrapage une fois les bénéfices (et les risques) éprouvés par d'autres acteurs.



Retravailler les fondamentaux

Réorganiser sa filière digitale, donc, car depuis longtemps les entreprises envisagent le digital et les nouvelles technologies en termes de coûts. On les a poussées à mutualiser, à rationaliser, mais accélérer sa transformation digitale oblige à questionner les organisations sous un autre angle : la disruption est tout autant nécessaire dans les structures que dans la stratégie et la culture ! Les DSI, les directions générales, les directions marketing et les autres métiers sont tous des piliers internes de la transformation digitale. Le digital condamne à travailler ensemble, en rapprochant les compétences, les *thinkers* et les *doers*. Les géants du Web y excellent depuis longtemps, il est grand temps que les entreprises dites traditionnelles s'en inspirent pour revoir leurs modes de fonctionnement.

LES ENTREPRISES DEVRONT SANS DOUTE S'HABITUER AU FAMEUX AFFORDABLE LOSS, C'EST-À-DIRE ÊTRE CAPABLES DE PERDRE POUR, AU FINAL, GAGNER.

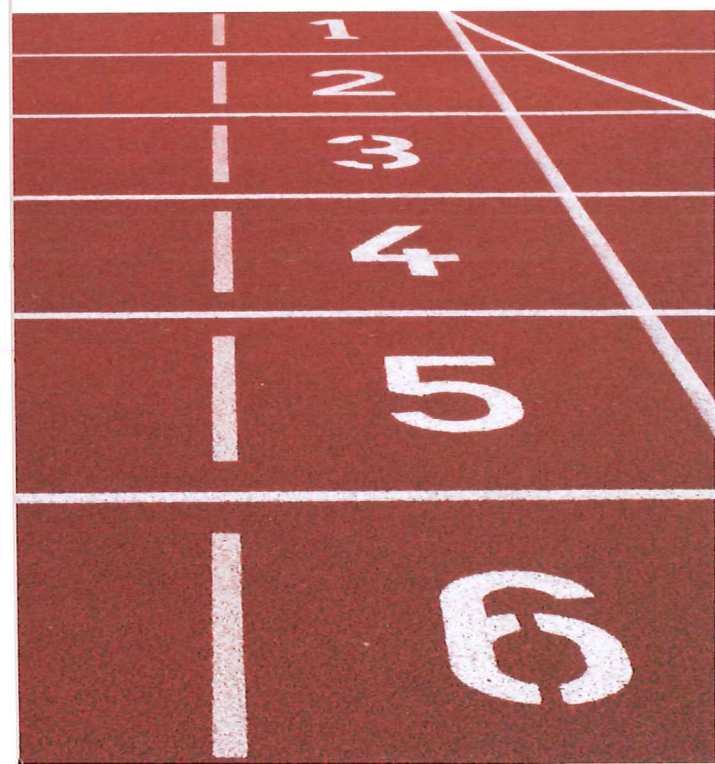
En effet, le financement fait aujourd'hui défaut. Le manque de moyens alloués est l'un des freins évoqués par les entreprises qui n'ont pas encore engagé leur transition digitale. Or, les investissements étant massifs, quelqu'un doit en prendre la responsabilité et expliquer au management, aux actionnaires ou au marché qu'ils sont indispensables. Et justifier cet engagement financier au même titre que celui, par exemple, d'une internationalisation. Et à nouveau, ne pas oublier de faire des choix afin de maximiser l'impact des investissements consentis, plutôt que de disperser les efforts financiers.

À l'évidence, le digital s'appuie sur des technologies modernes. Or, le patrimoine technologique des entreprises est souvent un millefeuille datant parfois des années 1980. Opérer sa transition digitale, c'est rendre plus agile son patrimoine technologique et moderniser ses systèmes d'information, investir dans de nouveaux équipements, de nouvelles briques applicatives et techniques, refondre l'architecture, urbaniser son SI...

Pas « pourquoi », mais « comment »

On l'aura compris : le « comment » est primordial pour s'engager dans la transition digitale. Elle implique une ambition définie, des engagements et des choix en ligne avec les priorités stratégiques. Pour vaincre la tentation de l'immobilisme face au digital, il importe de se mettre en marche et de passer à l'action. Envisager le digital comme un nouveau territoire à investir et à intégrer, en ayant à l'esprit que bien utilisé, il reste, en tout état de cause, un puissant levier de croissance et d'opportunités sur son marché.

**Êtes-vous prêt pour le digital ?*



SOPHIE PONCIN

QUEL AVENIR POUR LES ÉDITEURS, LES MÉDIAS ET LEURS MODÈLES PUBLICITAIRES ?

Médias, régies, agences, annonceurs lancent une bouteille à la mer. Dans le flot du Web, la publicité digitale risquerait-elle la noyade ? Google et Facebook sont (bien sûr) à l'origine de la menace, mais face à ces vaisseaux amiraux, les éditeurs ne manquent pas de courage et d'audace, pour entrer dans une nouvelle phase de leur transformation digitale.

D'après le *Global Entertainment & Media Outlook* de PwC¹, en 2016, c'est la publicité digitale qui porte la croissance du secteur médias et loisirs au niveau mondial, mais également en France, où elle devrait dépasser la télévision (*search + display*)².

L'arbre qui cache la forêt

Mais c'est l'arbre qui cache la forêt, car cette croissance profite essentiellement à Google et Facebook, comme dans de nombreux pays, faisant émerger une véritable situation de duopole sur le marché. Ce phénomène s'est accéléré pour atteindre le seuil critique des trois quarts du gâteau publicitaire digital en France, avec une part gigantesque sur le mobile, enjeu majeur aujourd'hui et demain.

Cette hégémonie crée un profond déséquilibre et une menace pour tout l'écosystème : une menace pour les médias notamment, qui opèrent non sans mal la transformation digitale de leur entreprise et qui ont besoin de maintenir un *business model* publicitaire ; une menace pour les régies, qui subissent une destruction de valeur ; une menace de désintermédiation pour les agences ; et une menace pour les annonceurs, celle d'être inféodés à seulement deux ou trois acteurs.

**L'HÉGÉMONIE DE GOOGLE
ET FACEBOOK CRÉE UN PROFOND
DÉSÉQUILIBRE ET UNE MENACE
POUR TOUT L'ÉCOSYSTÈME.**

LA VISIBILITÉ,
LA BRAND SAFETY,
LA QUALITÉ DU CIBLAGE
SONT LES CRITÈRES
QUI CONTRIBUENT
À TIRER LE MARCHÉ
VERS LE HAUT.

«The Coalition for Better Ads

Dans les faits, la publicité digitale est victime de son succès et trop souvent mise à mal par des communications toutes plus angoissantes les unes que les autres : taux d'*adblocking*, publicités non vues, fraude, faux clics ; et cela n'est pas de nature à rassurer les annonceurs. Or, tous les sites ne se valent pas en la matière, il est donc nécessaire non seulement de l'affirmer, mais aussi de le prouver, avec des repères concrets basés sur des critères qualitatifs.

Nous entrons dans l'ère de la «publicité responsable» et nous nous réjouissons des nombreuses initiatives annoncées ces derniers temps comme «The Coalition for Better Ads» ou les chartes qualité – provenant d'agences⁵ notamment – qui visent toutes à rendre ce marché plus vertueux pour les internautes, les éditeurs et les annonceurs. Notre marché est en permanente évolution depuis vingt ans. S'il ne cesse de se réinventer et d'innover, nous sommes aujourd'hui à la croisée des chemins et il nous faut prendre des décisions courageuses parce que structurantes pour notre transformation. Les défis sont nombreux, mais collectivement nous pouvons représenter une alternative puissante et qualitative aux GAFAs, pour l'équilibre du marché. C'est à cette condition que nous retrouverons toute la valeur que nous méritons. ■■■■■■

1. GEMO, 17^e édition, PwC (2016).

2. Observatoire de l'e-pub SRI, réalisé par PwC, en partenariat avec l'UDECAM, 1^{er} semestre 2016.

3. "Facebook Overestimated Key Video Metric for Two Years", The Wall Street Journal, 23 septembre 2016.

4. Les Échos, 20 septembre 2016.

5. GroupM (WPP).



CHRISTINE MONFORT

MÉTAMORPHOSES DE LA PRESSE : QU'EST-CE QU'ON GARDE ? QU'EST-CE QU'ON JETTE ?

Tracer sa voie dans un monde en construction
n'est jamais exempt d'embûches.
Les groupes de presse en font chaque jour l'expérience.
Après une dizaine d'années d'évolutions, de *test & learn*,
que tirer de ces enseignements ?

Face à une transition digitale aux conséquences systémiques, les médias ont dû revoir leur offre, leur *business model* et leurs organisations. Pour les éditeurs de presse, les chocs ont été rudes, entre la baisse des recettes de publicité et de diffusion, les investissements à réaliser dans le numérique, la concurrence des portails d'information, l'arrivée des GAFA...

La plupart des grands groupes ont fait de leur transformation numérique un chantier prioritaire, qui commence d'ailleurs à porter ses fruits. De nombreux rapprochements ont permis d'atteindre une taille critique sur le marché publicitaire et d'acquérir de nouvelles compétences... Au bout d'une dizaine d'années de tests, d'expériences réussies ou ratées, panorama de quelques tendances à creuser et des fausses bonnes idées à jeter.

**LA PRESSE A BEAUCOUP
TÂTONNÉ SUR L'ÉQUILIBRE
ENTRE LE GRATUIT
ET LE PAYANT.**

Solutions. Progressivement, toutes les équipes du groupe ont intégré le digital dans leurs actions. «Pour réussir une transformation, il faut que les gens comprennent intellectuellement où il faut aller, mais aussi leur donner envie d'être les héros de leur aventure de transformation», soutient-il.

**LES MILLENNIALS TESTENT
TOUT EN PERMANENCE,
IL FAUDRAIT S'EN INSPIRER.**

On accélère sur...

Le test & learn. Avant de lancer un nouveau produit ou un service, la génération X a tendance à attendre qu'il soit parfait, ce qui n'est plus la meilleure façon d'agir. «Il n'y a rien de mieux que d'essayer en *live* un service dès qu'il fonctionne, même si toutes les fonctionnalités ne sont pas encore actives ou si on peut les faire évoluer. Les *millennials* testent tout en permanence. Il faudrait s'en inspirer davantage, être en bêta-test permanent. On n'a pas encore totalement réussi sur ce point...» constate Christophe Victor.

Pour son application Infonity sur la personnalisation de contenu multiformat, Prisma Media avait fait travailler plusieurs équipes sur des prototypes. «On avait prévenu qu'on ne garderait qu'un seul projet. On a donc jeté des projets, mais surtout pas la méthode», fait valoir Philipp Schmidt.

Sans modèle de référence, Mediapart invente depuis toujours son avenir sur un mode «laboratoire de recherche». «Nos idées éditoriales sont aussi des idées techniques et marketing. Collectivement, nous affinons les projets et nous voyons comment ils marchent. Quand nous avons lancé nos offres d'abonnement récurrent, ce principe n'était qu'à ses balbutiements, seulement utilisé par les sites de rencontre et de vidéo porno. Nous avons aussi testé le journal participatif, le journal *free speech*, les rencontres mensuelles», résume Edwy Plenel.

On jette...

Les mauvaises pratiques publicitaires.

«Les médias ont collectivement laissé se propager une publicité trop envahissante», déplore Christophe Victor. «C'est finalement une bonne chose que le public, mais aussi Facebook ou Google – qui bannissent les publicités trop intrusives dans leurs contenus sous Instant Article ou AMP – nous obligent à nous poser cette question de la tolérance à la publicité. Il n'est pas certain que nous aurions eu seuls le courage de le faire...» Même si les groupes de presse n'ont pas les mêmes pratiques que les sites de streaming ou de jeux vidéo, les actions *anti-adblocks* menées depuis quelques mois ont au moins permis de renouer le dialogue avec une partie des internautes.

Les mauvaises bonnes idées. Ou les idées prometteuses, qui n'ont pas rencontré le succès. Chacun a son lot de déboires... L'échec de l'hebdomadaire papier, lancé en 2009, a convaincu Mediapart de continuer sur le numérique, loin des lourdeurs de l'ancien monde. L'offre mobile payante des *Échos* n'a pas rencontré plus de succès... Le Groupe Figaro a renoncé à multiplier les applications thématiques pour concentrer ces différentes thématiques sur une appli portée par une marque forte. La commercialisation de ses archives n'a pas atteint le potentiel espéré. Pas plus que l'application de liseuse très perfectionnée et offrant de la vidéo. Sur ces liseuses, les lecteurs plébiscitent surtout un feuilletage très proche de l'usage papier... ████████████████████

GUILLAUME LE GORREC

TROUBADOUR DU FUTUR

Avoir en main le *storytelling* est une chose euphorisante.

L'histoire qui transporte a une valeur démultipliée à l'ère du transmédia, un transport au sens propre, car les pistes se brouillent entre réalité et virtuel.

Tu tiens ton histoire ? C'est elle qui te tient,
qui ambitionne de vivre partout !

La transformation digitale est un horizon
pour le *storytelling*...

À l'ère de la toute-puissance des *Ad Blockers*, n'importe qui peut décider de ce qu'il veut voir, et surtout de ce qu'il ne veut pas voir. Les marques ne peuvent plus imposer leur discours à qui que ce soit... sous peine de sanctions immédiates et radicales. On se rappelle de cet homme qui avait sponsorisé 1000\$ son tweet pour qu'il apparaisse sur les écrans des *followers* de British Airways pour se plaindre de ses services, elle qui avait malencontreusement égaré ses bagages.

S'interdire les pré-roll de m***e

Pour nous, publicitaires, l'enjeu est donc la pertinence : savoir non seulement apporter de la valeur à la « table digitale », mais surtout savoir le faire au bon endroit et au bon moment. Comme le disait avec brio Scott Donaton, le Chief Content Officer (responsable des contenus) de Digitas Studios, dans *Adweek*, ne plus se satisfaire d'être simplement « avant » le contenu qu'on a envie de voir pour enfin devenir « le » contenu lui-même. Dans ce cadre, le *storytelling* est, sans nul doute, une des clés majeures d'une transformation réussie.

Bien différencier *storytelling* et *brand content*

Encore faut-il s'accorder sur ce qu'on entend par *storytelling*. Il s'agit bien ici de l'art de raconter des histoires. Une histoire pertinente parce qu'elle résonne en nous comme une évidence, parce qu'elle est juste, universelle. Une histoire n'est pas le contenu qui la véhicule. Le *brand content* n'en est que la conséquence, jamais l'inverse. Nous ne choisissons jamais de regarder une série plutôt qu'un film, un livre plutôt qu'un recueil de nouvelles. Non, nous choisissons une

histoire qui nous touche plus qu'une autre.

C'est l'incroyable histoire de la série *Mr. Robot* qui nous donne envie de découvrir son jeu mobile, et non son *gameplay* simplissime basé sur des échanges de SMS. C'est l'humour désopilant de Barney Stinson (personnage cultissime de la série *How I Met Your Mother*) qui nous a donné envie d'acheter son livre, non moins cultissime, *The Bro Code*.

POUR NOUS,
PUBLICITAIRES,
L'ENJEU EST
LA PERTINENCE.

149

heures de vidéo
regardées par an

39

sites internet masculins
dans ses favoris

59

minutes d'écoute radio
en dehors de chez soi
chaque jour



LA CONNAISSANCE
DE TOUS LES COMPORTEMENTS
MÉDIAS ET MULTIMÉDIAS

Pour tout renseignement :
www.mediametrie.fr



Mediametrie

PROPOS RECUEILLIS PAR

ISABELLE MUSNIK

**« LE CHALLENGE
POUR LES AGENCES :
DEVANCER
L'ANNONCEUR
POUR MIEUX
L'ACCOMPAGNER »**



Depuis plusieurs années, dans le cadre du Baromètre de la relation Agences-Annonces, BVA Limelight interroge plus de 1 200 annonceurs*. La partie quali de l'enquête compte 60 entretiens, qui nous permettent d'avoir une vision affinée des évolutions du monde de la com'. On décortique les résultats, verbatims à l'appui, avec le directeur d'activité Amaury Laurentin.

UNE RÉORGANISATION DES TALENTS ET DES RESSOURCES S'IMPOSE

UNE VISION STRATÉGIQUE GLOBALE...

« Il faut que l'agence ait la compréhension globale et propose une solution globale à un problème, avec des expertises soit maison, soit tierces. »

« Être à la fois sur du très stratégique et sur du tactique. »

... ET LA CAPACITÉ À LA PILOTER VIA DES EXPERTS.

« Il faut qu'il y ait un porte-parole de marque, et qu'il arrive à mailler l'ensemble des services qui permettent d'optimiser la communication. En un mot, ce sont des intégrateurs. »

UNE CONVICTION DÉJÀ EXPÉRIMENTÉE PAR LES ANNONCEURS

« On a, nous aussi, besoin en interne de bons généralistes. Des gens capables d'appréhender les problématiques diverses avec des experts en externe. Des gens souples d'esprit et de compétences plutôt que des experts sur un sujet en particulier. »

AU FINAL, LA VISION INTÉGRÉE DOIT PRENDRE LE PAS SUR L'INTÉGRATION DES EXPERTISES

UNE REMONTÉE EN VALEUR...

« Vendre l'intelligence, et la capacité à dire qu'elles savent s'entourer des meilleurs prestataires pour faire un tandem gagnant. »

« Ce qui compte, c'est la capacité stratégique à bien utiliser les expertises. »

... ET UN RECENTRAGE SUR LES OBJECTIFS.

« Le fameux 360°, en fait, ce sont des silos. Ce qui m'intéresse, c'est comment consolider, que cela devienne un tout, avec de la cohérence dans les métiers de la com' et du commerce. »

VERS UNE SÉPARATION DU THINK ET DU DO :

« Une séparation de l'opérationnel, et une garantie suffisante que l'opérationnel suivra selon les inflexions de la stratégie. »

« J'attends de mes partenaires agences qu'ils m'aident à identifier les bonnes ressources. »

**LA COMMUNICATION PEUT ÊTRE
UN LEVIER DE TRANSFORMATION,
POUR ESSAYER DE SE CONFORMER
EN INTERNE À L'IMAGE PROJETÉE
EN EXTERNE ET CRÉER
UNE DYNAMIQUE.**

III | LES AGENCES PEUVENT-ELLES AIDER ?

AL Le challenge pour les agences est de devancer l'annonceur pour mieux l'accompagner. Les entreprises nous le disent : « Les agences doivent faire émerger des besoins qu'on ne sait pas identifier, et pas uniquement répondre à nos besoins. » Pour cela, les dirigeants n'ont pas besoin de généralistes de la transformation, mais d'acteurs ayant des méthodes pour aborder la transformation. Ils demandent à être rassurés quant aux modes opératoires qui leur sont proposés, la méthode mise en place et son efficacité, avec une approche qui réponde à leurs besoins. Quasiment du sur mesure. Il est indispensable que les agences aient à la fois une dimension consulting pour cerner et comprendre les enjeux des marchés, et une vraie capacité de projection, pour les challenger sur leurs acquis et les faire évoluer. Il faut donc des profils très ouverts, entraînés à s'adapter, à l'écoute des transformations, et capables également... de se transformer.

*Clients d'agences de publicité, customer marketing, média, digital, RP, corporate, événementiel.

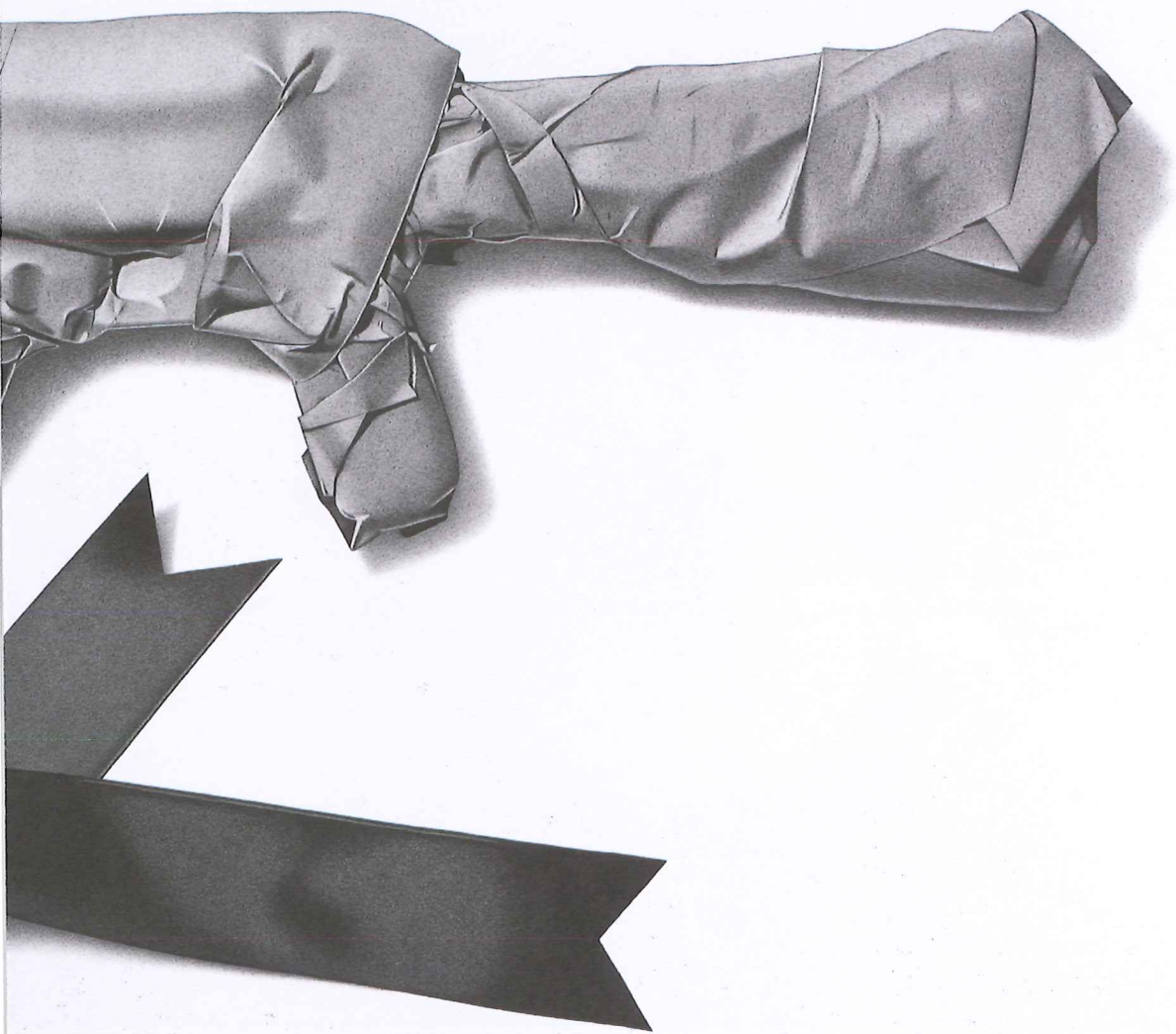
AL

**...avant que
vos publics
ne le fassent
sans vous.**

Interbrand est le premier réseau mondial de conseil en stratégie et expérience de marque. Notre métier est de placer la marque au cœur de la dynamique de croissance de votre entreprise.

Interbrand Paris
01 49 09 64 64
paris@interbrand.com

Interbrand



Hendry

NICOLAS GONDEAU

C'EST AUTOUR DE LA MARQUE QUE TOUT S'ARTICULE

Depuis quinze ans, 52 % des entreprises du classement « Fortune 500 » ont disparu... En parallèle, un récent rapport de l'OCDE établit un lien entre le déclin systématique de la productivité et l'incapacité des entreprises à adopter et accompagner l'innovation à une vitesse suffisante... Une révolution de la marque est-elle en marche ?

Les services marketing et communication des entreprises sont, ces dernières années, les artisans de la disruption qui doit conduire les marques à se réinventer, pour continuer à créer la préférence et générer du business. Tout simplement parce qu'ils sont en particulier touchés par ces nouveaux paramètres qui bouleversent l'organisation des entreprises, sous l'appellation de « transformation digitale » : inflation et atomisation des points de contact, multiplication des agences de communication, transformation des processus créatifs, prolifération des prises de parole, nouvelles formes de communication, personnalisation et utilité servicielle attendues par les consommateurs...

Pour une créativité renouvelée

Le pullulement de messages sur tous les canaux incite les annonceurs à rechercher un engagement plus fort avec leurs cibles. Ils doivent sans cesse proposer des contenus à forte valeur ajoutée, et cette quête

les oblige à rechercher régulièrement de nouveaux types de partenaires pour alimenter leur créativité. Parce que la marque est évoquée dans les réseaux sociaux, les influenceurs sont devenus des créateurs de contenu incontournables pour les entreprises. Les influenceurs phare mettent également leurs audiences au service de la notoriété des marques, à l'instar des modèles dans le secteur de la mode. Ensuite, pour assouvir leur soif et leur besoin de créativité de toutes les façons, les entreprises ont ouvert le process créatif à des solutions logicielles. Le cas « Next Rembrandt » a ainsi été longuement débattu lors du festival des Cannes Lions 2016. L'initiative, réalisée en association avec Microsoft pour le compte d'ING, a permis à un groupe d'historiens de l'art, de développeurs et de scientifiques la création d'un tableau original « à la manière de » pour aboutir à *The Next Rembrandt*. Enfin, le renouvellement de l'offre des marques par un enrichissement de l'offre servicielle les conduit régulièrement à signer des partenariats stratégiques avec des start-up.

On recherche aussi des ressources d'un nouveau genre. Le profil idéal serait des collaborateurs pluridisciplinaires, qui puissent travailler et évoluer confortablement dans des processus transversaux. La conférence Martech 2016 à San Francisco a témoigné aussi d'une autre pratique, celle d'entreprises qui, ne trouvant pas ces perles rares, optent pour la constitution d'équipes aux talents variés, qui permutent leur poste tous les dix-huit mois pour acquérir les nécessaires compétences transversales.

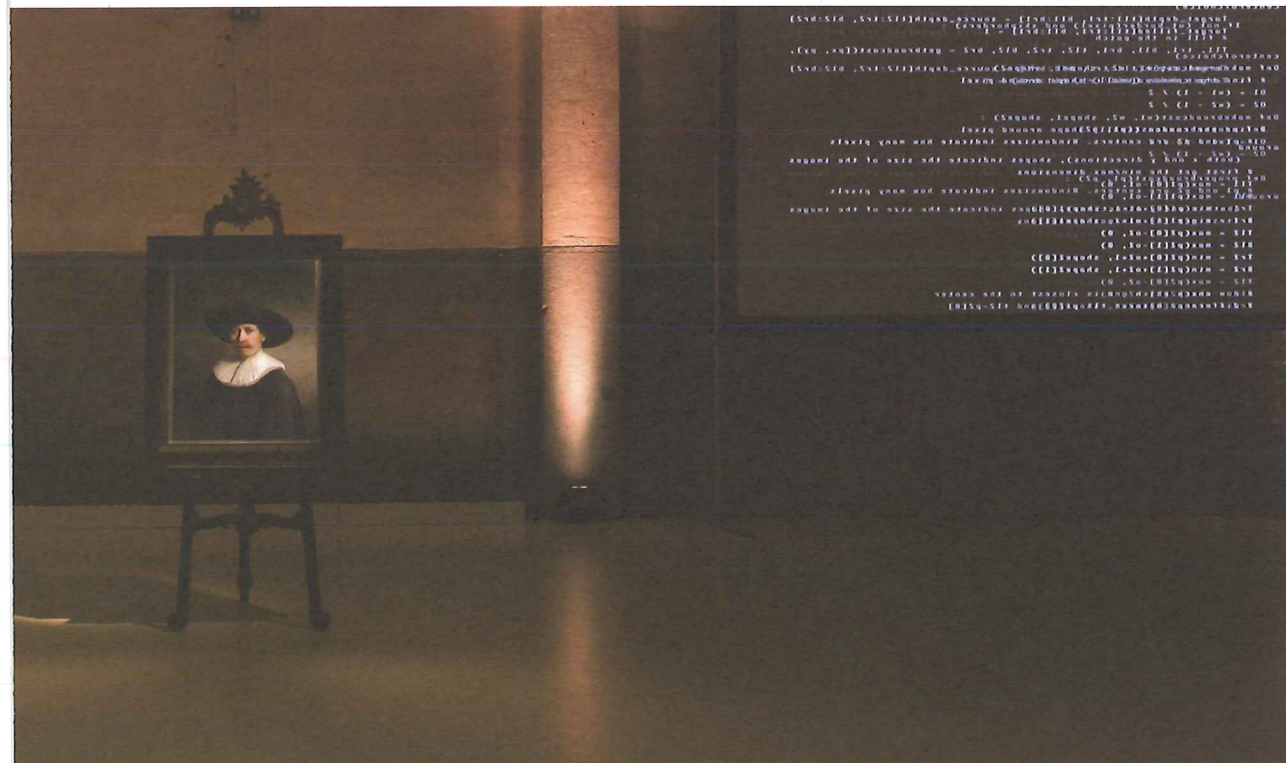
Le « *make or buy* », ou le choix de l'internalisation ou de l'externalisation des ressources, est également un des éléments qui permettent aux entreprises d'adapter leurs organisations pour délivrer une communication « *best in class* ». Ainsi, Coty a récemment créé une *content factory* en achetant une agence digitale (Beamly), et a lancé une collaboration avec ZenithOptimedia pour renforcer le lien entre la création de contenu et sa diffusion. Une étude récente de MediaSense (Media2020) montre que 45% des directeurs marketing imaginent internaliser des compétences en *social media* d'ici à cinq ans. Ils sont 58% à imaginer internaliser la gestion du *owned media*.

**LE « MAKE OR BUY »
EST UN DES ÉLÉMENTS QUI
PERMETTENT AUX ENTREPRISES
DE S'ADAPTER POUR DÉLIVRER
UNE COMMUNICATION
« BEST IN CLASS ».**

Pour une agilité et une rapidité accrues

La technologie va avoir un rôle de facilitateur crucial afin de gérer ces transformations de marque. Sous le nom de code « Martech », le secteur se développe rapidement autour de prestataires offrant des solutions pour rendre plus agiles les processus marketing et faciliter la tâche des directeurs marketing. Marketing automation, gestion cross canal, optimisation des *workflows*, etc., le paysage évolue à la vitesse de l'éclair, engendrant une prolifération de solutions. La data reste évidemment au cœur, car sans elle, aucune des solutions logicielles ne pourrait tenir ses promesses.

La transition digitale affecte les organisations d'une manière rapide et profonde, les engageant dans un processus de changement et de choix stratégiques complexes. Et force est de constater que c'est autour de la marque que tout s'articule.



PROPOS RECUEILLIS PAR

BENJAMIN ADLER

« LA RUPTURE, C'EST AUSSI D'EMBRASSER LA RUPTURE »



Directeur général délégué d'Orange, Pierre Louette est aussi depuis 2014 responsable du pilotage de la stratégie d'investissement dans les start-up et de la coordination des relations au sein de l'écosystème numérique.

Président du comité Transformation numérique du Medef, il vit au quotidien avec la transformation digitale des entreprises.

IM | NE PAS ÊTRE OBSOLÈTE ET ÊTRE AGILE QUAND ON EST UN GRAND GROUPE EST COMPLIQUÉ. CELA EXPLIQUE-T-IL QUE BEAUCOUP ESSAIENT DE S'IMPRÉGNER DE LA CULTURE START-UP (RÉACTION ET FLEXIBILITÉ) À TRAVERS UN RACHAT, UNE FUSION OU UNE RÉORGANISATION STRUCTURELLE ?

PL Oui, complètement. Typiquement, je m'occupe depuis un an et demi maintenant de tous les investissements du groupe dans les startup, notamment à travers le fonds que nous avons lancé avec Publicis, IrisNext, qui dépasse probablement aujourd'hui les 300 millions d'euros. Nous investissons dans beaucoup de sociétés tout en restant autour des communications et des plateformes de la tech'. Nous enrichissons nos gènes d'éléments qui viennent d'autres cultures avec Orange Digital Ventures. Avec ce fonds très *start-up first* dans la posture, l'idée est de se mettre en position d'être aussi rapide et efficace qu'une start-up qui lutte pour sa survie. Ce n'est pas facile pour un groupe comme le nôtre.

Nous essayons aussi de développer une sorte de *fast track* pour les start-up, en leur expliquant que nous allons les faire travailler pour nous et que c'est à la fois une joie et un danger. J'ai conscience de cette dualité. Je dis aux start-up qui veulent devenir fournisseurs du groupe : « C'est super, mais faites attention, ne vous laissez pas asphyxier non plus. Un grand groupe pourrait par inadvertance s'asseoir sur vous... »

Nous ne pouvons pas calquer nos méthodes sur les leurs, mais en revanche, nous essayons d'injecter un peu de ce sang neuf dans notre propre fonctionnement. Nous avons donc cette exigence très forte de nous impliquer dans leur accompagnement, en veillant à ne pas multiplier les processus et les procédures qui

pourraient les étouffer. Je donne ce conseil à toutes ces start-up : « Nous allons vous présenter toutes les possibilités qu'il y a dans le groupe. Regardez, et si cela ne se fait pas assez vite, passez à autre chose, travaillez avec d'autres. Nous vous finançons, mais nous ne vous demandons pas d'être collés à nous. » Je ne veux pas d'ailleurs qu'il y ait de dépendance économique, ce n'est bon pour personne.

**ÊTRE INVESTISSEURS, C'EST ÊTRE
AU COURANT DE CE QUI
SE TRAME « DANS NOTRE DOS »
POUR QUE NOUS NE SOYONS PAS
COMPLÈTEMENT ABSENTS.**

IM | QUEL EST DONC SELON VOUS LE RÔLE DE L'INNOVATION DE RUPTURE DANS LA TRANSFORMATION DIGITALE ?

PL Il est capital. Chez Orange Digital Ventures – qui a déjà réalisé 12 investissements en dix-huit mois –, j'ai donné comme instruction aux équipes d'investisseurs de me proposer des sociétés qui sont des menaces pour nous. Je préfère être investisseur et être au courant de ce qui se trame « dans notre dos » pour que nous ne soyons pas complètement absents. Je suis certain que Skype a été proposé à des opérateurs de télécom à ses débuts, et il est probable qu'ils ont un peu essayé de l'étouffer pour empêcher que cela marche. Aujourd'hui, c'est un succès historique et c'est chez Microsoft, pas chez nous.

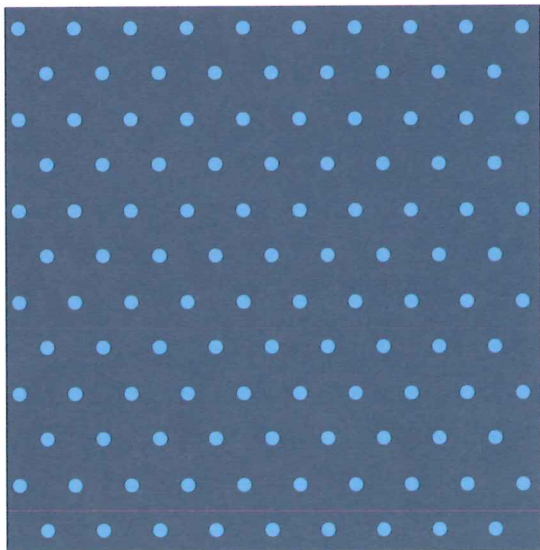
En 2016, on investit donc dans la *blockchain*, car nous avons 250 millions de clients qui font des transactions en permanence. Nous allons même devenir une banque. Donc, si la *blockchain* devient la règle de demain dans la transaction, nous avons vraiment intérêt à être dedans. La rupture, c'est aussi d'embrasser la rupture. C'est peut-être dans une de ces start-up que naîtra une grande *business unit* d'Orange dans cinq ou dix ans!

•

THIERRY BEMBARON

« UBERISATION » : UN RACCOURCI SIMPLISTE ET DANGEREUX

C'est le mot dont ne peuvent plus se passer les acteurs et les observateurs de l'économie, tous secteurs confondus : « uberisation ». Pour expliquer concrètement le phénomène, et se préparer, imaginons un plateau de jeu, ses pions, leurs forces, les stratégies offensives et d'anticipation.



LE CŒUR DE MÉTIER (Core Business) : les nouveaux entrants se proposent de faire le même métier que vous, mais autrement. Ils se focalisent sur l'usage et sur l'expérience utilisateur en effaçant toutes les conventions. Ils attaquent en frontal le cœur de métier des entreprises avec de nouveaux modèles économiques. Ils entrent sur des marchés historiques en bénéficiant d'avantages compétitifs solides (nouveaux usages, avantages technologiques, agilité et vitesse d'exécution, expérience utilisateur fluide et innovante).

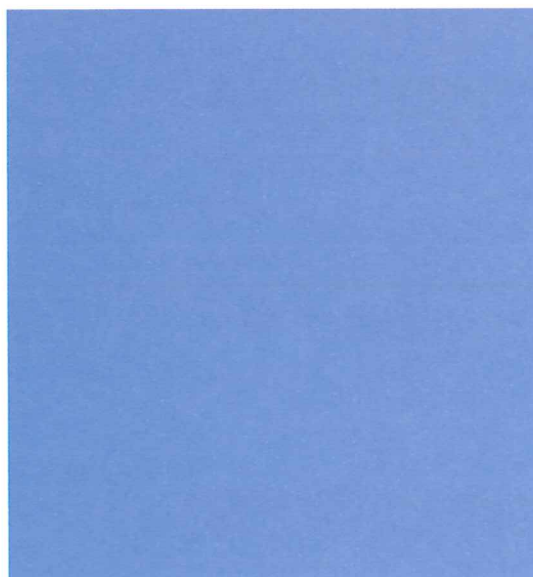
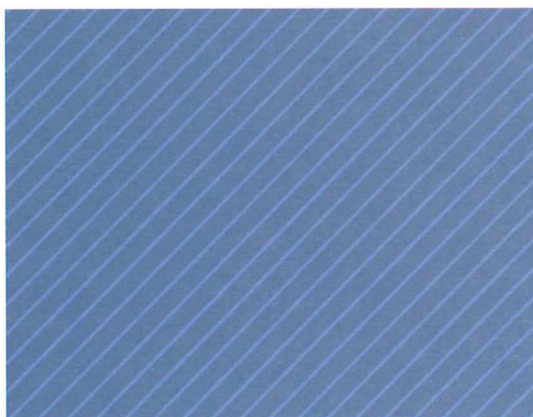
—
Ils s'appellent : *Uber, Airbnb, Blablacar, Lymo, Nickel, iTunes, AmazonFresh, La Ruche qui dit oui...*

L'INTERMÉDIATION : ces «nouveaux barbares» s'immiscent entre vous et vos clients pour leur proposer des services que vous ne leur rendez pas ou que vous ne savez plus leur rendre. Ils se positionnent comme le premier point de contact dans la chaîne de valeur, captent la transaction et accaparent la donnée client grâce à une qualité de service innovante et souvent multimarque.

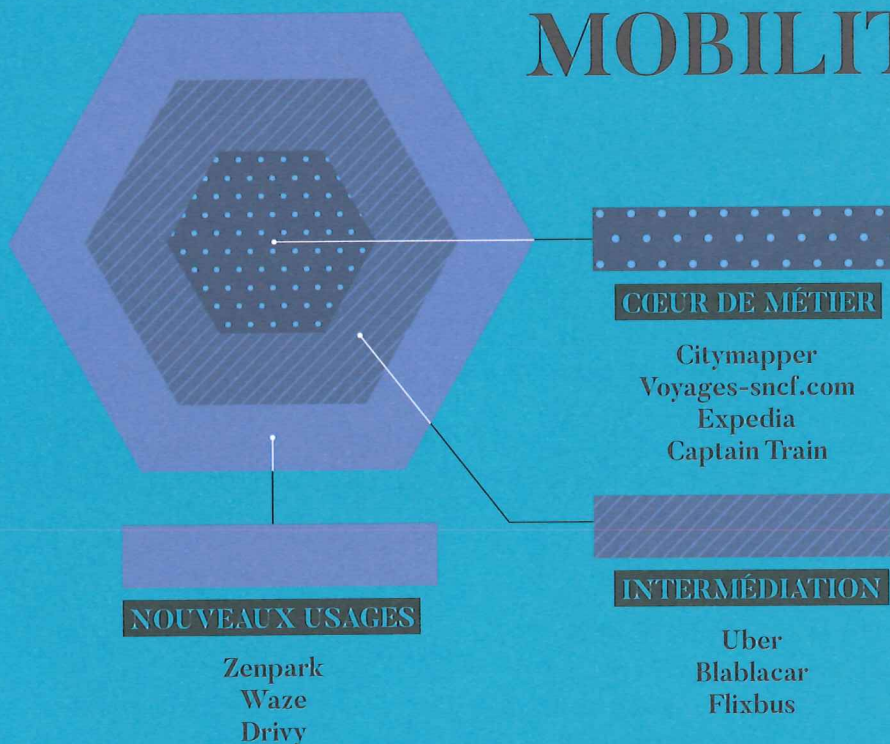
—
Ils s'appellent : *Booking, SeLoger.com, Linxo, Trainline (ex Captain Train), Deezer, FidMe...*

LES NOUVEAUX USAGES (Over-The-Top services) : ces start-up se positionnent à la périphérie de votre core business et imaginent des services que les technologies autorisent maintenant et que vous n'avez pas vus venir. Et cependant, ils n'existeraient pas si vous n'existiez pas. Ce sont les nouveaux usages connectés créés au plus près des attentes nouvelles des publics insatiables. Ces acteurs ouvrent un nouveau segment de la chaîne de valeur de votre secteur et bénéficient d'une position de «premier entrant».

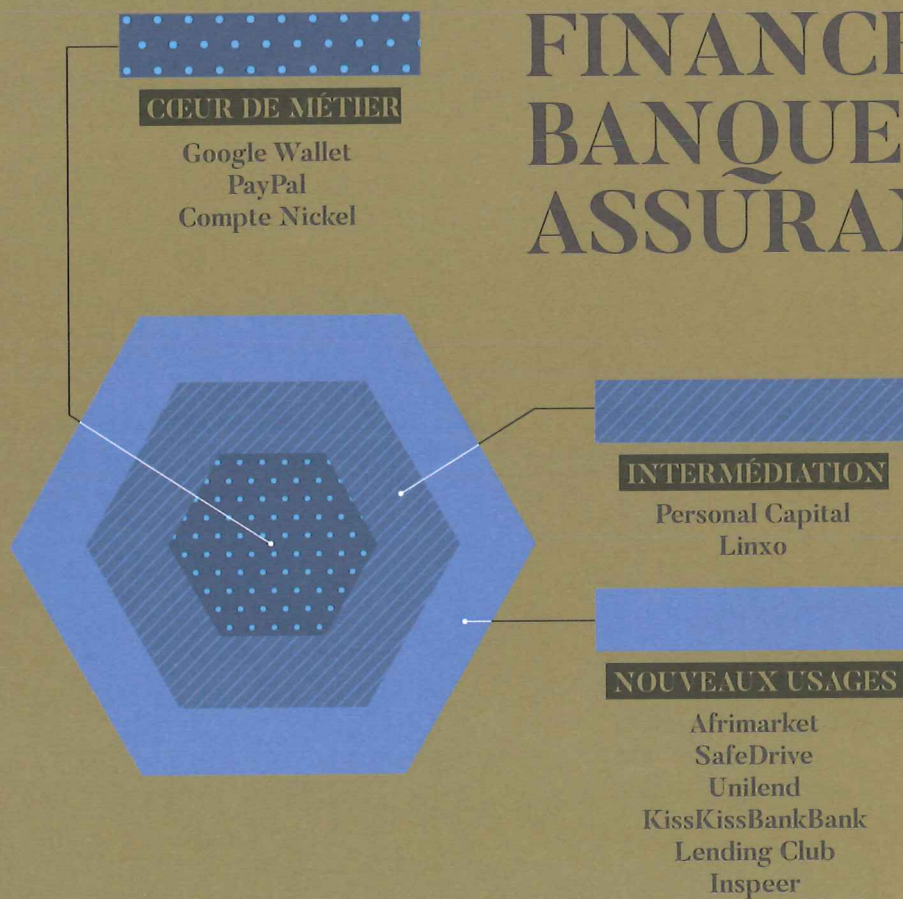
—
Ils s'appellent : *TripAdvisor, Drivy, Zenpark, InsPeer, Safe-Drive, Nextdoor, Delivery.com, Mobeye...*



MOBILITÉ



FINANCE BANQUE ASSURANCE





MUSCLEZ VOTRE ESPRIT.

*Pour votre bien et
celui des autres,
abonnez-vous
sur influencia.net*

IM **FLUENCIA**

GLORYPARIS

La transformation numérique n'est pas simplement une transformation des technologies de l'information ou l'accessibilité rapide à Internet, mais une transformation des modes de fonctionnement des entreprises... Ces transformations violentes conduisent à travailler différemment et à établir de nouvelles relations au sein de l'entreprise.

Est-ce la fin de l'entreprise intégrée fondée sur la propriété? Ces transformations préfigurent-elles la montée des supply chains numériques? Que nous apprennent Uber, Airbnb, Amazon, les *over-the-top* (OTT ou services par contournement) et d'autres sur les transformations de la nature des entreprises?

**RONALD COASE SUGGÉRerait
[EN 1937] DE COMPARER COÛTS
DE TRANSACTION ET COÛTS
D'ORGANISATION POUR
COMPRENDRE L'EXISTENCE
DES ENTREPRISES...**

Économie de plateforme et nouveaux *business models*

C'est la nature même de cette «économie de plateforme» qui explique les caractéristiques particulières de ces acteurs. Uber, Airbnb, les services *over-the-top* (OTT) comme Skype, WhatsApp et Viber sont fondamentalement assez semblables.

Uber met en relation des conducteurs avec des voyageurs (concurrence avec les taxis), Airbnb met en relation des hébergeurs particuliers et des touristes (concurrence avec les grands groupes hôteliers). Après avoir trouvé une location souhaitée, les clients sont invités à adhérer pour contacter l'hôte directement. Au passage, Airbnb et Uber ponctionnent respectivement 3% et 20% du montant de la transaction.

Quant aux OTT, ils permettent d'échanger gratuitement via le Web des SMS, MMS, voix, vidéos, textes et images, se substituant en partie ou totalement aux services des opérateurs historiques des télécoms sans rien leur reverser. Ces acteurs bousculent l'organisation des firmes «traditionnelles» et leurs chaînes de valeur.

L'économiste Ronald Coase – dans *The Nature of the Firm*, en 1937 – cherchait à expliquer l'existence des entreprises en inventant la notion de «coûts de transaction». Sa démonstration est simple : l'entreprise existe parce que le marché n'est pas gratuit; les transactions sur le marché ont un coût (par exemple : la collecte de l'information, la coordination et la négociation des contrats). Utiliser une organisation hiérarchique comme mode de coordination «à la place» du marché économiserait ces coûts. Ronald Coase suggère alors de comparer coûts de transaction et coûts d'organisation pour comprendre l'existence des entreprises. Dans certains cas, il est préférable de signer des contrats de travail, de favoriser des coopérations en interne que de passer par le marché, c'est moins coûteux. Plusieurs certitudes semblent voler en éclats avec ces nouveaux *business models*. La première est que la valeur d'une entreprise n'est plus forcément liée à celle de ses actifs. La seconde est que les coûts de transaction sur le marché ne justifient plus l'existence des entreprises. Quelle est alors la nouvelle nature des firmes?

Dans les entreprises traditionnelles, construites par accumulation de capitaux et nées avec la révolution industrielle, l'opposition entre le capital et le travail s'estompe, et déstabilise encore plus l'entreprise intégrée. Le fait de posséder ses propres boutiques pour un opérateur télécom, comme Orange ou SFR par exemple, constitue-t-il toujours un avantage compétitif aujourd'hui? Un système de franchises— allégeant les actifs au passage— est-il préférable? Des boutiques franchisées mises en concurrence et passées au gril de la satisfaction client à la TripAdvisor sont-elles une voie prometteuse? Le même raisonnement peut être tenu pour les agences bancaires ou d'assurance.

Travailler avec les nouveaux perturbateurs, adapter entreprises et salariés à l'avènement du digital

Sans aborder ici la non-adaptabilité de la fiscalité et les modes de régulation à ces nouvelles entreprises qui restent à inventer, il faut reconnaître qu'elles ont imposé de nouveaux modèles d'affaires, de nouveaux usages, mais également une nouvelle approche du risque et de la performance. Les grandes entreprises traditionnelles, souvent de culture technique, ont souvent privilégié l'accumulation de capitaux pour diffuser leurs produits ou services. Cette stratégie n'est plus compatible avec les usages du Web. Leur management et l'ensemble de leurs métiers sont impactés, cela quel que soit le secteur d'activité. Elles doivent arbitrer aujourd'hui entre le rachat de solutions innovantes pour rester dans la course ou s'entourer de savoir-faire de start-up. Veolia a signé une alliance avec IBM pour associer sa connaissance du secteur de l'eau, des clients et le savoir-faire en matière de numérisation d'IBM.

**CHEZ AIRBNB COMME
CHEZ UBER, C'EST LA MISE
EN RELATION DE PETITS
CAPITAUX DISPERSÉS
QUI CRÉE LE BUSINESS.**

**IL FAUT SORTIR DE
LA CARICATURE MANAGÉRIALE
SE LIMITANT À REMPLACER
LES VIEUX PAR DE JEUNES GEEKS.**

Publicis et Orange ont créé en 2015 un fonds de capital-risque multi-corporate baptisé IrisNext pour investir dans des start-up. Les investissements de ce fonds porteront sur la transformation numérique des entreprises : nouveaux *business models* développés grâce au numérique, ou encore nouveaux outils ou nouvelles technologies permettant de répondre au défi de cette transformation. Le maintien de la performance des entreprises traditionnelles repose également sur l'amélioration de l'efficacité opérationnelle. Les technologies de l'information boostent la productivité grâce à la suppression de tâches sans valeur ajoutée. Le management a donc un rôle fondamental à jouer dans l'accompagnement, la formation de salariés et la créativité de nouvelles offres et solutions dans la relation avec le client. Impossible sans sortir de la caricature managériale se limitant à remplacer les vieux par de jeunes geeks formés aux nouvelles technologies ou à mettre des salariés à la porte parce que le digital supprime leurs activités!

**The Conversation.com, mai 2016.*