

**INFLUENCIA**

LA REVUE  
DE LA COMMUNICATION  
ET DES TENDANCES

N° 11

Octobre / décembre 2014

25 €



À PORTÉE  
DE MAIN

INFLUENCIA.NET

diabolocom 

# L'interaction client multicanal

**tout simplement**



**SVI / ACD | EMAIL | LIVE CHAT | CLICK TO CALL | RÉSEAUX SOCIAUX**

Diabolocom crée et opère des solutions de gestion de vos interactions client sur tous les canaux : téléphone (SVI, ACD, numéros spéciaux et géographiques), email, live chat et réseaux sociaux.

- Intuitives** Nos solutions sont pensées pour être paramétrées en quelques clics.
- Evolutives** En 100% Cloud, elles s'adaptent à votre organisation et à vos pics d'activité.
- Efficaces** Interfaçables avec vos outils CRM, elles garantissent un contact immédiat, qualifié et fluide pour une satisfaction client maximale.



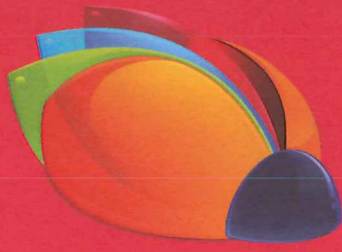
 @DIABOLOCOM

0805 530 530

[www.diabolocom.com](http://www.diabolocom.com)

**PARCE QUE LE  
FUTUR C'EST  
MAINTENANT,  
NOVIUS VOUS  
ACCOMPAGNE  
DANS VOS  
STRATÉGIES ET  
TECHNOLOGIES  
DIGITALES.**

**PARTENAIRE DIGITAL D'INFLUENCIA DEPUIS SA NAISSANCE SUR LE WEB**



# NOVIUS

The e-novative company

## L'EXPERIENCE DIGITALE

À L'ÉPREUVE DU FUTUR



Conception &  
développement web



Design d'expérience  
utilisateur



Conseil &  
accompagnement



E-commerce



Dispositif social média



Développement agile



E-mailing &  
webmarketing



Hébergement



Application mobile

Contactez Antoine Hébert pour échanger sur le futur.

+ 33 1 77 45 49 08

Paris +33 1 77 454 900 - novius.com- Lyon + 33 427 462 000

JCDecaux



# MARQUES, — PRENEZ LE — POUVOIR — AVEC JCDecaux —

Dans un environnement media complexe en mutation permanente, JCDecaux est le media qui (re)donne du pouvoir aux marques pour déployer pleinement leur communication et atteindre leurs objectifs.

POWER BRAND REVIEW À TÉLÉCHARGER SUR [WWW.JCDECAUX.FR/POWER-ATTITUDE](http://WWW.JCDECAUX.FR/POWER-ATTITUDE)



# RECULER L'IMPOSSIBLE...

•  
Par  
**Isabelle Musnik**



« Espace, frontière de l'infini vers laquelle voyage notre vaisseau spatial...  
Sa mission : explorer de nouveaux mondes étranges, découvrir de nouvelles vies, d'autres civilisations,  
et au mépris du danger, reculer... l'impossible. »

Certes, le futur à la Star Trek est sympathique, mais qu'en est-il de demain ?  
C'est cet avenir proche déjà présent dans notre vie quotidienne qui nous interpelle chez *INfluencia*...

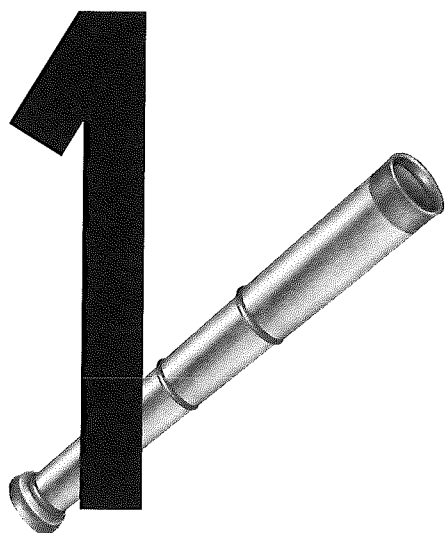
Nous avons voulu anticiper, pour vous aider à être dans l'air du temps et à comprendre  
les grands enjeux sociétaux et économiques qui préfigurent une société en manque de stabilité.  
Car désormais, et depuis l'avènement du numérique, les changements sont permanents  
et non plus cycliques comme c'était le cas depuis deux mille ans...

Aujourd'hui, l'innovation n'est plus seulement technologique, se focalisant autour d'objets connectés,  
de robots ou de 3D. Elle est aussi complètement sociétale. De nouveaux comportements voient le jour :  
économie collaborative, mobilité, Maker Movement... Jamais la participation entre le consommateur, le citoyen  
et les marques n'a été aussi forte. Désormais, l'avenir sera co-créé, interactif et multifacette...

Alors, si le « travailler-ensemble » devenait le nouvel ordre qui dictera sa loi à un monde connecté ?  
« Le futur est déjà là, il est juste inégalement réparti. » Cette citation de l'auteur de science-fiction américain  
William Gibson résume exactement le voyage que nous voulons vous offrir  
dans ce numéro 11 de la revue *INfluencia*.

Un voyage qui démarre sous de bonnes auspices puisque notre revue vient de se voir décerner  
le prix du meilleur article 2014 dans la catégorie « moins de 10 000 exemplaires »  
par l'association de la presse professionnelle. Nous en sommes très fiers...  
Bonne traversée !

Isabelle Musnik  
Fondatrice, directrice des contenus et de la rédaction  
*INfluencia*



P. 38

## NOUVEAUX MODÈLES

---

40 ET SI ON PARTAGEAIT ? MAIS QUOI ? 40 RETAIL ET COMMERCE COLLABORATIF, QUELLE VISION ? 50 LE NUMÉRIQUE NE POURRA RIEN SANS CRÉATIVITÉ ET LEADERSHIP 54 TRANSFORMER L'ESSAI 60 L'IMPORTANT, C'EST L'ÉMOTION... 66 TOUS VOISINS DANS LE VILLAGE GLOBAL ? 70 LE GRAND CHAMBARDEMENT DES MÉTIERS 76 LE SUCCÈS D'UNE MARQUE À L'ÈRE DE L'ÉCONOMIE SÉMANTIQUE 78 L'INNOVATION EST-ELLE À RÉINVENTER ? 80 LE FUTUR A BESOIN DE CULTURE 84 DE BELLES RELATIONS À VENIR !

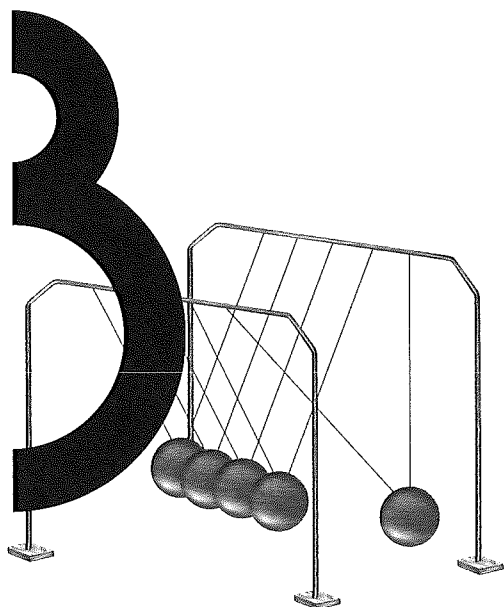


P. 86

## (CO) INNOVATION

---

88 LE MAKER MOVEMENT DÉPLOIE SA TOILE 94 DU WEB SOCIAL AU MOUVEMENT DES MAKERS 95 Co-ORGANISER SON ENTREPRISE 96 DEMAIN, MAKER VOUS SEREZ ! 100 PARIS : UNE VILLE OÙ L'HUMAIN SERA AUGMENTÉ 102 LA LIBÉRATION DE LA PENSÉE CRÉATIVE 106 LE RESPONSABLE MARKETING VA-T-IL DEVENIR SINCÈRE ? 110 FLOP DE CO



P. 112

---

## VIE CONNECTÉE

---

114 LES OBJETS CONNECTÉS : ON OUBLIE L'EFFET DE MODE !  
120 LES 4 TENDANCES TECHNOS QUI VONT CHANGER  
NOS VIES 124 MACHINE LEARNING 128 TECHNOLOGIE  
G.R.I.N. : LA SANTÉ EN ÉBULLITION 132 ET INTERNET  
SAUVA LE LIEN SOCIAL... 136 QUELLES MUSIQUES ALLONS-  
NOUS CONSOMMER ? 138 QUATRE SCÉNARIOS POUR  
LA TÉLÉ DE DEMAIN 144 PLAIDOYER POUR L'ANONYMAT  
146 L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE, POISON OU ANTIDOTE ?  
150 FOREST GUMP 2.0 152 LA VIE DU CONSOMMATEUR  
EN 2025

### INFLUENCIA

31 rue Chapon, 75003 Paris  
[redaction@influenca.net](mailto:redaction@influenca.net)  
[influenca.net](http://influenca.net)  
tel : 01 49 96 03 30  
fax : 01 49 96 03 35

**Directeur  
de la publication :**  
Adrien de Blanzay

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

**Rédacteur en chef :**  
Gaël Clouzard

**Directrice commerciale :**  
Sophie Huttmann  
01 49 96 03 34  
[sophiehuttmann@influenca.net](mailto:sophiehuttmann@influenca.net)

**Iconographe/  
secrétaire de rédaction :**  
Anaïs Chourin

**Développement  
magazine digital :**  
Emmanuel Cloix

**QR codes :** Kairos Agency

**Portraits contributeurs :**  
Shane

**Direction artistique :**  
Violaine & Jérémie  
[violaineetjeremy.fr](http://violaineetjeremy.fr)

Remerciements à Fotolia  
DeviantART

**En Une :**  
Illustration de  
Jérémy Schneider

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

**Président :**  
Adrien de Blanzay

**Directrice Générale :**  
Isabelle Musnik

**Service Abonnements :**  
Florence Bertay  
01 44 59 23 00  
[florence@editionsdapres.com](mailto:florence@editionsdapres.com)  
Abonnement : 98 € TTC

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

**Commission paritaire :**  
0215 K 91343 ;  
ISSN : 1777-6120  
ISBN : 979-10-93031-04-0  
Dépôt légal : octobre 2014

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





ADRIEN DE BLANZLY

Directeur de la publication



ISABELLE MUSNIK

Directrice des contenus  
et de la rédaction



GAEL CLOUZARD

Rédacteur en chef



CHRISTINE MONFORT

Rédactrice



RITA MAZZOLI

Rédactrice



CATHERINE HEURTEBISE

Rédactrice



FLORENCE BERTHIER

Rédactrice



FRÉDÉRIC THERIN

Rédacteur



BENJAMIN ADLER

Rédacteur



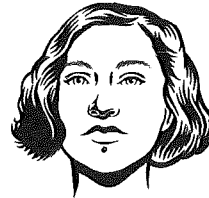
VIOLAINE ET JÉRÉMY

Direction artistique  
*violaineetjeremy.fr*



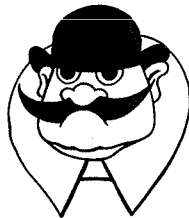
CAMILLE JACQUELOT

Illustratrice et chef de travaux, elle dessine des gens du Sud et des maisons du Nord, ou l'inverse.  
*camillejacquelot.eu*



PRISCILLE DEPINAY

Après avoir été diplômée des Beaux-Arts de Rouen, elle vit et travaille à Paris.  
*priscillecoiffure.com*



ELOBO

Étudiant aux Beaux-Arts de Paris en pratique éditoriale et impression, il conjugue dessin et peinture pour ses commandes et ses projets d'exposition.  
*eloboelobo.tumblr.com*



LAURENT DUVOUX

Graphiste et illustrateur à Paris. Dans un style naïf et épuré, il détourne des formes abstraites, des structures géométriques ou des objets avec humour et cynisme.  
*laurentduvoux.com*



LUDIVINE KERLANN

Étudiante en design graphique en diplôme supérieur d'arts appliqués, elle se spécialise dans les médias imprimés.  
*behance.net/ldoklhn*



MARTIN LACREUSE

Je m'appelle Martin, je préfère les chats aux chiens, je n'aime ni les voitures ni les motos, et je ne passe pas mes vacances à Saint-Malo.  
*martinlacreuse.blogspot.fr*



AGOSTON PALINKO

Après l'échec de son plan pour devenir maître Kung-Fu Ninja, il décide de se dévouer à l'art. Il a quitté la Hongrie pour suivre ses études en France et est actuellement aux Arts Déco de Paris.  
*palinko-agoston.blogspot.com*



ARNAUD AUBRY

Étudiant en design graphique à l'École de design de Nantes Atlantique, il s'intéresse aux nouveaux usages du numérique et à la futurologie.  
*molonom.tumblr.com*



ELVIRE CAILLON

Diplômée de l'École Estienne et des Beaux-Arts de Paris, elle aime se laisser porter par les rencontres qui amènent ses créations vers de nouveaux horizons. Depuis 2013, elle signe l'identité visuelle et la scénographie des concerts du groupe Bagarre.  
*elvirecailion.com*



ARNAUD LE BACQUER

Après des études artistiques aux Beaux-Arts, il s'oriente vers la conception-rédaction. Aujourd'hui directeur de création, il écrit aussi des nouvelles.



MICHEL HÉBERT

Michel Hébert est un entrepreneur. VP de TBWA France, il est un « obsédé du changement ». Son 8<sup>e</sup> livre *Le Marketing de l'adaptation - le bricolage de la pensée* (Éd. L'Harmattan) en est un témoignage fort.



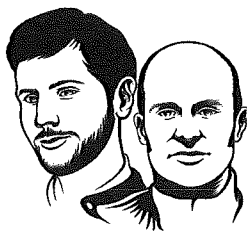
BRIAN SOLIS

Analyste principal chez Altimet Group, il est l'un des plus proéminents spécialistes des nouveaux médias et auteur mondialement reconnu. Son livre *Engage* est le guide de référence pour construire et mesurer le succès social du Web.



OLIVIER COVO

Cofondateur de Brandy Sound et président de Sound Value, spécialisé dans le capital sonore des marques et des institutions. Son credo: le son est un signe de marque qui contribue à son capital. Il en explore les champs d'expression.



MATTHIEU SAVARY  
ET MATTHEW MARINO

Ils sont respectivement DC et CEO de User Studio. Cette agence d'innovation hypercréative aide les entreprises à concevoir leurs produits et services numériques.



MAURICE NDIAYE  
ET PHILIPPE AIT YAHIA

Ce sont deux associés de Synomia et ils travaillent ensemble depuis plusieurs années. Ils conseillent des clients de tous secteurs et toutes tailles, ainsi que des agences, en les aidant à intégrer une vision *data* dans leurs actions de marketing et de communication. Leur devise: technologie, méthodologie et accompagnement.



PATRICK RUSSO

Journaliste TV, il a rejoint l'annonceur comme directeur de marque et communication du groupe LaSer jusqu'en 2013. Il est consultant indépendant et coach spécialiste dans la communication, le marketing et la stratégie.



JÉRÔME LAVILLAT

Planneur stratégique chez Digitas LBI, il est responsable du développement de l'offre de l'innovation de l'agence, s'appuyant sur des méthodes de *design-thinking*. Après une formation en communication et un passage chez BDDP Unlimited, Jérôme a intégré le planning stratégique de W&Cie (Havas) en 2011.



ANNE-MARIE PAUCOT

Écrivain-prospective qui conçoit des outils pour que l'on invente ensemble un futur désirable. #Éditions Propulseurs (guides et dicos du futur), ateliers, conférences...



ADRIEN SENEZ

Il est consultant chez Tiltideas, conseil en stratégie spécialisé en prospective, marque et innovation; qui éclaire les enjeux futurs pour donner un cadre à la mission de marque, incarnée par des innovations « héros ».



BERNARD OURGHANLIAN

Il joint Microsoft France en 1999 au poste de directeur général technique. Il est depuis 2002 directeur technique et sécurité, responsable de la conduite globale de la stratégie de Microsoft en France en matière de technologie et de sécurité.



EMMANUELLE GARNAUD-GAMACHE ET FLORIAN LE MOIGNE

Rayonnement international, influence, animation de communauté: ces passionnés de créativité et de technologie tissent la toile de l'institut de recherche technologique b-com composé de 200 chercheurs dédiés à l'innovation numérique. Un savant mélange culturel franco-canadien immergé dans l'innovation au quotidien.



EMMA FRIC ET PIERRE BISSEUIL

Respectivement directrice du département de recherche et prospective de l'agence Peclers Paris et directeur de recherches au sein de ce département, ces deux prospectivistes sont en charge du cahier *Futur(s)*. Leur rôle: capter les signaux émergents qui impactent le devenir de nos sociétés pour aider leurs clients à maîtriser les tendances et prendre parti.



CYRIL RIMBAUD

Curiouser est un cabinet de l'intelligence digitale qui réunit des spécialistes d'Internet, passionnés par son histoire, sa culture, ses technologies et ses défis marketing.



GÉRARD MERMET

Sociologue, directeur du cabinet d'études et de conseil Francoscopie. Il est auteur de *Réinventer la France, manifeste pour une démocratie positive* et membre du conseil de pilotage du G1000 France



NATHAN STERN

Sociologue de formation, il préside ShopperMind, le laboratoire d'études et de prospective sur les nouvelles tendances de consommation et les nouvelles formes de commerce d'Altavia, groupe de communication commerciale implantée en Europe et Asie.



VINCENT PUREN

Dipômé d'une maîtrise en marketing digital et d'un MBA entrepreneuriat, Vincent a débuté sa carrière dans la Com et les Telecom. Il est en charge de la division des contenus au HUB Institute, où il analyse les innovations numériques sous un angle business/marketing.



ALEXIS BOTAYA

Rédacteur en chef du webmag SoonSoonSoon et du Soonoscope, plate-forme sur les modes de vie de demain qui étudie notre quotidien dans un futur proche et lointain.



PIERRE ET JÉRÔME DONCIEUX

Relaxnews est né en 2000 de l'alliance de deux frères, Pierre Doncieux (rédacteur en chef de *VSD*, *Lui*, *Condé Nast Traveler* et rédacteur en chef adjoint de *Vogue Hommes*) et Jérôme Doncieux (directeur délégué d'Euro RSCG France). Une vision commune les anime: profiter de la «loisiration» de la société pour créer le «Bloomberg des loisirs».



STÉPHANE BILLIET

Président de We agency, il est maître de conférences associé au Celsa, Paris-Sorbonne. Il est également administrateur chez Syntec, conseil en relations publiques et administrateur délégué à l'Adetem.



JEAN-MARC MEGNIN

Spécialiste du comportement d'achat et des évolutions globales du retail, il est directeur général de ShopperMind, le laboratoire d'études et de prospective sur les nouvelles tendances de communication et les nouvelles formes de commerce d'Altavia.



MAGALI TARDY-GUYOT

Diplômée de Cambridge en sciences sociales et politiques, elle débute sa carrière en stratégie de marque à Londres. Directrice de la stratégie de FutureBrand Paris, elle excelle dans le dénouement des problématiques complexes et garde toujours une longueur d'avance!



NICOLAS ROUSSEAU

Fondateur de Mediation-Consulting, société de conseil en stratégie du changement des entreprises. Cofondateur de l'agence de presse N2 spécialisée sur l'Asie et secrétaire général de la fondation Victor Segalen; il écrit sur le sens du management.



CHRISTIAN GATARD

Fondateur de Christiingatard&co, institut d'études créatives et recherches prospectives, il a publié une dizaine de livres dont *Nos vingt prochaines années*, *le futur décrypté* et *Mythologies du futur* en juin 2014



OLIVIER LE GUAY ET LAURE KALTENBACH

Olivier mène une double carrière, le jour il est responsable éditorial et digital du Forum d'Avignon. La nuit, sous le nom de plume Olivier Olgan, il est journaliste au *Figaro Magazine* et *Evene* après l'avoir été pour *La Tribune*. Laure est DG du Forum d'Avignon, laboratoire d'idées sur les liens entre la culture et l'économie, elle anime le blog « Culture is future ».



JEAN-LUC CHETRIT ET FRANÇOIS DRUEL

Jean-Luc Chetrit est président de Carat France (agence du groupe Dentsu Aegis Network), pionnier et leader mondial du conseil média. François Druel est professeur associé de marketing de l'innovation au sein de l'Istia (université d'Angers) et consultant indépendant.

P R E A M



R. Moroz  
12.12.14

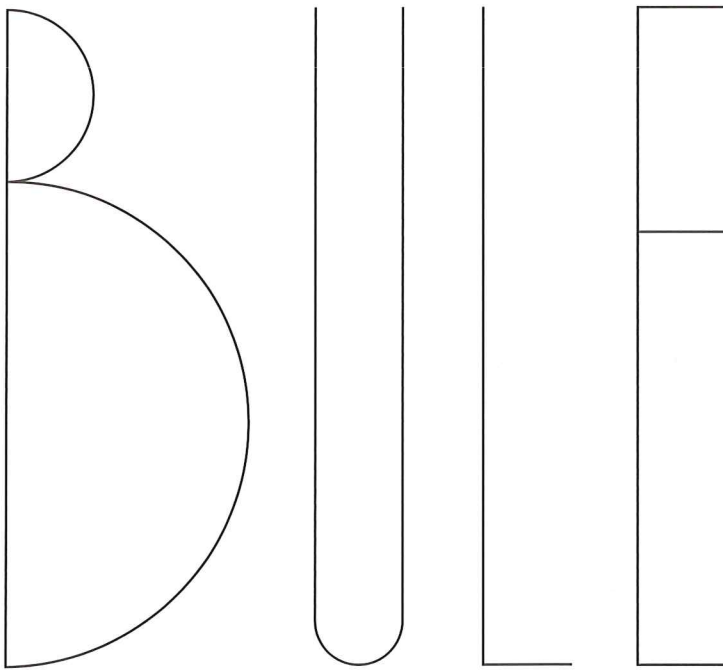
---

LA DÉMOCRATIE COLLABORATIVE  
Par Gérard Mermet

P. 18

AVENIR DÉVIDÉ, FUTUROLOGUE DÉSEMPARÉ  
Par Nicolas Rousseaux

P. 24



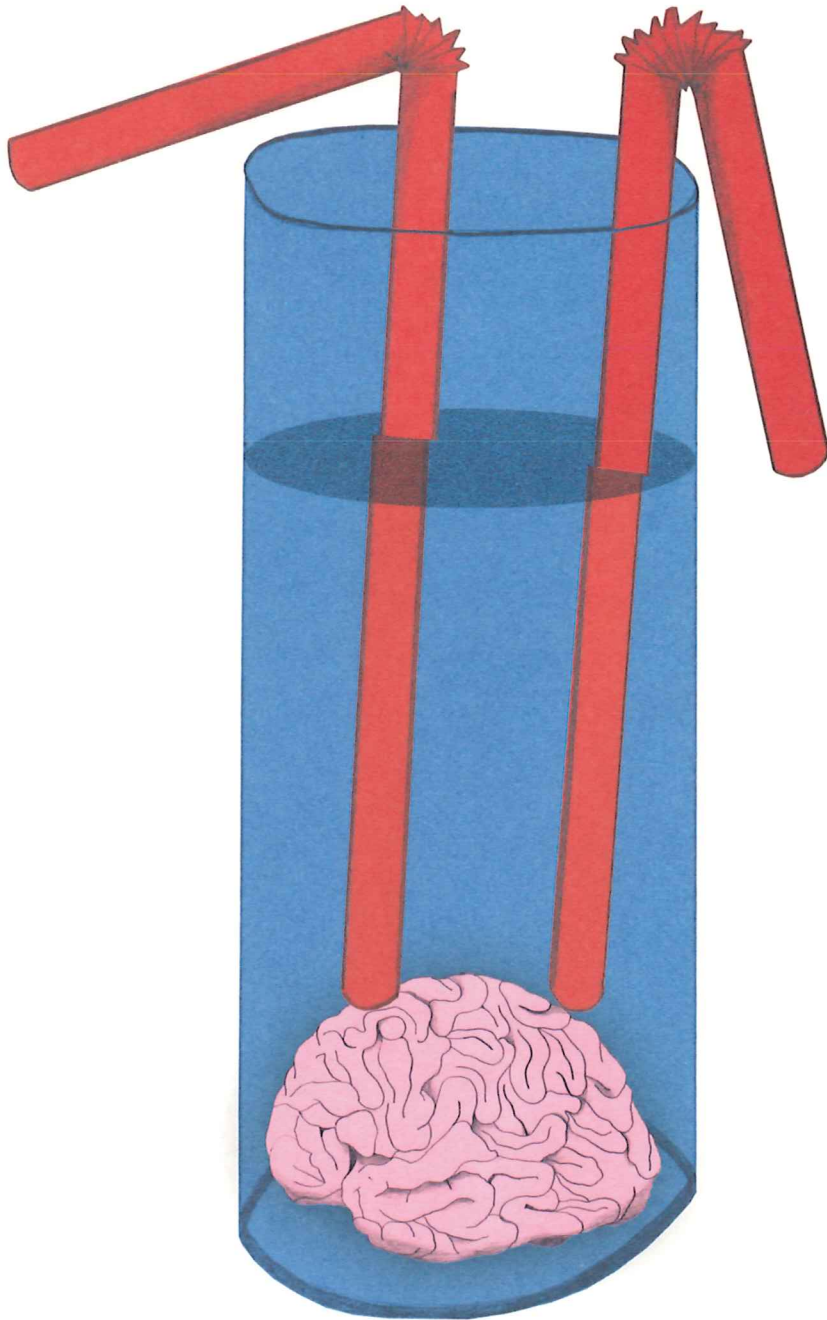
2027, LA FRANCE CHAMPIONNE DU MONDE DU BONHEUR INTÉRIEUR BRUT  
Par Jérôme & Pierre Doncieux

P. 28

ET SI LE MARKETING DU FUTUR ÉTAIT LE MARKETING DE L'ADAPTATION ?  
Par Michel Hébert

P. 32





# LA DÉMOCRATIE COLLABORATIVE

•

*Par*  
**Gérard Mermet,**  
**pour le Collectif du G1000 France**

LA SOCIÉTÉ CIVILE VIT DEPUIS DEUX DÉCENNIES AU RYTHME DE MUTATIONS CONSIDÉRABLES, NOTAMMENT SOUS LES LEVIERS DE SON ACTIVITÉ NUMÉRIQUE. CELLE-CI PERMET DE RÉACTIVER LA POSSIBILITÉ D'UNE INTELLIGENCE COLLECTIVE, OÙ LE PROJET DE G1000 FRANCE PUISE SA FORCE. LE CONCEPT : REDONNER LA PAROLE AU CITOYEN, PROPOSER, DÉLIBÉRER, AGIR.

L'avenir de la France passe par la refondation de sa *démocratie*. Les citoyens semblent ne s'inviter dans la vie nationale que de façon sporadique, lors d'élections auxquelles ils sont d'ailleurs de moins en moins nombreux à participer. Entre deux suffrages, il s'avère qu'ils éprouvent un sentiment de déception, frustration, inquiétude ou colère. Ils l'expriment en famille, au travail, dans la rue,



dans les sondages ou sur les réseaux sociaux, ce qui détériore plus encore un climat social déjà délétère. Les discours des élus leur apparaissent de moins en moins audibles et crédibles. D'où le refus de réformes courageuses que chacun sait pourtant nécessaires.

### RÉNOVER LA DÉMOCRATIE

C'est donc une démocratie comme « en panne » qu'il faut renouveler afin de retisser le lien disparu entre les citoyens et leurs représentants. Les adaptations nécessaires au monde nouveau – déjà réalisées dans de nombreux pays développés – ne pourront être mises en place chez nous que si les « vrais gens » peuvent se les *approprier* plutôt que les subir. C'est l'une des idées fondatrices du projet de création du G1000 France sur lequel nous travaillons au-

jourd'hui : une assemblée de mille citoyens tirés au sort, représentative de la population, capable de délibérer avec sérénité et efficacité sur les grandes questions qui agitent la société et conditionnent son avenir.

Il s'agit de faire en sorte que chaque Français puisse participer au processus, depuis la réflexion sur les grands

défis du moment jusqu'à la mise en application de réformes adaptées, courageuses. Possibles parce qu'élaborées ensemble, et décidées au nom de l'*intérêt général*. Seules l'implication et l'intervention de la *société civile* peuvent permettre de sortir de l'impasse actuelle.

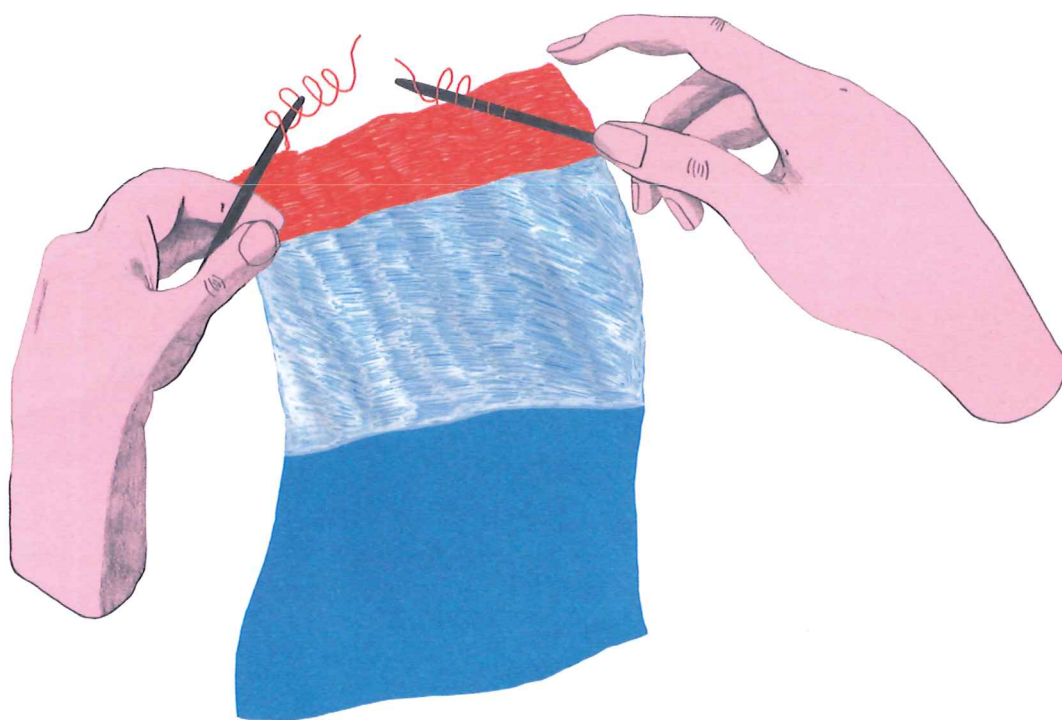
### UNE UTOPIE RÉALISABLE

Le projet de G1000 France n'est pas une utopie stérile. Il l'est d'autant moins qu'une initiative semblable a déjà été réalisée avec succès en Belgique et que de nombreuses autres ont vu le jour ailleurs : Irlande, Islande, Pays-Bas, Brésil, Canada, États-Unis, Australie... Et d'autant plus envisageable que notre société a connu depuis une quinzaine d'années des transformations considérables, sous l'effet notamment de la *révolution numérique*. La société n'est plus de fait aujourd'hui verticale et hiérarchisée, mais *horizontale* et *égalitaire*. Elle se veut de moins en moins dépendante des pouvoirs établis, mais de plus en plus *collaborative*, s'appuyant sur une *intelligence* collective qui est déjà à l'œuvre dans de nombreux domaines (c'est le cas notamment en matière de consommation). C'est sur ces deux leviers de l'horizontalité et de la collaboration qu'il faudra s'appuyer.

Ensuite, et surtout, il se trouve que nos compatriotes se disent, dans une très grande majorité, désireux de participer au renouvellement de la démocratie ; 83 % estiment ainsi qu'il faudrait « donner plus de pouvoir aux citoyens afin d'améliorer le fonctionnement de la démocratie », contre 56 % aux experts (scientifiques, économistes, urbanistes...), 38 % aux organisations syndicales de salariés, 17 % aux syndicats patronaux et 14 % aux responsables politiques. Ils désireraient également, à 84 %, « (beaucoup ou plutôt) participer davantage aux processus d'élaboration des politiques publiques », en « contrôlant la mise en œuvre des politiques et en jugeant de leur efficacité » (16 % non) ; 83 % souhaiteraient le faire en « choisissant entre différentes propositions issues de ces concertations » (15 % non) ; 81 % aimeraient « expérimenter de nouveaux modes de participation démocratique (vote électronique, référendum d'initiative populaire, budget municipal collaboratif...) » (19 % non) ; 75 % se disent prêts à « répondre à des consultations, forums et autres formes de concertation publique (dans le « monde réel » ou sur Internet) » (24 % non) ; et 69 % à « proposer des idées en vue de l'élaboration de ces politiques publiques » (30 % non).<sup>1</sup>

La réalité du projet réside aussi dans le fait que l'initiative est totalement *indépendante*, sur le plan politique et idéologique. Elle n'a pas pour ambition de se *substituer* aux acteurs politiques, économiques

IL N'EST  
PLUS POSSIBLE  
DE CONDUIRE  
LA NATION SANS  
FAIRE PARTICIPER  
DAVANTAGE  
LES CITOYENS



●

S'APPROPRIER INDIVIDUELLEMENT LE PROCESSUS D'ADAPTATION  
AU MONDE NOUVEAU, ET DÉCIDER COLLECTIVEMENT DE LA PLACE  
QUE LE PAYS DOIT OCCUPER DANS LE FUTUR

*Illustration de Camille Jacquelot*

ou sociaux, élus ou désignés, mais de les aider à gouverner. Certains d'entre eux sont d'ailleurs conscients qu'il n'est plus possible aujourd'hui de conduire la nation sans faire participer davantage les citoyens.

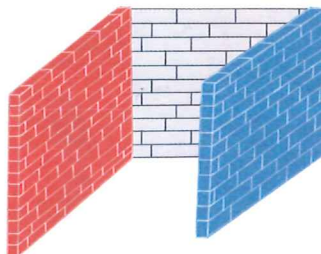
Une fois que le G1000 aura montré son utilité et son efficacité, l'objectif sera de l'institutionnaliser afin qu'il soit partie prenante du mode de gouvernance du pays.

### UNE DÉMARCHE ADAPTÉE ET INNOVANTE

La méthode mise en place sera déterminante quant à l'obtention au final de propositions concrètes, présentant une réelle faisabilité et une efficacité potentielle. Le processus comprendra dix étapes : recrutement des participants ; choix des thèmes de délibération ; information objective sur chacun d'eux ; « mise en condition » des participants (création d'un climat favorable, acceptation des « règles du jeu » démocratique) ; délibérations ; recueil et synthèse des propositions ; recueil des commentaires et suggestions de l'ensemble des citoyens ; vote final ; présentation aux responsables concernés ; suivi de la mise en place.

## SEULES L'IMPLICATION ET L'INTERVENTION DE LA SOCIÉTÉ CIVILE PERMETTRONT DE SORTIR DE L'IMPASSE ACTUELLE

Pour réussir, le G1000 devra être largement relayé par les *médias*, tant classiques (télévision, presse, radio) que numériques (réseaux sociaux, forums, etc.), sans lesquels il n'est pas possible aujourd'hui de faire bouger les choses ou les gens. Des observateurs, tels que journalistes, experts, chercheurs, pourront assister au processus, de même que des acteurs et responsables politiques, économiques, sociaux – dans la mesure où ils ne perturbent pas les délibérations. Le soutien objectif, bienveillant (mais bien sûr vigilant) de l'ensemble des *corps intermédiaires* (syndicats, élus et représentants de toutes sortes, quelle que soit leur orientation politique ou idéologique) sera l'une des conditions du succès.

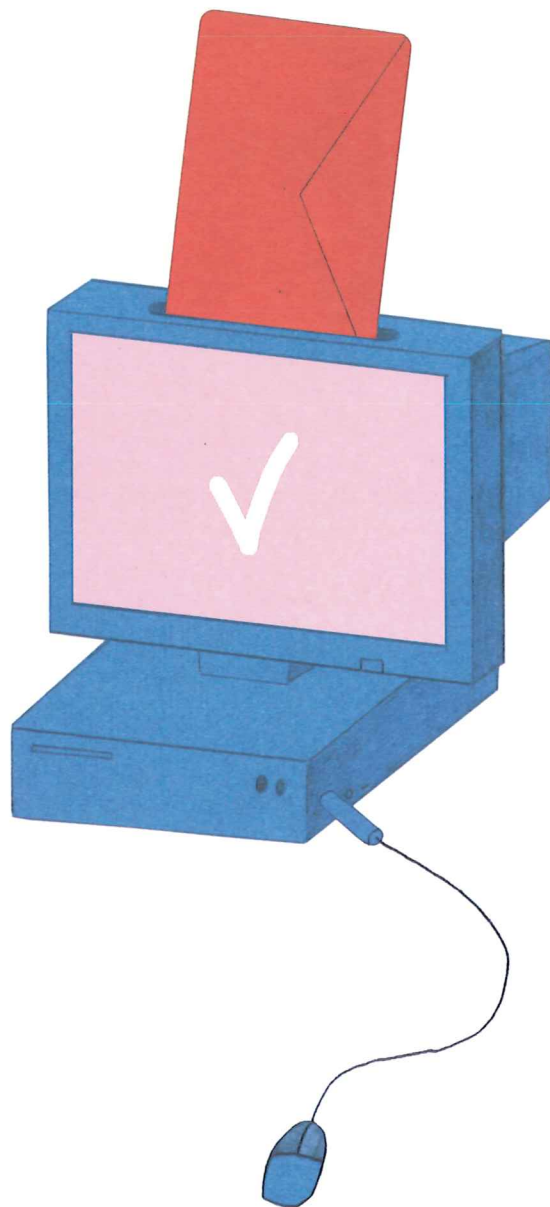


### UN APPEL AUX CITOYENS DE BONNE FOI

La conviction fondatrice de notre projet est que la mise en œuvre des adaptations et réformes à conduire pour redresser le pays dépend de la capacité à les faire émerger de la société civile. C'est en effet la condition pour qu'elle y *adhère*, ce qui change tout. Avec le G1000, chacun pourra apporter son concours à la réflexion générale, proposer des idées, débattre sereinement de celles des autres (et prendre conscience que personne ne détient seul la « vérité »). Puis se mettre d'accord sur les inflexions et ajustements nécessaires, et exiger des acteurs de la société qu'ils soient expérimentés.

Il s'agit de permettre aux Français de *s'approprier individuellement* le processus d'adaptation au monde nouveau, et de *décider collectivement* de la place que le pays doit occuper dans le futur. Cela nécessite de transformer la relation entre l'État et les citoyens, et de « réformer la réforme ». La tâche est complexe, mais c'est la condition pour éviter une révolution, et les catastrophes qui l'accompagneraient ●

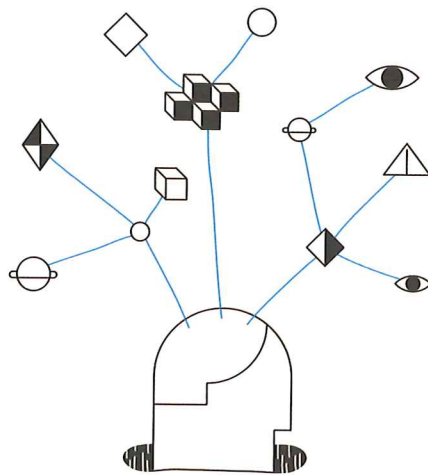
1. Source : enquête Harris Interactive pour les éditions de l'Archipel et Gérard Mermet, janvier 2014.



•

UNE INITIATIVE SIMILAIRE À GIOOO FRANCE A DÉJÀ ÉTÉ RÉALISÉE  
AVEC SUCCÈS EN BELGIQUE, ET DE NOMBREUSES AUTRES  
ONT VU LE JOUR AILLEURS : IRLANDE, ISLANDE, PAYS-BAS,  
BRÉSIL, CANADA, ÉTATS-UNIS, AUSTRALIE...

*Illustration de Camille Jacquelot*



# AVENIR DÉVIDÉ, FUTUROLOGUE DÉSEMPARÉ

●  
*Par*  
**Nicolas Rousseaux**

QUE SE PASSE-T-IL QUAND L'ACCÉLÉRATION DE L'HISTOIRE S'ADDITIONNE À L'INSTANTANÉITÉ CROISSANTE DU PRÉSENT ? L'AVENIR SE TRANSFORME EN IMPASSE. SE RETROUVANT PLONGÉS DANS DES ABÎMES DE PERPLEXITÉ, FUTUROLOGUES, CARTOMANCIENNES ET PRÉVISIONNISTES RENDENT LEUR TABLIER...

Il fut un temps béni (autrefois), où professionnels de la prévision et éminences grises des *think tanks* anglo-saxons se réunissaient paisiblement autour du feu de bois d'un chalet du Colorado, sur le bord d'une plage californienne ou dans le creux d'un amphithéâtre du Connecticut entouré de pinèdes et de jeunes daims en liberté. Chacun jouant sa partition avec jouissance. À gauche, les héritiers du progrès bienfaisant et de la main invisible; à droite, les *preachers* de l'apocalypse certifiée, catastrophistes et millénaristes de tous poils.

Ainsi, John Naisbitt, Alvin Toffler, Edward de Bono, Faith Popcorn, Ivan Illich, Isaac Asimov, munis de leurs *megatrends* (ndlr: ou hypertendance, est une tendance sociétale qui affectera tous les domaines de notre vie dans les années à venir), «cartes du futur» et autres «troisièmes vagues» refaisaient le monde, comme on joue au ping-pong. Ces débats sans fin se poursuivent de nos jours (cf. *The Bet - and Our Gamble over Earth's Future*, de Paul Ehrlich et Julian Simon, Paul Sabin, 1980), mais ils n'attirent plus les foules. De ce côté-ci de l'Atlantique aussi, les joutes futuristes fleurissaient de temps à autres. Cornelius Castoriadis, Jacques Le-sourne, Thierry Gaudin, Alfred Sauvy ou Jacques Attali y prenant un malin plaisir.

## SE CONCENTRER SUR LE CHANTIER DU PRÉSENT

Aujourd'hui, les «travailleurs du futur» ont remis tarots et boules de cristal au placard. Comment en effet jouer au futur si son adversaire ne cesse de sortir de sa main des cartes inconnues de tous et qui ne faisaient pas partie du jeu cinq minutes auparavant? Chacun préférant désormais se concentrer sur le chantier du présent, déjà lui-même indéchiffrable. Munis de leurs piolets et de leurs cordes de rappel, les Slavoj Žižek<sup>1</sup>, Jeremy Rifkin<sup>2</sup>, Ilya Prigogine<sup>3</sup>, Fabrice Hadjadj<sup>4</sup>, Hartmut Rosa<sup>5</sup> ou Jaron Lanier<sup>6</sup> attaquent avec avidité la montagne complexe du monde actuel par toutes ses faces.

Une escalade qui finit par un constat unanime, entrevu à travers les brumes du sommet: la fin du capitalisme, épuisé par ses excès, ses mystifications, ses fausses promesses. Que ceux-ci soient:

- technologiques: une robotisation «super intelligente» (un stade de sophistication qui dépasse, de loin, celui de l'intelligence artificielle) relègue

le corps social au fin fond de la société, l'homme, y compris l'intellectuel, devenant lui aussi «troué». In fine, Internet ne détruit-il pas plus d'emplois qu'il n'en crée?

## LES TURBULENCES DE LA VIE S'ACCUMULENT PLUS VITE QUE NOTRE CAPACITÉ À ÉDIFIER NOTRE RÉSILIENCE

- multiculturels: une «hégémonie» source d'illusion démocratique, où la charia se voit appliquée dans certaines communautés européennes en accord avec le droit du pays d'accueil, déclinaison alternative d'un universalisme en situation d'échec par ailleurs;

- temporels: l'aliénation par l'accélération permanente, la fragmentation des perspectives, la perte d'une autodétermination, la désynchronisation sociale;

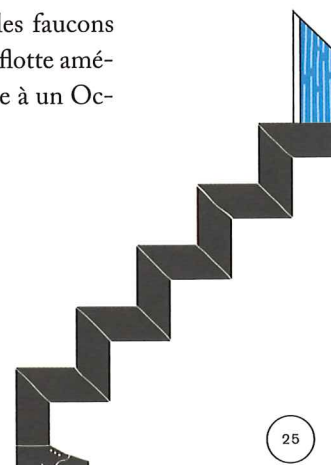
- spirituels: dépourvue de mémoire longue et en l'absence d'un futur assuré, la jeunesse occidentale se perd dans un post-humanisme qui écrase l'humain, via le technicisme, l'écologisme ou le fondamentalisme;

- sociaux: le jeu et la jouissance digitalisés nous enferment dans des univers interactifs obsessionnels avec, à la clef, une absence totale de résultats tangibles;

- géopolitiques: le caractère mensonger de la guerre américaine contre le terrorisme exacerbe le choc des civilisations, tellement espéré par les faucons de toutes plumes. Que vaut la Septième flotte américaine, la plus puissante du monde, face à un Occident en situation de perdre la guerre des idées?

- économiques: quelle place à la relation humaine, à la culture, à la paix, dans une économie où l'analyse prédictive sera très bientôt capable de déterminer, à six mois près, la date de votre mort?

ILLUSTRATIONS  
DE LAURENT DUVOUX

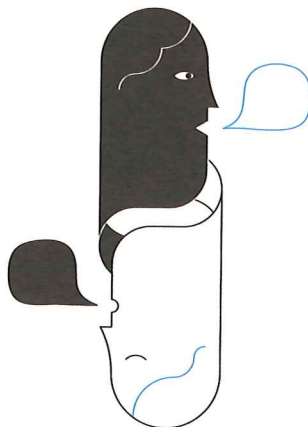




## L'IRRÉALITÉ DE L'INIMAGINABLE

On comprend mieux, dès lors, la prudence à éviter le prédictif à trop longue vue. Car ces analystes pointus sentent bien que les turbulences de nos vies contemporaines s'accroissent plus rapidement que la vitesse des êtres humains et des organisations à générer leur propre résilience. À quoi bon, dès lors, prédire de sombres lendemains alors même que nous pataugeons dans les sables mouvants d'une réalité inatteignable ! Sorte de mix bizarroïde, mélange de *Metropolis* et de *Brazil*, où même l'impensable deviendrait possible. À ce rythme-là, Dostoïevski va redevenir furieusement *in* : « L'homme ne renoncera jamais à la vraie souffrance, c'est-à-dire à la destruction et au chaos. »

Voilà toute la différence, à quelques années de distance, entre la Chute du mur de Berlin et l'effondrement des Twin Towers. Événement du 10 novembre 1989, si brusque fut-il, faisait partie des scénarios, certes improbables à court terme, au sein des états-majors de l'Est comme de l'Ouest. Alors que l'attentat du 11 septembre 2001 connecte la réalité du drame immédiat à l'irréalité de l'inimaginable. Ce malheur dépasse, en niveau de tension, la guerre froide de jadis, durant laquelle l'épée nucléaire de Damoclès n'était censée se déclencher qu'à partir d'un crescendo violent, mais tangible. À l'inverse, l'irruption médiatique (mise en boucle) du choc suicidaire « avion de ligne contre béton armé »

SORTIR, PAR LE HAUT,  
DU CHAOS DES IDÉES ?

« Hélas, tout est illusion : l'avenir se moque de nous à distance, nous ne pouvons ni ressembler à nos souvenirs, ni oser nous accepter comme nous sommes », écrivait Lord Byron. À défaut de prévoir l'avenir, serait-il alors envisageable, au moins, de le (re)penser ? Se défaire, à la fois, de l'extrapolation préfabriquée d'un présent de passage (les cahiers de « tendances ») et du contraste permanent du crime (mis en « spectacle » par le journal télévisé) vécu chaque soir dans le confort de nos canapés, pour imaginer de nouveaux moteurs créatifs de vitesse et de disruption qui ne soient ni vains, ni inconcevables et inutiles ?

Arriver à sortir, par le haut, du chaos des idées ? Recenser les signaux faibles ? Développer des visions périphériques ? Se forcer soi-même au décalage de la pensée ? Engendrer un regard systémique via des tissus de relations interdisciplinaires ? Se poser les bonnes questions ? Challenger les hypothèses fondamentales ?

La désintermédiation du règne digital pousse l'individu à expérimenter, tester, apprendre par lui-même les leçons de la vie. Expériences inégales et disjointes, modelages hésitants, mais peut-être fondateurs de nouvelles croyances, de rêves insensés, de désirs invouables.

Le xx<sup>e</sup> siècle et son torrent d'atrocités (camps, bombes, terreurs...) a attisé la peur qui réside au fond de nous. Une peur indicible de ce dont nous serions capables si... Notre conscience s'est transformée en crépuscule. Dans le même temps, la fracture de la continuité historique que nous vivons aujourd'hui nous renvoie au reste de liberté qui surnage aussi en nous. Mais que faire de cette liberté dans une société vide de sens ?

## CONSTRUIRE PLUTÔT QUE SUBIR

Prenons l'exemple des marchands d'art français de la fin du xix<sup>e</sup> et du début du xx<sup>e</sup> siècle (Durand-Ruel, Vollard, Kahnweiler...) qui ont découvert l'impressionnisme et le cubisme alors que personne au monde

À QUOI BON, DÈS LORS, PRÉDIRE  
DE SOMBRES LENDEMAINS,  
ALORS MÊME QUE NOUS PATAUGEONS  
DANS LES SABLES MOUVANTS  
D'UNE RÉALITÉ INATTEIGNABLE !

tue la promesse d'avenir. « L'histoire est sortie de ses gonds », comme le résumait Thérèse Delpech, directrice des affaires stratégiques au CEA (Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives) et chercheur associé au Centre d'études et de recherches internationales (CERI). Nous n'attendons plus rien de l'histoire qui vient, sinon que de pouvoir durer.

n'aurait parié un kopeck sur ces vagues d'artistes révolutionnaires. Monet, Pissarro, Juan Gris, Picasso, Degas, Renoir... La force d'un homme n'est-elle pas de croire, jusqu'au bout, en ses convictions, en son intuition, en son engagement? Durand-Ruel achetait par dizaines les tableaux de ces peintres maudits. Mais rien ne se vendait. Absolument rien. Impression, soleil levant... Seize années durant, le néant. Mais au moment même où la ruine s'ouvrait béante devant une huile de Monet, le déclic. Un acheteur. Puis un deuxième... La fortune, enfin.



« L'HISTOIRE MODERNE  
EST SEMBLABLE À UN SOURD

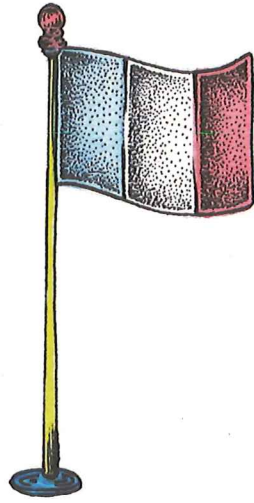
- QUI RÉPONDRAIT À UNE QUESTION  
QUE PERSONNE NE LUI POSE. »

LÉON TOLSTOÏ

Avant que de nouveaux projets collectifs puissent voir le jour, ayons confiance dans les individus à construire leur propre avenir sur le long terme (un horizon plus efficace que ceux des courts et moyens termes), plutôt que de le subir. « L'histoire moderne est semblable à un sourd qui répondrait à une question que personne ne lui pose. » Pensée prémonitoire de Léon Tolstoï dans *Guerre et Paix*. Ce à quoi Franz Kafka rétorquerait : « Brisons en nous la mer gelée. » •

1. Bienvenue dans le désert du réel, *Flammarion, 2005*; Vivre la fin des temps, *Flammarion, 2011*. 2. L'Âge de l'accès, *La Découverte, 2000* - La Nouvelle Société du coût marginal zéro - L'Internet des objets, l'émergence des communaux collaboratifs et l'éclipse du capitalisme, *Les liens qui libèrent 2014*. 3. L'Homme devant l'incertain, *Odile Jacob, 2001*. 4. Puisque tout est en voie de destruction - Réflexions sur la fin de la culture et de la modernité, *Le Passeur, 2014*. 5. *Accélération - Une critique sociale du temps, La Découverte, 2013*. 6. *À qui appartient le futur? (Who Owns the Future? Simon & Schuster, 2013.)*





# 2027 : LA FRANCE CHAMPIONNE DU MONDE DU BONHEUR INTÉRIEUR BRUT

•

*Par*

**Jérôme & Pierre Doncieux**

« POUR UNE FRANCE CHAMPIONNE DU MONDE DU BONHEUR » : LE CONCEPT DE CAMPAGNE CHOISI PAR MATTHIEU PIGASSE LORS DE L'ÉLECTION PRÉSIDENTIELLE DE 2027 AVAIT - C'EST LE MOINS QUE L'ON PUISSE DIRE ! - SURPRIS. SURPRIS, PUIS SÉDUIT.

2027. Les Français n'ayant plus du tout le moral, Matthieu Pigasse, le banquier d'affaires (directeur général délégué de la banque Lazard en France) – candidat de la société civile –, décida d'enjamber l'interminable crise en leur offrant une perspective : faire de la France la championne du monde du bonheur intérieur brut.

À la tête du «clan des Toulousains», son équipe rapprochée, il adopta la stratégie gagnante suivante : faire de la «bonheurisation» un axe majeur du changement de modèle français, capitaliser sur la marque France pour effectuer une spectaculaire montée en gamme dans tous les domaines, et réussir à convaincre l'ONU de remplacer le «PIB» par le «BIB» afin d'adopter un modèle soutenable.

### L'AXE MAJEUR : LA «BONHEURISATION»

Le nouveau président expliqua que le bonheur devait devenir le concept transversal guidant toute son action et entreprit un changement complet à tous les étages. Le bonheur dans l'éducation nationale : le ministre Jérôme Saltet (cofondateur de Play Bac, spécialiste reconnu des questions scolaires) réussit à imposer sa vision de la nouvelle école fondée sur la confiance en soi, l'oralité, le travail en équipe, les activités extrascolaires, les échanges internationaux, l'interactivité et la bienveillance.

Le bonheur dans la justice : NKM, férue de technologie, introduisit massivement l'open data pour en faire un levier d'anticipation et de lutte farouche contre la délinquance, au point de finalement transformer la célèbre prison de la Santé en nouveau lieu culturel, le Bib – clin d'œil au bonheur intérieur brut –, dirigé de main de maître par Diane Dufour, empruntée au «Bal» pour l'occasion (lieu culturel dont elle est fondatrice et directrice).

Le bonheur dans l'économie : devenue la BIBanque, l'ancienne BPI avait fortement contribué à stimuler le changement de modèle. Son «livret Bonheur» fit fureur pour encourager l'entrepreneuriat.

La «Bonheur Box» installée par l'État dans chaque entreprise et chaque foyer pour concrétiser le programme de simplification entamé par Thierry Mandon, secrétaire d'État en charge de la réforme de l'État, et poursuivi par Gilles Babinet (entrepreneur et ancien président du Conseil national du numérique),

permet de baisser les coûts d'exploitation de l'État de 30 % tout en accroissant la productivité de 20 %, record mondial. La fusion en 2024 de PSA – à nouveau contrôlé par la famille Peugeot – et TESLA avait été unanimement saluée, tout comme le rachat de Blablacar par Renault.

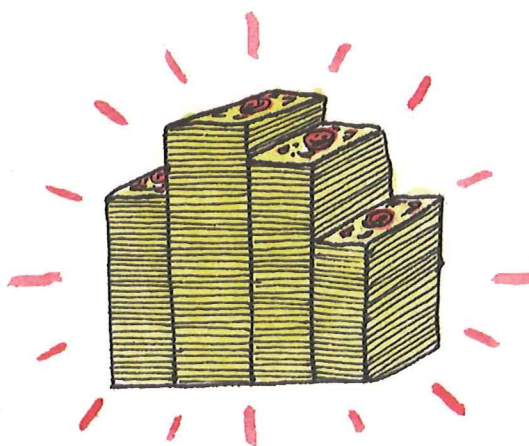
Déjà, le Parc des Princes devenu le «Parc du Bonheur» avait chaviré de bonheur quand le PSG remporta la Champions League en 2018, marquant

### CAPITALISER SUR LA MARQUE FRANCE POUR EFFECTUER UNE SPECTACULAIRE

- MONTÉE EN GAMME ET CONVAINCRE L'ONU DE REMPLACER LE «PIB» PAR LE «BIB»

symboliquement le retour du leadership français. Élu à la tête de l'ONU à la surprise générale en 2020, Michel Platini avait fait de la «diplomatie du bonheur» son projet stratégique pour apporter la paix dans le monde. Heureux signe des temps, c'est une femme qui le remplaça à la tête de l'UEFA : Nathalie Iannetta, ancienne journaliste de Canal+.

ILLUSTRATIONS  
D'ELOBO



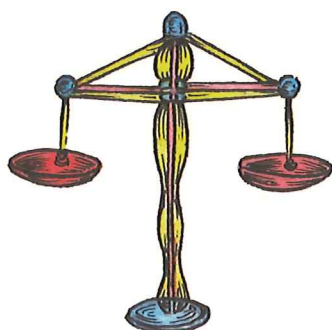
### LE MOYEN : CAPITALISER SUR LA MARQUE FRANCE

Convaincu par Maurice Lévy et Vincent Bolloré, venus ensemble – une première – plaider la forte montée en gamme de la marque France, le président

ILLUSTRATIONS  
D'ELOBO

nomma pour la première fois une « ministre de la Marque France » – Elisabeth Billiemaz (DG de l'agence de publicité et de communication Les Gaulois) – et en fit symboliquement la numéro quatre de son gouvernement.

Convaincu que la bataille du futur était la bataille émotionnelle qui demanderait des moyens, il augmenta la TVA d'un point pour se donner immédiatement les moyens de booster la marque France. Le plan d'action était audacieux : essentiellement fondé sur le *contentising*, il consistait notamment à déployer mondialement – sous la houlette de Laurent Solly (DG de Facebook France), revenu ainsi servir le pays après avoir quitté son poste de patron opérationnel de Facebook à San Francisco – le projet de premier « réseau social de pays » intitulé « Francebook ».



Le logo, imaginé par Christophe Fillâtre (président de l'agence de design Carré Noir), comportait une Marianne à la poitrine généreuse – révolutionnaire en hommage à Delacroix – qui fit scandale au Moyen-Orient et aux États-Unis, buzz bien entendu recherché et destiné à montrer le leadership émotionnel français.

Le résultat fut spectaculaire : croissance de 3 % à partir de 2019, début des *10 BIBeuses*, selon l'expression de Laurent Beccaria (fondateur de la revue *XXI*).

#### LE BUT : CONVAINCRE L'ONU DE REMPLACER LE PIB PAR LE BIB

#### UN BUZZ DESTINÉ À MONTRER LE LEADERSHIP ÉMOTIONNEL FRANÇAIS

Le discours à l'ONU fut méticuleusement préparé. Il fallait frapper les esprits du grand public pour faire bouger les grands de ce monde. Lancée depuis six mois sur Internet dans toutes les langues des Nations Unies, la pétition « Change for BIB » eut un énorme retentissement mondial. Il fallait désormais porter l'estocade dans l'enceinte des Nations Unies lors de l'assemblée générale annuelle.

Tout allait compter, le fond et la forme. Le fond : un discours ambitieux sur l'impératif changement de paradigme du monde, la nécessité de changer les critères d'évaluation des pays et donc de faire du BIB le nouveau critère de « richesse » imposé par l'ONU – appelée à devenir l'Organisation du Bonheur Uni – à l'ensemble de ses membres.

La forme : un costume violet – nouvelle couleur recommandée pour que l'ONU illustre le bonheur, les Casques bleus devenant les Casques violets –, et des Google *glasses* pour projeter et commenter un film incroyablement émotionnel réalisé sur l'impact du BIB par Steven Spielberg. Surprise : l'image finale était un témoignage clin d'œil de la petite fille de Nikita Khrouchtchev, demandant au monde de renverser la table sur laquelle son grand-père avait tapé du pied. Le vote électronique n'avait pas été nécessaire : les mains se levèrent, telles celles des spectateurs faisant une ola dans un stade. Le bonheur...

Et la France – grâce au ratio richesse économique, culturelle, éducative, écologique, sportive... – devenait championne du monde du Bonheur Intérieur Brut. C.Q.F.D. Relax, non ? :) •



●  
LE BONHEUR DANS L'ÉDUCATION NATIONALE : IMPOSER LA NOUVELLE  
ÉCOLE FONDÉE SUR LA CONFIANCE EN SOI, L'ORALITÉ...

*Illustration d'Elobo*



## ET SI LE MARKETING DU FUTUR ÉTAIT LE MARKETING DE L'ADAPTATION ?

•  
*Par*  
**Michel Hébert\***

ET SI L'ON ADMETTAIT QUE NOTRE PRINCIPAL CHALLENGE N'EST PAS DE RESPECTER DES THÉORIES, MAIS AU CONTRAIRE DE SAVOIR « BRICOLER LA PENSÉE » POUR MIEUX S'ADAPTER AU MONDE NOUVEAU ? VOICI TREIZE ATTITUDES D'ESPRIT... POUR Y ARRIVER.

## I. ET SI ON DÉCIDAIT D'OUBLIER TOUT CE QU'ON SAIT,

tout ce qu'on a appris, pour libérer notre cerveau des règles déductives et cartésiennes inventées il y a soixante-dix ans? Tout le monde est capable de trouver « juste », mais tout le monde est-il capable de trouver « différent »? En tout cas, échouer c'est aboutir soit à la chute (Kodak ou Leica), soit à la hausse des coûts de production (ce qui est arrivé à Nokia, Hewlett Packard, Polaroid...). Il faut aussi avoir le courage de sortir de son cadre

vite. Pensez-vous que Xavier Niel, Lunettes pour tous, Swatch, Zara, Uniqlo ou les entrepreneurs du Web que sont Apple, Facebook ou Google ont fait des études de prévisions pour savoir si leurs idées étaient justes? Ils y croyaient, et cela leur a suffi pour avancer avec joie, bonheur et succès. Jamais découragés par un incident, transformé aussitôt en opportunité.

## III. ET SI LE CONFORMISME, L'OBSESSION DU CONTRÔLE PERMANENT ET LES CLOISONS ENTRE SERVICES ÉTAIENT DES MALADIES GRAVES?

Des maladies qui sont à l'origine de ce que nous vivons aujourd'hui dans le monde économique et qui se traduisent par un manque de réactivité et d'imagination?

## IV. ET SI ON OSAIT ADMETTRE UNE FOIS POUR TOUTES QU'UNE PRÉVISION NE PEUT ÊTRE QUE FAUSSE, COMME L'AFFIRME EDGAR MORIN?

Logique, car les prévisions ne tiennent pas compte des « extérieurs du marché » (l'environnement, la politique, la météo, les peurs, la maladie...). Tant d'événements qui ont une influence sur les citoyens que nous sommes et dont nous oublions l'impact dans nos calculs.

« POUR SORTIR DU CADRE DE PENSÉE, IL FAUT D'ABORD PRENDRE CONSCIENCE QUE NOUS SOMMES PRISONNIERS D'UN CADRE. » PASCAL PICQ

## II. ET SI ON PRATIQUAIT, COMME LES SCIENTIFIQUES, L'EXPÉRIMENTATION ET LE BRICOLAGE DE LA PENSÉE?

Le scientifique a la pensée buissonnière, il bricole (pour reprendre ses termes) pour trouver des solutions... comme le vrai bricoleur qu'on connaît qui essaye des choses « pour voir », tester des options, et avoir ainsi des retours d'expériences qui vont lui servir à mieux comprendre le problème et d'où vient la panne de la machine. Le bricoleur de la pensée a l'instinct créatif, il entre immédiatement dans un process imaginatif, il invente des pistes, vite, et il les expérimente vite. Il en tire des informations vite, pour expérimenter d'autres directions...

## V. ET SI ON ADMETTAIT QUE LES BUSINESS PLANS À CINQ ANS NE RIMAIENT PLUS À RIEN,

les prévisions étant fausses et les turbulences du monde si fréquentes et imprévisibles? Et pourquoi pas des business plans à trois mois? Tom Peters parle, lui, de « business plans hebdomadaires, voire quotidiens », c'est-à-dire au moment où se passe l'événement, en fonction de la situation réelle et non pas de ce qu'on imagine « trois mois avant ». Pour répondre à la question que posait Aristote « qu'est-ce qu'un bon général? », un bon général ne respecte pas les plans modélisés sous une tente



*avant* la guerre, un bon général est celui qui sait réagir à vif *pendant* la guerre.

## VI. ET SI NOUS NOUS CONDUISONS EN GUÉRILLEROS ?

Les guérilleros échafaudent leurs plans sur les lieux mêmes de l'action, en fonction d'une situation réelle et non de ce qui pourrait se passer ou de ce qu'ils *voudraient* qu'il se passe. Les guerres marketing, au moment où le management et le marketing ont été pensés, étaient logiques et obéissaient à des théories,

## UN BON GÉNÉRAL EST CELUI QUI SAIT RÉAGIR À VIF PENDANT LA GUERRE

façon West Point. Elles étaient simples parce que les marchés étaient simples. Coca contre Pepsi, Avis contre Hertz... les esprits en devenaient simplistes. Mais aujourd'hui, ces marques doivent rivaliser avec des milliers de concurrents dans le monde. « On se bat désormais devant des PME n'ayant aucun complexe, prêtes à tout pour survivre et peuplées de virtuoses qui n'ont pas 30 ans », se défend Daniel A. Carp, l'ancien patron de Kodak.



## VII. ET SI LA STRATÉGIE CLASSIQUE DEVENAIT « LA STRATÉGIE ADAPTATIVE »,

plus qu'un document définitif à long terme ? En

effet, toute stratégie doit devenir dynamique : pensée en fonction d'une situation à un instant T, sera-t-elle valable à T+1 ? Non, elle doit s'adapter !

## VIII. ET SI LA VISION AUSSI DEVENAIT ADAPTATIVE ?

Et si l'on parlait de « vision dynamique » et plus de vision immuable et prétentieuse ? La vision est imaginée à l'instant T en fonction d'un environnement donné. Mais l'environnement est en permanent changement, il est normal qu'elle évolue en fonction des turbulences du monde. Elle doit aussi s'adapter !

## IX. ET SI LA CLAIRVOYANCE SE RÉVÉLAIT PLUS ADAPTÉE À NOTRE MONDE TURBULENT QUE LA VISION ?

## X. ET SI LE LONG TERME DEVENAIT UNE SUITE D'ÉTAPES COURT TERME RÉUSSIES ?

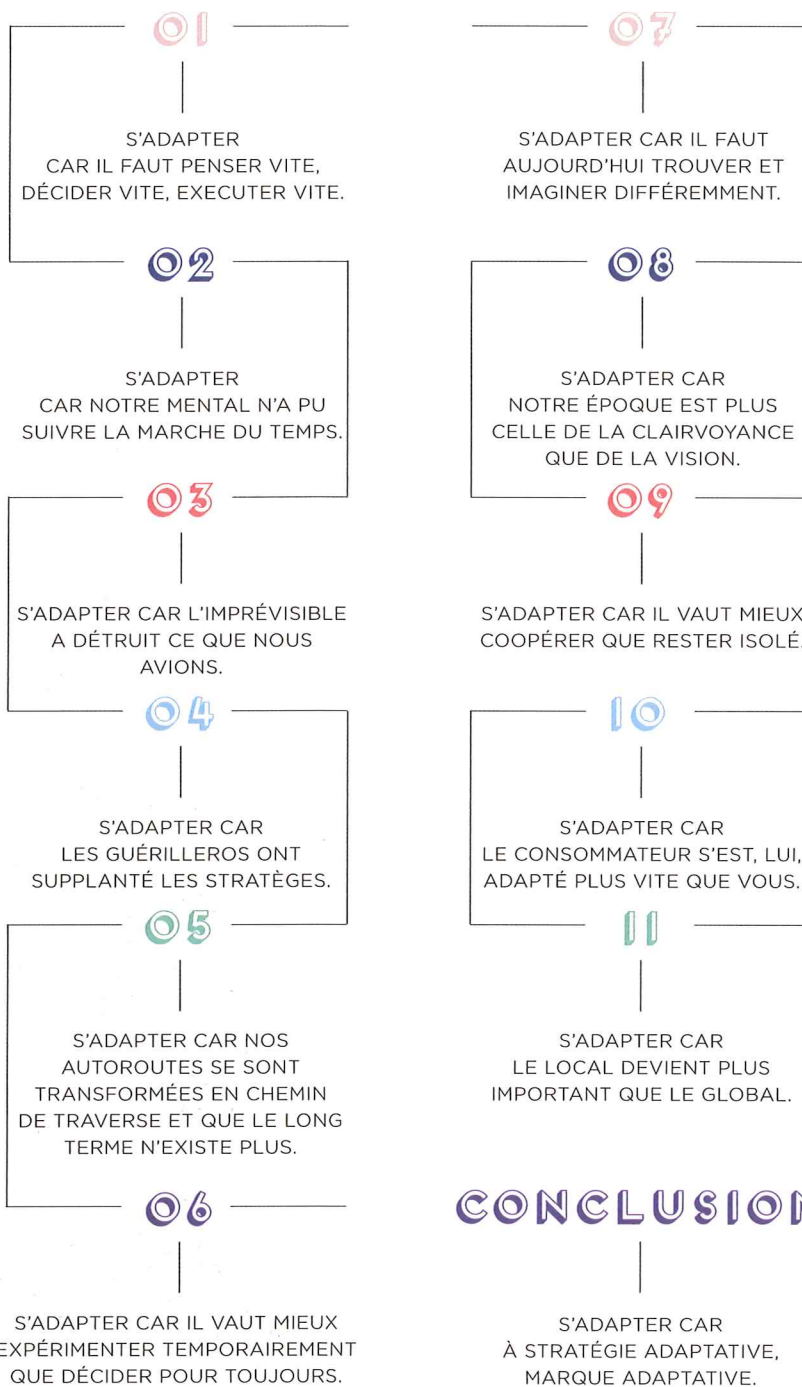
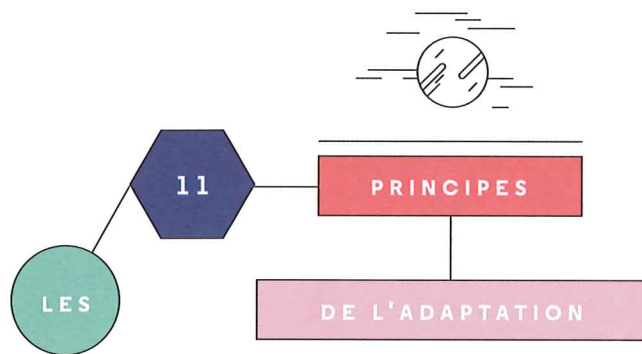
## XI. ET SI LA LOCALISATION MARKETING DEVENAIT PLUS IMPORTANTE QUE LA MONDIALISATION MARKETING ?

- « ON SE BAT DÉSORMAIS DEVANT DES PME N'AYANT AUCUN COMPLEXE, PRÊTES
- À TOUT POUR SURVIVRE ET PEUPLÉES DE VIRTUOSES QUI N'ONT PAS 30 ANS. »
- DANIEL A. CARP

## XII. ET SI ON CHANGEAIT DE SÉMANTIQUE ?

En bannissant ces anciens termes qui figent la réflexion d'aujourd'hui : conformisme, héritage de marque, territoire de la marque, ancrage de marque, capital de marque, prévisions, planification, long terme, stratégie à long terme, ADN de la marque, vision, photo du marché, business plan (à 5 ans), positionnement.

En anoblissant ces nouveaux mots pour rendre l'entreprise plus stable : bricolage de la pensée ; vitesse d'action, d'imagination, d'exécution, de



réflexion stratégique; flexibilité, réactivité; prototype; désordre; droit à douter, à tâtonner; expérimentation, retour d'expérience; hebdomadaire, quotidien (les business plans); guérilla; sur place; stratégie dynamique, vision dynamique; intuition, opportunisme.

### XIII. ET SI ON AVAIT LE COURAGE

de reconnaître que l'on est dominé par le conformisme, le « *controlism* » – comme l'indique le gourou américain du management Gary Hamel –, cette gangrène qui nous menace ?

L'urgence est là. Pour guérir, il faut revoir avec courage le cadre de notre pensée, cela est fondamental et devrait être une décision d'ordre politique pour notre pays. Chaque jour, nous prenons du retard en repoussant à demain ce que nous pourrions faire aujourd'hui : un changement rapide, sévère, implacable est capital. « *There is no alternative* », martelait Margaret Thatcher. *Indeed* ● ● ●

*\*Auteur de Le Marketing de l'adaptation - Le bricolage de la pensée, Éd. L'Harmattan, 2014. Préface de Jean-Pierre Petit, président de McDonald's France et Europe du Sud.*



**SURVIVRE**  
**C'EST S'ADAPTER :**  
**LA PREUVE PAR LES CHIFFRES\*\***

95 % des entreprises pensent qu'il faut s'adapter de plus en plus vite

—

Pour 98 %, s'adapter ne s'arrête jamais

—

Pour 97 %, il faut changer de mental

—

Pour 88 %, pratiquer le marketing de l'expérimentation est indispensable

—

67 % affirment que la guerre marketing se transforme en « guérilla marketing »

—

78 % pensent que les consommateurs évoluent plus vite et s'adaptent mieux que les entreprises

—

Pour 78 %, le long terme devient une suite d'étapes court terme réussies

—

98 % sont persuadées qu'il faut introduire dans l'entreprise de la souplesse,  
de l'agilité et de la réactivité

—

93 % répondent qu'il est difficile de s'adapter et donc de changer,  
car les organisations des entreprises sont trop policées

*\*\*Résultats de l'étude Limelight 2014 réalisée pour No-Logic Consulting.*



# NOUVEAUX



---

ET SI ON PARTAGEAIT? MAIS QUOI?

Par Frédéric Therin

P. 40

RETAIL ET COMMERCE COLLABORATIF, QUELLE VISION?

Par Nathan Stern

P. 46

LE NUMÉRIQUE NE POURRA RIEN SANS CRÉATIVITÉ ET LEADERSHIP

Par Brian Solis

P. 50

TRANSFORMER L'ESSAI

Par Emma Fric et Pierre Bisseuil

P. 54

L'IMPORTANT, C'EST L'ÉMOTION...

Par Florence Berthier

P. 60

TOUS VOISINS DANS LE VILLAGE GLOBAL ?

Par Stéphane Billiet

P. 66

LE GRAND CHAMBARDEMENT DES MÉTIERS

Par Anne-Marie Paucot

P. 70

# MODÈLES

LE SUCCÈS D'UNE MARQUE À L'ÈRE DE L'ÉCONOMIE SÉMANTIQUE

Par Maurice Ndiaye et Philippe Ait Yahia

P. 76

L'INNOVATION EST-ELLE À RÉINVENTER ?

Par Jérôme Lavillat

P. 78

LE FUTUR A BESOIN DE CULTURE

Par Laure Kaltenbach et Olivier Le Guay

P. 80

DE BELLES RELATIONS À VENIR !

Par Patrick Russo

P. 84



# ET SI ON PARTAGEAIT ? MAIS QUOI ?

VALORISER

1<sup>er</sup>  
CHAPITRE



Par  
**FRÉDÉRIC  
THERIN**

CONSUMMATEURS DU MONDE ENTIER,  
UNISSEZ-VOUS... POUR LUTTER CONTRE  
LA CRISE ET ÉCHAPPER AU « MODÈLE »  
LIBÉRAL, DE PLUS EN PLUS DE « TERRIENS »  
ONT DÉCIDÉ DE MODIFIER LEUR FAÇON  
DE VIVRE, DE TRAVAILLER ET D'ACHETER  
EN UNISSANT LEURS EFFORTS...

—

Collaborative pour les uns, participative voire circulaire pour les autres, la « nouvelle » économie passionnée et inquiète à la fois. Mais quel est réellement l'impact de ce phénomène ? Risque-t-il de modifier en profondeur nos façons de consommer ou peut-il se faire croquer par l'économie « conventionnelle » et ses « méchantes » multinationales ? Les dés sont jetés.

Pour éviter les confusions, mieux vaut tout d'abord

définir ce dont on parle... L'économie collaborative est un modèle qui s'appuie sur une collaboration de pair à pair (p2p), où les personnes s'échangent des biens et des services. L'économie circulaire cherche, elle, à réutiliser et à recycler des biens dont nous nous servons fréquemment. « Le lien entre ces deux économies n'est pas évident, même si la collaborative pousse souvent les personnes ou les entreprises à encourager la solidaire, note Antonin Léonard, cofondateur de OuiShare, le portail

ILLUSTRATION  
D'ELOBO



de l'économie de partage. C'est le cas notamment lorsqu'un constructeur automobile commercialise l'usage de ses automobiles et non plus seulement ses véhicules neufs.» Les frontières entre l'économie collaborative et «conventionnelle» deviennent également de plus en plus floues. «Uber n'est rien d'autre qu'une plate-forme qui met en relation des chauffeurs, pour la plupart professionnels, avec des particuliers, résume Véronique Routin, la direc-

d'où l'apparition d'espaces de *coworking*, mais aussi de collaborer dans des projets *open-source* afin d'unir leurs efforts et leurs compétences autour de projets communs. Et même si «l'économie collaborative est un peu une économie de crise», comme le pense Matthieu de Genevraye, directeur financier du Fab-Shop, qui distribue notamment des imprimantes 3D, ses acteurs sont aussi motivés par des raisons plus «fondamentales».

## EN RETENANT UNE COMMISSION DE 12 % SUR LES NUITÉES, AIRBNB FAIT-IL QUELQUE CHOSE DE NOVATEUR PAR RAPPORT AUX AGENCES DE VOYAGES ?

trice du développement de la Fondation Internet nouvelle génération (Fing). Il n'y a rien de collaboratif là-dedans.» En retenant une commission de 12 % sur les nuitées qui sont réservées sur son site, Airbnb fait-il quelque chose de novateur par rapport aux agences de voyages, qui prennent leur dû sur les prestations proposées par des hôteliers qu'ils parviennent à revendre à leurs clients ?

### POURQUOI PARTAGER ?

Les motivations qui poussent les consommateurs à «partager» montrent toutefois que ce «phénomène» n'est pas prêt de disparaître. «Avec la crise, les gens cherchent des solutions pour s'en tirer», note Antonin Léonard. «L'économie collaborative permet aux personnes qui cherchent un peu d'argent de monétiser des choses qui ne leur rapportaient rien auparavant», précise Louis-David Benyayer, cofondateur de Without Model, *think tank* spécialisé sur les modèles économiques ouverts, collaboratifs et responsables.



Face au chômage et à l'explosion du travail précaire, on observe qu'un nombre croissant de jeunes sont exclus du salariat et se lancent en freelance – ce phénomène pourrait concerner la moitié d'entre eux d'ici à 2020, selon le Bureau international du travail. Pour lutter contre l'isolement et répondre à des commandes qu'ils ne pourraient pas effectuer seuls, ces travailleurs indépendants vont être contraints de mutualiser leurs lieux de travail,

«Il existe en effet une dimension idéologique derrière ce mouvement, analyse Éric Seuillet, président de La Fabrique du futur, une société de conseil en prospective, marketing et innovation. Certaines personnes un peu libertaires veulent ainsi s'opposer à la société de consommation.» Et l'essor des technologies permet aujourd'hui à ces «idéalistes» de pouvoir accorder plus facilement leur vie quotidienne à leurs convictions. «La raison principale qui explique le développement de l'économie collaborative est le degré de connectivité de la population, soutient Antonin Léonard ; 92 % des portables qui sont vendus dans les pays industrialisés sont des smartphones, et ces téléphones permettent de mettre en relation les particuliers les uns avec les autres.» C.Q.F.D.

### PEUT-ON PARLER DE SUCCÈS ?

«L'éco-collab», comme disent les spécialistes, n'est donc pas appelée à s'évanouir du jour au lendemain. Mais son essor ne touchera pas tous les secteurs d'une manière uniforme. «Le marché de la mobilité est tout particulièrement adapté au partage, tout comme les biens de consommation, que l'on peut utiliser à tour de rôle, détaille Véronique Routin. On peut aussi mutualiser des espaces disponibles, comme on le voit avec le *coworking* ou les chambres. Des services annexes peuvent également se développer autour de ces offres. Ainsi, des gens vous proposent de laver l'appartement que vous allez louer ou d'accueillir les visiteurs.» «Aujourd'hui, on voit que les deux actifs les plus coûteux que sont l'immobilier et la voiture fonctionnent très bien sur le modèle collaboratif, poursuit Louis-David Benyayer. Par contre, le partage de petits appareils comme les perceuses est moins fréquent, tout comme l'échange de biens immatériels tels le savoir, malgré les tentatives de lancer des universités de particulier à particulier.» Le «succès» du financement participatif doit également être tempéré. La plus grosse plate-forme européenne



●  
L'ESSOR DES TECHNOLOGIES  
PERMET AUJOURD'HUI À CES « IDÉALISTES »  
DE POUVOIR ACCORDER PLUS FACILEMENT  
LEUR VIE QUOTIDIENNE  
À LEURS CONVICTIONS

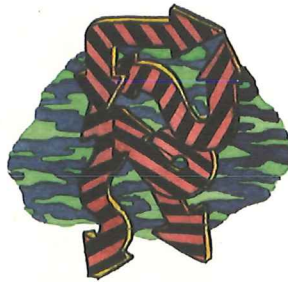
*Illustration d'Elobo*



KissKissBankBank n'a en effet levé « que » 20 millions et demi d'euros depuis sa création, et même si le leader mondial Kickstarter a déjà permis à des entrepreneurs de trouver 1,3 milliard de dollars, ce chiffre reste encore modeste à l'échelle planétaire.

## RÉSISTER OU S'ADAPTER

Les entreprises « traditionnelles » commencent toutefois à réagir au développement de l'économie collaborative. Les plus craintives qui refusent d'évoluer crient à la concurrence déloyale. C'est le cas notamment des hôteliers et des chauffeurs de taxi, qui font appel aux tribunaux pour défendre leurs « droits ». Bercy, de son côté, s'inquiète de l'essor de ce secteur qui se développe sans payer de taxes, ou presque. De nombreuses compagnies préfèrent s'y intéresser concrètement, en mettant en place des incubateurs ou en rachetant des start-up qui ont fait leurs preuves. « La valeur d'usage prend désormais le pas sur la valeur de la propriété », reconnaissait le P.D.G. de Système U Serge Papin dans nos colonnes (*INfluencia* n° 6, « Changer »).



Les plus « courageuses » « comprennent qu'elles ne peuvent pas rester dans leur tour d'ivoire », remarque Antonin Léonard, et adaptent en conséquence leurs produits et leurs services aux besoins de ces « nouveaux » consommateurs. On commence ainsi à voir des constructeurs automobiles se lancer dans la location de leurs véhicules ; Opel a été la première marque en Europe à proposer la location longue durée au kilomètre pour les particuliers. Ce type de

## LES ENTREPRISES « TRADITIONNELLES » COMMENCENT TOUTEFOIS À RÉAGIR AU DÉVELOPPEMENT DE L'ÉCONOMIE COLLABORATIVE

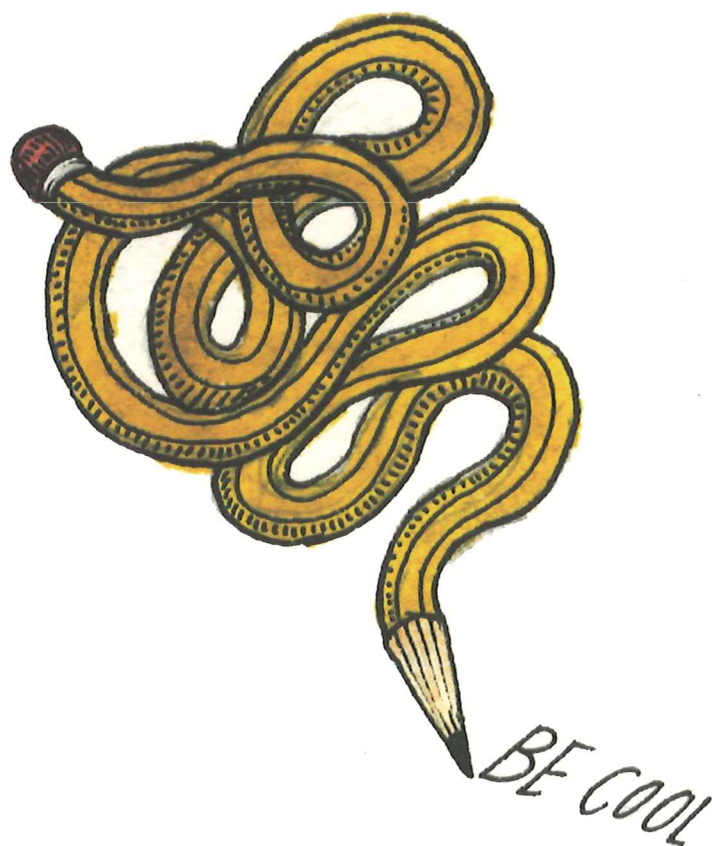
service peut s'étendre à d'autres secteurs. En Allemagne, la chaîne de magasins de bricolage Obi loue tondeuses et taille-haies à la journée à une clientèle qui ne veut ou ne peut pas s'offrir de tels articles neufs. Castorama est allé plus loin en mettant en

ligne un site baptisé Troc'Heures sur lequel les particuliers peuvent partager des heures de bricolage entre eux. Auchan propose, pour sa part, à ses clients de ramener les courses de leurs voisins afin d'éviter les frais de livraison, et certains de ses hypermarchés offrent un service d'imprimante 3D. La SNCF, elle, s'est lancée dans le covoiturage... « En s'échangeant de plus en plus de biens, les particuliers vont acheter moins de nouveaux produits, note Louis-David Benyayer. Cela crée un problème pour les distributeurs et les industriels, et ils doivent en conséquence s'adapter à cette nouvelle donne. »

Coprésident de l'association l'Observatoire Société et Consommation, le sociologue Robert Rochefort jugeait ainsi dans le *Nouvel Observateur* que la consommation collaborative allait ni plus ni moins « bouleverser l'offre des acteurs économiques ». Il semble encore toutefois un peu tôt pour le dire. « On ne peut pas dire aujourd'hui si l'économie collabora-

tive va créer une nouvelle solidarité et un nouveau modèle de société, tempère Véronique Routin. Ce phénomène va-t-il continuer à toucher principalement les CSP++ de la région parisienne, ou s'étendra-t-il aux quatre coins de la France et dans toutes les couches de la population ? Les entreprises vont-elles changer de modèle et l'État redéfinir son rôle ? Ces questions sont encore sans réponse. »

« L'éco-collab » a pourtant tout l'air d'être là pour rester... « L'économie collaborative est toujours en pleine croissance et elle n'a pas encore atteint un plateau, observe Louis-David Benyayer. Quand vous ajoutez à cela le fait que de nombreuses initiatives gagnent de l'argent, que les investisseurs financiers s'impliquent de plus en plus dans ce secteur et que de grands groupes – comme la SNCF – proposent leurs propres services, vous pouvez conclure que cette tendance est déjà bien installée et qu'elle devrait encore se développer. »



●

« L'ÉCONOMIE COLLABORATIVE EST TOUJOURS  
EN PLEINE CROISSANCE ET ELLE N'A PAS ENCORE ATTEINT  
UN PLATEAU. » LOUIS-DAVID BENYAYER

*Illustration d'Elobo*



# RETAIL ET COMMERCE

## COLLABORATIF :

## QUELLE VISION ?



Par  
**NATHAN  
STERN**



LA RÉVOLUTION DIGITALE AVAIT BOULEVERSE NOS MODES DE CONSOMMATION, LE BOOM ACTUEL DU COLLABORATIF EN A PÉNÉTRÉ ET MODIFIÉ LES PRINCIPES MÊMES. LES ACTEURS TRADITIONNELS DU MARCHÉ AURAIENT TOUT INTÉRÊT À REDÉFINIR LEUR RÔLE SOUS PEINE D'ÊTRE ÉJECTÉS DE LA SCÈNE...

—

L'ERREUR COMMUNE CONSISTE SURTOUT À ENVISAGER QUE LE COMMERCE, C'EST ESSENTIELLEMENT ACHETER ET VENDRE DES PRODUITS

Le tsunami collaboratif peut-il réinventer le monde du commerce comme il réinvente actuellement le monde de l'hôtellerie, avec Airbnb – désormais le plus vaste

réseau hôtelier du monde –, ou le monde du transport, avec Blablacar et ses 3 millions de covoitureurs ? On voit mal en effet comment on pourrait partager un yaourt comme on partage une résidence secondaire, ou louer une tomate comme on loue sa voiture...

Mais les commerçants ne vendent pas que des biens périssables. Ils vendent aussi des machines, des voitures, des meubles, etc. qui peuvent servir plus d'une fois et qui, à ce titre, peuvent parfaitement se louer, se

prêter, se troquer, s'acheter en commun et, bien sûr, se revendre. Le marché de l'occasion préfigure d'ailleurs assez bien les proportions que peut prendre le commerce collaboratif. Traditionnellement négligé par les grands acteurs, il a offert aux particuliers l'opportunité de découvrir qu'ils peuvent faire confiance à d'autres particuliers, qu'ils assument le rôle du commerçant ou du client, au domicile ou à distance.

En témoigne l'extraordinaire succès du Bon Coin, qui, à lui seul, séduit 18 millions d'internautes différents chaque mois, soit près d'un Français sur trois, avec des temps de connexion moyens élevés : plus de deux heures en moyenne par visiteur et par mois. Bien sûr, les petites annonces ou les sites d'enchères incarnent la forme élémentaire du collaboratif, parce que la dimension servicielle y est peu développée, mais il s'agit bien déjà de commerce collaboratif.



L'erreur commune consiste surtout à envisager que le commerce, c'est essentiellement acheter et vendre des produits. Si c'était le cas, les particuliers auraient bien du mal, en effet, à jouer un rôle clé dans cette affaire. Mais le commerce, c'est bien plus que cela. Les commerçants proposent une large gamme de services, et sur chacun d'entre eux, les clients du commerçant eux-mêmes peuvent jouer un rôle clé : la prise en compte des besoins des clients, la sélection des fournisseurs, l'achat, les retours aux fournisseurs, l'acheminement, la manutention, l'accueil des clients, la collecte des produits, le passage en caisse, la livraison...

Le commerce collaboratif, cela peut aussi consister à déléguer à des particuliers de confiance les aspects rébarbatifs, par exemple, de l'expérience des courses, comme il peut consister à ajouter de l'expertise : l'examen du garde-manger et du réfrigérateur sous un angle nutritionnel, la sélection d'articles adaptés à son budget et aux préférences de chaque membre du foyer, la recherche des articles dans le catalogue ou en magasin, le déballage et le rangement des courses... Les possibilités sont infinies, et cela vaut pour les enseignes généralistes comme pour les enseignes spécialisées, même si les commerçants qui opèrent à un niveau local ont un potentiel collaboratif plus fort.

De nouveaux acteurs, libres de toute contrainte, voient le jour sur des niches spécifiques ; les plus connus comme « La Ruche qui dit Oui ! », au bout du champ, ou les *drives* fermiers rapprochent les habitants des producteurs via des mutuelles d'approvisionnement gérées par des particuliers. Et les distributeurs multiplient les initiatives, comme



Walmart aux États-Unis qui teste auprès de ses clients la possibilité de se faire livrer leurs courses par un voisin, qui reçoit en contrepartie une gratification pour son geste.

Mais ce n'est pas dans le présent qu'on trouvera des incarnations vraiment abouties du commerce collaboratif. Les acteurs traditionnels ont de fortes incitations à ne pas changer trop rapidement de modèle : les modèles économiques collaboratifs fragilisent les modèles traditionnels basés sur la seule vente, et les marges de manœuvre sont si serrées, dans le contexte de concurrence acharnée que vivent les distributeurs, qu'elles imposent un pilotage de la performance focalisé sur le court terme.

UNE AUTRE SOCIÉTÉ EST POSSIBLE :

- PLUS LOCALE, PLUS HUMAINE, PLUS CONVIVIALE, PLUS RESPECTUEUSE DES PERSONNES ET DES RESSOURCES

Mais plus profondément, c'est une affaire de culture. Les distributeurs sont des acteurs culturellement taillés pour la compétition, la négociation, la massification, la vente. Or, un commerçant pleinement collaboratif n'est pas focalisé sur la vente de produits, mais sur la satisfaction des aspirations de ses clients : bien manger, bien dormir, s'amuser en famille...

Tant que la vocation de l'enseigne n'est pas d'accompagner ses clients dans la satisfaction de leurs aspirations, elle restera pour eux un simple fournisseur de produits. Ne cherchant pas à augmenter leur bien-être mais à écouler son stock, elle recueillera de leur part une attitude de défiance ou, au mieux, de confiance circonspecte. Lorsqu'une enseigne se définit par ce qu'elle vend, son intérêt et celui de ses clients sont antagonistes : chaque euro que l'enseigne consent à ses clients est un euro qu'elle perd. Dès lors que l'enseigne articule son métier à la satisfaction d'un besoin client, elle devient son allié, et tout peut changer.

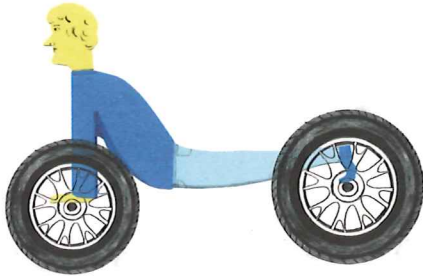
**REDONNER DU SENS, RESTAURER LES LIENS**

Se centrer sur le besoin client permet à l'enseigne de se doter d'une mission inspirante, qui change le rapport de ses salariés à leur métier et à leurs clients. Car chercher à satisfaire une aspiration essentielle, cela donne du sens au métier. Cela permet de prendre



du recul vis-à-vis de ses objectifs fonctionnels pour embrasser le contexte. Les employés peuvent s'émanciper d'une posture d'exécutants désireux de se conformer aux process lorsque le lien avec les clients

part des enseignes, mais qui dans le nouveau paradigme, doivent être encouragés à en donner le plus aux clients de la communauté.



est restauré, et que l'on adopte pleinement une posture servicielle, d'accompagnement.

Lorsque les salariés et les clients sont mobilisés, l'enseigne peut se repositionner comme animateur de la communauté qu'ils forment ensemble. Pour être, de toutes les enseignes, celle qui satisfait le mieux le besoin des clients, elle va devoir faciliter les liens entre salariés et clients, mais aussi les liens des clients entre eux, puisque des compétences, des talents, des passions, il y en a aussi du côté des clients. Et elle va aussi devoir faciliter l'autonomisation de ses clients, leur montée en compétence, leur formation, le partage d'expériences.

Dans une perspective rigoureusement collaborative,

La bonne nouvelle pour les acteurs de la distribution traditionnelle, c'est qu'ils ont bien des atouts pour prendre le train en marche et forger cette communauté: un réseau de fournisseurs, de clients, de salariés, une expertise logistique, une expertise marketing...

## INTÉGRER LA NOUVELLE CULTURE

Alors, à terme, à quoi ressemblera le commerce collaboratif? Verra-t-on émerger un acteur unique, qui préemptera l'essentiel du marché, comme Airbnb? Ou, au contraire, une multitude d'acteurs? Ce qui est sûr, c'est que de plus en plus de distributeurs ont réalisé qu'il valait mieux agir que subir, et qu'à tout prendre, il était préférable de prendre la tête du mouvement, quitte à cannibaliser son activité traditionnelle, que de subir un mouvement porté par des compétiteurs. Les distributeurs ont compris un peu tard la révolution digitale. Ils n'ont pas l'intention de manquer la révolution collaborative.

Au-delà des opportunités économiques à ne pas

... NÉGLIGÉ PAR LES GRANDS ACTEURS, IL A OFFERT AUX PARTICULIERS L'OPPORTUNITÉ DE DECOUVRIR QU'ILS PEUVENT FAIRE CONFIANCE À D'AUTRES PARTICULIERS

LE MARCHÉ DE L'OCCASION PRÉFIGURE ASSEZ BIEN LES PROPORTIONS QUE PEUT PRENDRE LE COMMERCE COLLABORATIF...

l'enseigne est une place de marché dédiée à la satisfaction d'un besoin. Et la valeur des liens qu'on peut tisser sur cette place de marché est naturellement corrélée à la confiance qui y règne, à la générosité des parties prenantes qui y évoluent. Cela suppose de faire aussi une place aux fournisseurs, qui sont généralement soumis à une pression très forte de la

manquer, c'est la capacité des enseignes à intégrer la nouvelle culture qui se joue dans leur relation à la dynamique collaborative. La consommation collaborative a été d'abord envisagée sous l'angle économique, mais il est désormais indéniable que le collaboratif, c'est une culture. Une culture dont les plates-formes de la consommation collaborative sont le cheval de Troie. Une culture qui affirme qu'une autre société est possible: plus locale, plus humaine, plus conviviale, plus respectueuse des personnes et des ressources...

Nul ne peut exclure que rejeter la dynamique collaborative ne soit pas, dans un proche avenir, aussi risqué que de ne pas développer d'exigence environ-



nementale, un autre des piliers de la responsabilité sociale d'entreprise. Rejeter le collaboratif, ce serait dire aux clients qu'on ne souhaite pas les impliquer dans la vie de l'entreprise et qu'on ne s'intéresse qu'à leur porte-monnaie. Plus préoccupant encore : celles des enseignes de distribution qui resteront sur le

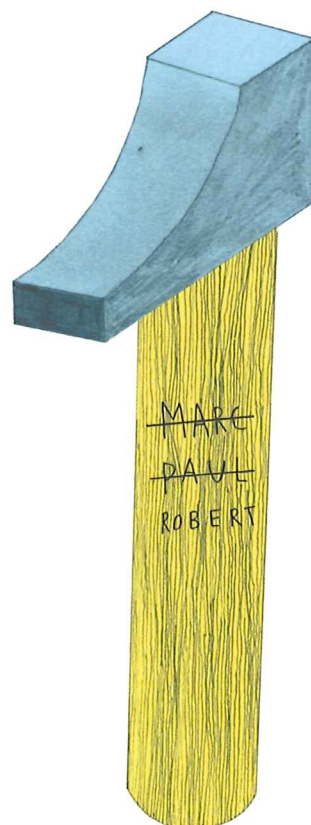
REJETER LE COLLABORATIF, CE SERAIT  
DIRE AUX CLIENTS QU'ON NE SOUHAITE

- PAS LES IMPLIQUER DANS LA VIE DE  
L'ENTREPRISE ET QU'ON NE S'INTÉRESSE  
QU'À LEUR PORTE-MONNAIE



quai, à regarder passer le train du collaboratif, pourraient devenir les symboles de cette page consumériste et matérialiste tant décriée désormais.

A contrario, investir la dynamique collaborative, c'est se rapprocher de ses clients, c'est bénéficier de leurs idées, de leurs talents, de leurs contributions de toutes natures. Et dans un monde où l'actif stratégique d'une entreprise réside dans la qualité de sa relation avec ses clients, la dynamique collaborative n'est pas seulement une opportunité, mais une nécessité ●





# LE NUMÉRIQUE NE POURRA RIEN SANS CRÉATIVITÉ ET LEADERSHIP



Par  
**BRIAN  
SOLIS\***



TRAVAILLER EN INTERNE  
ET EN RÉSEAU DANS UNE ENTRE-  
PRISE BIEN CONNECTÉE : TOUT  
UN PROGRAMME QUI EST LOIN  
D'ÊTRE FINALISÉ, VOIRE ENTAMÉ !  
ET QUI PROUVE Ô COMBIEN QUE  
LA CURIOSITÉ FAIT DÉFAUT  
AU SEIN DES GOUVERNANCES...  
INCAPABLES DE SE PROJETER.

AVEC LA PUISSANCE  
ET L'INSTANTANÉITÉ  
DU NUMÉRIQUE,  
LA TENTATION EST  
OMNIPRÉSENTE  
DE TOMBER DANS  
LA FACILITÉ

En boostant le contact et la communication, le numérique stimule notre rapport à l'autre et notre curiosité. Ainsi, le monde est devenu plus

« petit » et n'importe quel Terrien connecté peut établir une relation dans au moins une douzaine de pays. En effet, si les réseaux sociaux et les smartphones sont entrés depuis peu dans la vie des adultes comme des enfants, leur utilisation est systématique, naturelle et quotidienne.

Pourtant si le pli du digital est pris dans la vie privée, tel n'est pas le cas en entreprise, où tout – du fonctionnement vieillot ou grossièrement adapté

au réflexe d'utilisation inexistant – entrave spontanément et fluidité pour exercer son métier.

Toutefois, impossible pour les sociétés d'ignorer davantage cette connexion massive et de ne pas faire basculer leur *business model* face à des questions urgentes comme : comment les consommateurs prennent-ils leur décision ? Que sont-ils en droit d'attendre des entreprises ? Ou encore, comment veulent-ils travailler en tant qu'employés ?

Le bon sens voudrait que les entreprises n'hésitent plus. Mais difficile d'annuler des décennies d'investissements dans des systèmes, des technologies et des philosophies qui les animent. Or, en n'allant pas au-devant des besoins et attentes des internautes et/ou mobinautes, elles s'enlisent sévèrement et pénalisent leurs clients et leurs employés.

## LA TÊTE DANS LE SABLE, POUR COMBIEN DE TEMPS ENCORE ?

Certains dirigeants ne mesurant pas l'importance du phénomène, s'épargnent toute réflexion. D'autres – majoritaires – en ont pris conscience, mais malheureusement sans vraiment chercher à cerner la nouvelle donne, et forcément à la résoudre.

Certes, il y a ceux qui osent modifier les feuilles de route afin de suivre l'évolution de tous les canaux de communication. Mais aussi ceux qui se contentent de copier/coller les paradigmes des nouvelles technologies sur des circuits déjà existants. Une solution de facilité, et temporaire, ni constructive, ni tournée vers l'avenir. Stowe Boyd Car le souligne, anthropologue, futuriste et spécialiste du Web: «On ne peut pas moderniser les anciennes technologies.»

### LE PARADOXE EST GRAVE

- Quoiqu'il en soit, les réseaux sociaux, les terminaux et les applis ont bel et bien un lancer de balle avec effet. Parce qu'ils ont dépassé le monde tel qu'on le connaissait en modifiant les notions de temps et d'espace. Et parce qu'ils ont résolument changé les comportements des utilisateurs, acculant du jour au lendemain les entreprises à repenser leurs circuits de décision. Enfin... loin s'en faut! Car beaucoup n'ont rien modifié. Or, en intégrant n'importe comment les nouvelles technologies, les entreprises compliquent et subordonnent leur utilisation, et se privent du talent de leurs employés – pourtant convaincus – à s'en servir à l'interne aussi naturellement et spontanément qu'ils le font dans leur vie privée. Le paradoxe est grave. Car quelles chances peut offrir une telle stratégie, presque synonyme du refus de l'avènement d'un nouveau monde?

### LE CLOUD BIEN COMPRIS N'EST PAS COMPLIQUÉ

Certes, avec la puissance et l'instantanéité du numérique, la tentation est omniprésente de tomber dans la facilité du traitement à chaud et de passer immédiatement à la problématique suivante. Or, il est évident qu'une question ne peut pas être traitée que «numériquement», et que son rôle n'est pas celui de la décision. Il doit rester à sa place de moyen, et être plutôt appréhendé comme un facilitateur pour déverrouiller ou faire avancer une réflexion, ou comme

un collaborateur pour que l'individu travaille différemment et *performe* encore mieux dans ses idées ou son dossier.

### LES TECHNOLOGIES AU CŒUR DU PROBLÈME ET DES SOLUTIONS

Avec les nouvelles technologies, les individus fonctionnent – y compris professionnellement – selon une dynamique ascendante. À l'inverse des entreprises encore attachées à leur système pyramidal, allant du haut vers le bas. Tant que cette absence d'effort et de volonté de s'appuyer sur la base pour repartir du bon pied prévaudra, les entreprises

### LE PREMIER DES CHANGEMENTS EST DE SE SERVIR DES NOUVELLES TECHNOLOGIES POUR FONCTIONNER ET RÉFLÉCHIR AUTREMENT

n'intégreront pas le digital comme solution à fort potentiel. Et leur intranet continuera à se languir. Notamment en raison d'un accès au digital trop éloigné de celui utilisé par leurs employés en privé, cela ne facilitant ni la collaboration ni l'échange, et encore moins la circulation des connaissances et des informations.

Pourtant le *cloud* bien compris n'est pas compliqué. Il suffirait d'un canal pour twitter au sein de



ILLUSTRATIONS  
D'ELVIRE CAILLON



son entreprise ou pour échanger et travailler en commun via des posts, d'une appli pour géolocaliser une réunion ou une pause café, ou de passer aux tablettes et aux smartphones répondant enfin aux habitudes des employés déjà rompus au BYOD (*Bring Your Own Device*). Et pourquoi pas de dynamiser le mouvement avec des jeux et des récompenses, ou des points et un classement de l'employé du jour ou du mois! Très bizarre que ces solutions simples à activer – et qui devraient faire l'affaire – restent en jachère...

conçue comme une contrainte de travail plutôt que comme une source de communication et d'émulation. De plus, les vieilles règles – mais encore performantes – de gestion, de reporting et de philosophie, n'incitent pas à l'innovation. Ainsi, les équipes n'acquièrent pas de nouvelles compétences via l'apprentissage collaboratif.

Une litanie de raisons, selon l'entreprise, qui poussent comme une mauvaise herbe. Pour l'éradiquer, le manager devrait s'attaquer à la racine et définir pour de bon son projet. En décidant aussi de ne plus jamais rester statique et d'opter pour un ajustement permanent qui suivra le rythme et de ses marchés et des comportements de ses employés. Question de pertinence pour rester dans la course vers le futur.

## UNE CULTURE DE L'ORGANISATION TELLEMENT RIGIDE QU'ELLE NE LAISSE AUCUNE PLACE À L'ADAPTATION ET SAPE TOUT ESPOIR D'INNOVATION AMBITIEUSE

### UNE FAILLE POURTANT FACILE À RÉPARER

À la différence des cadres, les employés ne sont pas surpris par les raisons pour lesquelles les nouvelles technologies font un bug à l'interne. Et pourtant, les motifs sont évidents, révélant une culture de l'organisation tellement rigide qu'elle ne laisse aucune place à l'adaptation et sape tout espoir d'innovation ambitieuse.



D'abord, du côté des dirigeants qui ne montrent pas l'exemple. Souvent seniors, ils n'ont pas la même conception du travail que leurs jeunes collaborateurs. Ils ne récompensent pas ceux qui font l'effort de fonctionner en réseau au quotidien. Et leur

incitation à modifier leurs habitudes est rarement corrélée avec les aspirations et les objectifs de leur personnel. Enfin, ils négligent de montrer aux équipes tout l'intérêt qu'elles ont à y participer en ne valorisant pas l'impact positif des nouvelles technologies sur les résultats commerciaux de la société.

Ensuite, du côté de l'aménagement: l'intranet n'intègre pas le mode du travail numérique d'aujourd'hui, avec une mise en réseau trop lourde et

Le monde change. Mais le premier des changements est de se servir des nouvelles technologies pour fonctionner et réfléchir autrement. Le temps est au leadership... d'un autre type. Car le changement viendra de partout dans l'entreprise. N'importe quel collaborateur pourra devenir un chef de file. Pourvu qu'il soit visionnaire, conscient de ce qui est possible, courageux pour casser l'existant et passionné pour rassembler. Une évolution très positive, car ce genre de conviction est contagieux. De plus, face aux arguments humains et économiques, même les dirigeants ne peuvent qu'écouter... et apprendre. Et tel est le défi: apprendre à réapprendre encore et encore... car finalement c'est la seule façon de bien diriger! •

*\*Traduction de l'anglais par Florence Berthier.*



●  
OPTER POUR UN AJUSTEMENT PERMANENT QUI SUIVRA LE RYTHME  
ET DES MARCHÉS ET DES COMPORTEMENTS DES EMPLOYÉS

*Illustrations d'Elvire Caillon*



# TRANSFORMER

---

## L'ESSAI

---



*Par*

**EMMA FRIC ET  
PIERRE BISSEUIL**

DE QUELLES MANIÈRES NOS SOCIÉTÉS CONTEMPORAINES SE METTENT EN MARCHÉ VERS LE CHANGEMENT LIÉ AUX MÉTAMORPHOSES ACTUELLES ? UN DÉCRYPTAGE PROSPECTIF TIRÉ DU CAHIER « FUTUR(S) » DE L'AGENCE PECLERS PARIS QUI REPOSE SUR L'ANALYSE DES SIGNAUX ÉMERGENTS, D'OÙ DÉCOULENT QUATRE SCÉNARIOS MAJEURS...

---

SE SAISIR DE TOUTES LES OPPORTUNITÉS POUR PRENDRE LA MAIN SANS ATTENDRE ET CONSTRUIRE SON PROPRE AVENIR

Une vision plus empathique de notre rapport au monde, une quête d'exutoires pour s'extraire du réel, une aspiration à définir de nouvelles valeurs, tels sont les trois premiers scénarios qui pourraient narrer les enjeux de notre avenir. À cela s'ajoute une

quatrième dynamique, transformer l'essai, plus particulièrement développée dans ce dossier.

- Au début de la décennie, un vaste mouvement d'émancipation porté par les nouvelles technologies de l'information

et les réseaux sociaux s'est diffusé dans le monde entier. Passer à l'acte et se mobiliser pour changer le système en étaient les mots d'ordre.

Aujourd'hui se dessine une orientation plus pragmatique, mais tout aussi ambitieuse, nourrie par le désir de réellement transformer l'essai. Cette puissante dynamique témoigne de la volonté croissante qui règne, tant dans les pays émergents que dans les économies touchées par la crise, de se saisir de toutes les opportunités pour prendre la main sans attendre et construire son propre avenir. Il est l'heure de mobiliser tous les moyens à disposition, pour participer positivement à la transformation du monde et s'y engager de manière créative et constructive.

### **ENCOURAGER L'ENTREPREUNARIAT : ESPRIT START-UP**

L'une des solutions est bien sûr l'entreprise, qui retrouve son sens, avec l'émergence d'une génération d'entrepreneurs engagés, souvent inspirés de la Si-



licon Valley, qui insuffle un nouvel esprit « start-up » à travers le monde. Prendre son destin en main et oser, faire fructifier l'ingéniosité et débrider l'inventivité caractérisent cet état d'esprit audacieux.

## **DÉBRIDER L'ACCÈS AU NUMÉRIQUE : LIBÉRATION INDUSTRIELLE**

Une autre voie consiste à s'emparer des nouveaux outils de production numérique (grâce à l'impression 3D et la maîtrise du *coding*, dont on ne fait qu'apercevoir les extraordinaires potentiels, mais qui annoncent selon Chris Anderson une troisième révolution industrielle). Deux dynamiques sont déjà à l'œuvre : la démocratisation de l'accès à ces outils et la formation des jeunes générations à leur utilisation.

DONNER LIEU  
À UNE VÉRITABLE CULTURE  
DE L'EXPÉRIMENTATION  
QUI SE GÉNÉRALISE.

## **EXPLORER LES POSSIBLES : CULTURE DE L'EXPÉRIMENTATION**

Quel que soit le projet, entrepreneurial, techno-artisanal, créatif ou solidaire, si l'on veut transformer l'essai, il faut surtout savoir innover et concevoir. Ceci donne lieu à une véritable culture de l'expérimentation qui se généralise massivement. Il s'agit alors de tester, valider, concrétiser les projets (sous forme de prototypes) pour constater de façon pragmatique leur viabilité et faire de ses erreurs une opportunité pour s'améliorer.

## **RÉINVENTER ENSEMBLE : LE GOÛT DU CHALLENGE**

Expérimenter s'accompagne naturellement du goût du challenge, de la volonté de s'attaquer aux grands problèmes de la société tels que « réparer » l'environnement, améliorer la vie en ville ou œuvrer à un rééquilibrage équitable du monde. Dans cette perspective, les pays du Sud sont désormais porteurs de solutions capables de générer de nouveaux modèles économiques et sociaux.

De même, les outils Web de partage, de redistribution et de mobilisation des ressources sont devenus une alternative crédible et puissante qui continue de révolutionner notre système.

## **LES POINTS CLÉS DE CETTE THÉMATIQUE « TRANSFORMER L'ESSAI » :**

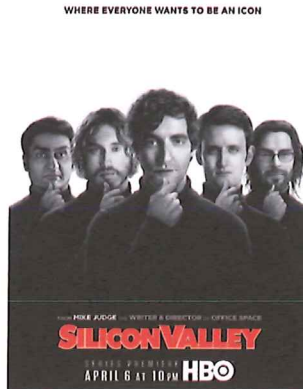
- La volonté de s'engager pour changer le monde se mue aujourd'hui en un puissant élan individuel et collectif qui vise à obtenir des résultats tangibles et concrets.
- Les jeunes générations se mobilisent pour construire l'avenir avec tous les moyens disponibles, dans un esprit pragmatique, positif et créatif.
- L'engagement entrepreneurial retrouve une dimension inspirationale et révèle le renouveau de l'esprit « start-up ».
- La démocratisation des outils de production numérique annonce une nouvelle révolution industrielle qui repose sur l'innovation expérimentale, le goût du challenge et la capacité de faire plus avec moins.
- À cela s'ajoutent les dynamiques participatives et collaboratives qui ouvrent des voies de plus en plus crédibles au système actuel.



## ESPRIT « START-UP »

Inspiré par la Silicon Valley californienne et les figures visionnaires telles que Steve Jobs, l'esprit « start-up » ravive le caractère émancipateur de l'entreprise : celle qui crée, donne du sens à l'action et permet d'avoir un impact positif sur la société. La start-up, c'est surtout la possibilité d'inventer son métier, de créer sa vie, de vivre de sa passion et de réaliser ses rêves. Non plus basée sur la compétition,

cette nouvelle culture entrepreneuriale s'appuie sur un esprit de collaboration, de cooptation, de partenariat entre créateurs de projets... Une source d'inspiration pour tous.



### START-UP WEEK-ENDS

L'événement *Startup Week-end Fashion & Tech Paris* fait partie d'une série de start-up week-ends organisés à New York, Londres, Milan et Poznań. Il

est entièrement consacré au secteur de la mode, et notamment à sa relation avec la technologie et le numérique.

### SILICON SPIRIT

La série américaine « Silicon Valley » raconte la vie de cinq développeurs qui montent leur start-up dans « l'écosystème entrepreneurial » de la Californie du Nord. Au-delà des stéréotypes et du caractère comique du scénario, cette série montre la fascination actuelle qu'exerce

ce phénomène de société.

### PARRAINAGE

Samsung France a lancé « Launching People », un vaste appel à projets auprès du grand public ayant pour objectif de révéler le potentiel entrepreneurial de chacun. Samsung a mis à disposition des lauréats

une aide financière et un parrainage d'experts. Le photographe et réalisateur Domshine a remporté le prix dans la catégorie Photo & Vidéo. Et grâce aux conseils du grand photographe et réalisateur Bruno Aveillan, il a pu réaliser son projet de livre interactif intitulé *Je rêve et je fais, portrait actuel des danses urbaines*.

## LIBÉRATION INDUSTRIELLE

Dans *Makers, The New Industrial Revolution* (2002), Chris Anderson explique que l'accès démocratisé à de nouvelles machines à commande numérique de petite taille (type imprimante 3D désormais en vente chez Amazon, Staples, Walmart) révolutionne l'industrie, en permettant à tous de se réapproprié l'outil de production. Cette libération du savoir-faire, à la croisée du numérique et de l'artisanat, engendre de nouvelles formes et lieux d'apprentissage dans tous les domaines (éducation, design, distribution...). Pariant sur les générations futures, certains pays initient des formations offrant aux plus jeunes les moyens de maîtriser ces technologies.

### L'ÉPOPÉE DE L'IMPRESSION 3D

*Print The Legend* est un film documentaire dont la sortie est prévue en décembre 2014. Réalisé par Netflix et primé à la SXSW's Documentary Feature Competition, il aborde différents sujets liés à la démocratisation de l'impression 3D : quel est l'historique de cette révolution, où en est-on aujourd'hui et quels sont les espoirs et controverses qu'elle fait naître (avec notamment la libre impression d'armes à feu sur Internet) ?

### LIBRAIRIE FAB LAB MOBILE

Aux Pays-Bas, le « frysklab » est un *fab lab* mobile qui se déplace d'école en école dans le nord du pays afin de faire découvrir les potentiels de l'imprimante 3D et de la découpe laser. À plus long terme, cette initiative est destinée à apporter des solutions aux défis socio-économiques locaux, notamment en zone rurale.

### TOUS CODEURS!

S'initier au code dès le plus jeune âge : aux États-Unis, les élèves du primaire et du secondaire ont été invités à s'initier au code à travers l'événement « The Hour of Code ». Au même titre, le Royaume-Uni a lancé « The Year of Code », une campagne de sensibilisation qui devrait bientôt se concrétiser en une véritable réforme éducative à l'échelle nationale.

## CULTURE DE L'EXPÉRIMENTATION

Le désir d'entreprendre, le goût de l'action constructive s'accompagnent également d'une foisonnante culture de l'innovation. Cette culture repose sur

LA SÉRIE AMÉRICAINE  
« SILICON VALLEY »  
REND BIEN COMPTE  
DE LA FASCINATION  
ACTUELLE QU'EXERCE  
LE PHÉNOMÈNE  
DES START-UP

l'expérimentation qui permet aux projets (techno-artisanaux, artistiques, collaboratifs ou solidaires...) d'accéder à la concrétisation et de trouver leur place sur le marché. Imaginer des prototypes inédits, tester leur viabilité, inventer des modèles alternatifs de travail deviennent un moment participatif où chacun peut contribuer sans peur d'échouer. «Au croisement des savoir-faire», «l'esprit laboratoire», le «learning by doing», le «making-of» révolutionnent l'engagement économique.

#### MAKESTORMING

Initié par nod-A (agence développant des dispositifs d'innovation collective), «le *makestorming* est une approche joyeuse pour faire ensemble le travail autrement. Elle s'inspire de techniques venues du bon sens mais aussi du design, du Web, des *makers*, de l'ingénierie et de la créativité». Lors de l'exposition «Wave» à Paris, nod-A a installé un atelier de co-création et de partage dédié à l'ingéniosité collective sur le thème «Imaginer et construire la ville ingénieuse de demain».

#### CREATIVE LAB

La seconde édition du BMW Creative Lab powered by Napapijiri a pour thème «Création de vêtements et mobilité intelligente». Ce laboratoire de talents combine l'expertise design du BMW Group DesignworksUSA avec l'expérience et la créativité

des entreprises italiennes. L'idée est de challenger les designers pour élaborer des vêtements innovants capables de devenir les interfaces de demain dans le cadre d'une mobilité urbaine durable.

#### CÉLÉBRER LE SAVOIR-FAIRE ENSEMBLE

La «Craft Party by Etsy» est un événement mondial qui célèbre la rencontre autour de l'envie de «faire», de créer et d'expérimenter. L'occasion de se regrouper pour un moment créatif, de partager sa passion pour l'artisanat, l'art et le design avec la communauté. Le thème de cette année est «Réinventer : donnez une seconde vie à vos photos».

#### LE GOÛT DU CHALLENGE

S'engager pour transformer la société, se battre pour un monde meilleur, c'est aussi relever des challenges au quotidien, savoir se mobiliser, parfois très rapidement, tout en redoublant d'efficacité. Les pays du Sud sont riches d'enseignements à ce sujet et peuvent nous inspirer lorsque nous ressentons l'urgence de participer à un rééquilibrage mondial, et notamment à sauvegarder l'environnement. C'est le principe même de «l'éco-

● AU CROISEMENT  
DES SAVOIR-FAIRE,  
RÉVOLUTIONNER  
L'ENGAGEMENT  
ÉCONOMIQUE

DESIGNERS DE BMW  
ET CRÉATEURS ITALIENS  
CONFRONTANT LEURS  
EXPERTISES LORS  
DU BMW CREATIVE  
LAB 2014 POWERED  
BY NAPAPIJIRI.





nomie circulaire», qui demande aux industriels de s'engager, de modifier leur fonctionnement pour se muer en réparateurs des écosystèmes naturels dans le cadre d'une éco-conception généralisée.

#### ALTERNATIVE INGÉNIEUSE

La stratégie d'innovation Jugaad (mot hindi signifiant «savoir se débrouiller et trouver des solutions dans des conditions hostiles») a connu un succès mondial retentissant. Savant mélange de système D et d'ingéniosité, l'innovation Jugaad améliore les conditions de vie dans les pays émergents et stimule la créativité des pays riches. La société Vortex Engineering va installer, d'ici à 2015, 5 000 distributeurs automatiques de billets alimentés à l'énergie solaire avec système de reconnaissance digitale dans les zones rurales de l'Inde.

#### OPTIMISATION OPPORTUNISTE

En raison de son climat aride, la ville de Lima (Pérou) souffre de problèmes d'approvisionnement en eau potable, le taux d'hygrométrie y est en revanche de 98 %. Le projet «Drinking Water Generator» élaboré par Mayo Draft FCB & UTEC propose d'utiliser les panneaux publicitaires de la ville pour les transformer en capteurs d'humidité de l'air. Le système se révèle déjà capable d'alimenter en eau potable certains quartiers déshérités de la ville.

DISTRIBUTEUR  
DE BILLETS ALIMENTÉS  
À L'ÉNERGIE SOLAIRE,  
EN INDE : UNE INITIATIVE  
DE VORTEX ENGINEERING



#### SOLUTIONS POUR DEMAIN

Véritable symbole de cette dynamique, *Demain* est un film documentaire de Mélanie Laurent et Cyril Dion financé par *crowdfunding*. Les deux réalisateurs partent à la rencontre des acteurs mettant en œuvre des solutions inédites et durables dans des domaines

aussi variés que l'agriculture, l'énergie, l'économie, l'éducation ou encore la démocratie. En cours de réalisation, ce film sera projeté à Paris en 2015 lors de la conférence internationale sur le climat.

#### QUELLES IMPLICATIONS DANS LE FUTUR ?

##### CONTRIBUER PLUTÔT QUE CONSOMMER

L'individu engagé dans et pour le changement veut dorénavant participer, mettre la main à la pâte, s'impliquer et contribuer, quitte à transformer ce temps et cette énergie en nouvelle monnaie d'échange. Les marques devront prendre en compte le fait que l'acte de consommation s'enrichit et crée un contexte fertile autour des services et produits qu'elles proposent : un moment actif, riche de sens, de liens et d'interactions nouvelles.

#### IL EST L'HEURE DE SE RENDRE À L'ÉVIDENCE

- ET SAISIR LES OPPORTUNITÉS  
D'UNE ALTERNATIVE QUI  
S'INSTITUTIONNALISE

##### MOBILISER LE COLLECTIF

Les réseaux sociaux nous ont appris et donné le goût de la mobilisation. C'est cette énergie collective qui dorénavant se concrétise dans l'action groupée, créative et productive. Savoir rassembler, c'est ce qui rend possible une véritable expérience partagée, une co-production épanouissante pour chacun, et permet d'accomplir des merveilles. Il est l'heure de se rendre à l'évidence, de voir et saisir les très nombreuses opportunités d'une alternative qui s'institutionnalise.

##### TOUS ENTREPRENEURS CRÉATIFS

Avoir son propre projet, qu'il se matérialise par une entreprise pérenne, une production artisanale ou une aventure artistique, permet à l'individu de se construire et se projeter dans l'avenir. L'engagement, le goût du risque, la possibilité de s'exprimer et de produire par soi-même redonnent sa force émancipatrice à la libre entreprise créative.

##### CHERCHER L'EXPÉRIMENTATION

Expérimenter, c'est donner toutes les chances de succès à un projet en permettant de trouver le bon



modèle ou la bonne manière de faire. C'est aussi l'un des rares moments où l'on peut s'exprimer et où l'on a le droit de se tromper. Ce temps de l'expérimentation représente une véritable fenêtre de liberté dédié à l'innovation et le plaisir de participer à la conception pragmatique de nouveaux produits.

#### *OSER CHANGER DE MODÈLE*

Les modèles alternatifs issus du Web, des nouvelles technologies numériques se démocratisent. Demain, nos contemporains ne seront plus seulement des consommateurs, mais aussi des producteurs collaborateurs, grâce notamment à l'impression 3D. Les marques devront se saisir de cette opportunité pour solliciter leur concours pour offrir des produits et services toujours plus personnalisés.

#### *FAIRE MIEUX AVEC MOINS*

Il s'avère que les consommateurs sont toujours plus sensibles à la durabilité, à la sobriété heureuse et à l'éco-conception, l'innovation Jugaad a donc de beaux jours devant elle. Dans la logique de «la mobilisation de ce que l'on a sous la main», l'ingéniosité des pays du Sud va inspirer de plus en plus ceux du Nord. Demain, les marques devront adopter cette démarche et repenser leur stratégie d'innovation : pour des produits plus simples, modulables, moins chers, éco-conçus et réparables... Hors de toute logique d'obsolescence programmée.

DANS LA LOGIQUE  
DE « LA MOBILISATION DE CE  
QUE CE QUE L'ON A SOUS LA MAIN »,  
L'INGÉNIOSITÉ DES PAYS DU SUD  
VA INSPIRER DE PLUS EN PLUS  
CEUX DU NORD.



# L'IMPORTANT, C'EST L'ÉMOTION...



Par  
**FLORENCE  
BERTHIER**

LA CRÉATIVITÉ DU FUTUR  
SERA-T-ELLE CELLE DU PASSÉ ?  
INFLUENCIA A POSÉ LA QUESTION  
À 10 GRANDS PATRONS D'AGENCE  
ET CRÉATIFS QUI NOUS LIVRENT  
LEUR VISION. LEUR RÉPONSE EST  
UNANIME : ELLE PEUT VENIR DE  
N'IMPORTE OÙ, DU ON, DU OFF,  
DU MONDE QUI NOUS ENTOURE,  
DE LA TECHNOLOGIE. ET SURTOUT  
DES IDÉES. ENCORE DES IDÉES.  
TOUJOURS DES IDÉES...

La créativité de demain ressemblera-t-elle à celle d'hier ? Question à laquelle on ne peut répondre que par oui *et* non. Bien plus qu'une dualité, la réponse exprime l'obligation absolue d'allier la culture générale,

garante des codes et savoir-faire acquis, à l'esprit de curiosité tourné vers toutes les nouvelles expériences comme le digital.

C'est l'addition nécessaire de l'existant au nouveau parce que la créativité, même dans l'anticipation, est cyclique. Qu'elle est, et restera intemporelle. Et aussi parce que la nouveauté – aussi magique soit-elle – ne doit pas être plus importante que l'idée. Alors, ni nostalgiques passésistes ni futuristes forcenés, les créatifs se veulent d'abord et résolument modernes. Avec pour seule ambition de passer des idées qui font

sens et se font, pourquoi pas, sources d'émotions – car on est quand même dans un univers où l'humain prévaut ! Bref de réussir le fameux saut créatif.

## 1- LES IDÉES, CES HÉROÏNES ENCORE ET TOUJOURS

*Sylvia Vitale Rotta, CEO et fondatrice de Team Creatif Group.*

On est sûr de demain, mais on ne sait pas ce qu'on va faire demain. Rien de plus excitant que cette incertitude pour un créatif qui doit aider les valeurs sûres du passé à se réinventer et se révéler comme de nouvelles héroïnes pour raconter des histoires et créer de



ILLUSTRATIONS  
DE LUDIVINE KERLANN

NI NOSTALGIQUES  
PASSÉISTES,  
NI FUTURISTES  
FORCENÉS

l'émotion. Avec le digital, son challenge se pimente, car le virtuel s'entremêle au monde physique, suscitant inspirations et expériences tous azimuts. Son devoir est d'abstraire ces nouvelles technologies de leur technicité et de les rendre invisibles pour que ce patrimoine d'idées soit accessible à tous. Pour qu'il s'insère avec naturel et simplicité dans la vie de tous, qu'il parle à tout le monde, qu'il descende dans la rue et qu'il soit partagé par le plus grand nombre. Pour qu'il y ait plus qu'une interprétation intéressante et harmonieuse: un élan, une vibration!

« NE CONFONDONS PAS  
ÉMOTIONS ET DISPOSITIFS,  
CE SERAIT INJUSTE POUR  
LES IDÉES » ANDRÉA STILLACI

## 2- L'EAU, LA PIERRE ET L'IDÉE

*Andréa Stillacci, président et directeur de la création de Herezie.*



Imaginez une rivière qui s'écoule d'une montagne. Imaginez-la comme le cours d'une vie. Le travail des publicitaires est de jeter des idées créatives dans cette rivière. Si l'idée est mal taillée, si elle n'a pas d'histoire sur laquelle reposer, elle coulera comme une pierre. Mais

si on la modèle correctement à partir des émotions humaines et des vérités universelles, elle suivra l'eau jusqu'à se confondre avec elle. La technologie? Ce n'est ni plus ni moins qu'une façon de régler la vitesse de cette rivière. La technologie change la façon dont on applique la créativité, mais soyons clair: elle ne change pas la créativité en elle-même. La créativité joue sur des émotions qui font agir les gens. La technologie joue sur des dispositifs qui aident les gens à agir. Ne confondons pas émotions et dispositifs, ce serait injuste pour les idées.

## 3- 2020... 2030... 2100... L'ODYSSÉE DE LA CRÉATIVITÉ

*Alexandre Hervé, directeur de la création de DDB.*

Le numérique, c'est à la fois les frères Lumière et Méliès dans le théâtre de Houdini: Oculus Rift n'est-il pas aussi révolutionnaire et magique que le

cinéma en son temps? Ces nouvelles technologies ouvrent des espaces et une créativité inédits et infinis pour raconter différemment – et fort heureusement sur fond d'héritage revendiqué – des histoires millénaires. Pourtant, le meilleur reste à venir dans cette explosion des outils et cette réinvention de l'espace qui abolit les frontières.

Cet avenir est aussi bouillonnant et prometteur qu'un départ pour la lune ou une odyssee de l'espace! Alors, épuisons nos ordinateurs, nos consoles de jeux ou tout autre objet connecté et profitons de cette phase de transition pour capter ce qui se passe dans le monde, nous adapter et donner envie encore!

## 4- CRÉATIVITÉ NOUVELLE SAISON: ENCORE PLUS DE RISQUE ET DE CONTRE-CULTURE

*Delphine de Canecaude, fondatrice et présidente d'Étoile rouge.*

L'émergence massive des prosommateurs (consommateurs/producteurs/prescripteurs) alliée aux *devices* ultra-connectés modifie radicalement le flux. Les *doers* sélectionnent leur programmation tandis qu'en retour, les data les cible.

La « distinction » sera le nouveau mot d'ordre pour émerger dans ces nouveaux flux personnalisés et identitaires. Les marques devront retrouver à tout prix le goût du risque et de la contre-culture. Le produit

« LES MARQUES DEVRONT  
RETROUVER À TOUT PRIX  
• LE GOÛT DU RISQUE ET  
DE LA CONTRE-CULTURE »  
DELPHINE DE CANECAUDE

affectif, hybride et sur mesure sera au cœur des stratégies R&D. Même les produits de consommation courante devront s'inscrire dans cette nouvelle ère. Le marketing et la publicité changeront de paradigme et les créatifs de tous bords retrouveront enfin l'âge d'or de la pub saison 3.



## 5- LA CRÉATIVITÉ DU FUTUR DEMANDE UN DON D'UBIQUITÉ...

*Christophe Pinguet, co-fondateur et directeur associé de Shortcut.*

Savoir imaginer le beau, le goût, l'envie, les modes ou la tendance, la fascination et l'émotion, le réel au de-là du virtuel. Le pragmatisme aussi... Porter le tout grâce à des innovations, au travers de nouvelles technologies. *Savoir communiquer cette création ou*

« TROUVER LE PARFAIT ÉQUILIBRE ENTRE L'AUDACE ABSOLUE, LE JAMAIS- FAIT, LE JAMAIS- VU, L'ASSURANCE OU LA RÉ-ASSURANCE... »  
CHRISTOPHE PINGUET

*cette créativité, la véhiculer, en sachant construire un message, un instant, un dialogue ou un cri... Connaître ses publics (les contacts) et le meilleur moyen de les toucher... De l'un à l'autre, mais aussi de l'un à l'universel. Plus ou moins. Et puis en même temps...*



Avoir un ancrage dans l'histoire, les cultures, la culture générale, la mémoire collective, l'affectif, les fondements. Connaître les us et les coutumes, les courants, les modes. Plus largement et avec plus d'ambition, l'histoire de l'Humanité, celle des civilisations et des religions. *L'histoire-historique*, lourde ou légère. Plus ou moins temporelle ou sérieuse.

Plus ou moins lointaine. Plus ou moins anecdotique. Car la créativité est souvent un phénomène de cycle : savoir placer le curseur... S'éloigner ou se rapprocher du point de balance. Trouver le parfait équilibre entre l'audace absolue, le jamais-fait, le jamais-vu, l'assurance ou la réassurance...

## 6- LA CRÉATION ET LA FONCTION SE RAPPROCHERONT JUSQU'À SE CONFONDRE

*Hélène Sagné, fondatrice de Bug.*

Demain, la majorité des marques seront lues par

les algorithmes et les robots – et non plus par l'œil humain. L'indexation deviendra autant visuelle que sémantique, les signes, systèmes et logos simples seront ceux qui auront le plus de facilité à émerger. La communication va s'écarteler entre deux extrêmes : d'un côté l'information, les data vont mettre à l'honneur le langage des mots et la visualisation des données.



De l'autre, le divertissement et le règne de la vidéo délivreront du *motion*, des visuels clés et des univers poignants. Les scénarios, les structures rhétoriques, le *storytelling* et les logiques ergonomiques seront les marqueurs clés d'une marque – la création se confondra avec la fonction.

## 7- LA CRÉATION AUGMENTÉE

*Édouard de Pouzilbac, cofondateur de 5ème Gauche.*

Le digital est bien plus qu'une révolution marketing, c'est une véritable révolution culturelle. Il nous a confrontés à de nouveaux usages, de nouveaux langages, de nouveaux lieux de rassemblement et il a profondément modifié les rapports marque/consommateurs.

« LES SCÉNARIOS, LES STRUCTURES RHÉTORIQUES, LE STORYTELLING ET LES LOGIQUES ERGONOMIQUES SERONT LES MARQUEURS CLÉS D'UNE MARQUE »  
HÉLÈNE SAGNÉ

Aujourd'hui, les marques ne doivent plus se réinventer avec des produits, mais avec des services innovants. Elles doivent s'insérer dans les parcours des consommateurs, elles doivent divertir et être utiles.



La créativité fera toujours la différence pour une marque. Celle-

ci devra toujours s'exprimer au travers de la culture de l'idée. Néanmoins, le processus créatif du sacrosaint CR/DA a volé en éclat... Ce n'est pas tant la manière de penser l'idée qui a changé que le champ des possibles de son exécution qui s'est étendu. Le véritable enjeu est de réussir à trouver l'alliance savante entre les *insights* conso, les *insights* d'usage des technologies et la culture de l'idée.

« LES ROBOTS ONT  
ENCORE CRACHÉ DES IDÉES  
LAMENTABLES CETTE NUIT,  
JE REGRETTE PRESQUE  
L'ÉPOQUE OÙ ON AVAIT  
LES MOYENS D'AVOIR  
DES CRÉATIFS HUMAINS »  
STÉPHANE XIBERRAS

C'est pourquoi la créativité du futur est celle qui réussira à conjuguer des métiers, des compétences, voire des agences de culture différente, pour que l'idée puisse se développer de manière homogène et s'adapter à tous les supports et technologies, qui sont aujourd'hui incontournables.

## 8- LE LÂCHER-PRISE, UN MAL NÉCESSAIRE

*Marion Darrieutort, présidente & associée, Élan.*

Alors que l'on constate les prémices d'une créativité plus libérée, plus décomplexée; alors que la société admet que la créativité n'est pas l'apanage de quelques-uns mais composante inhérente à chacun; alors que l'on trouve dans l'art une échappatoire à une société gangrénée... Et si demain donner carte blanche à un artiste pour qu'il exprime la vision d'une entreprise était la clé d'une créativité renouvelée?



Et si ne pas enfermer l'artiste dans un carcan maîtrisé prenait des saveurs étonnamment «ROIstes»? Et si entreprises et marques misaient sur l'expression sincère d'un artiste pour révéler leur identité, leur réalité? Et si s'interdire de

dénaturer les travaux dudit artiste était la clé? Et si la création publicitaire devenait sculpture, œuvre ou démarche artistique? Créativité d'entreprise et créativité sociétale s'installeraient dans une relation miroir vertueuse. L'engagement en serait décuplé. Le «lâcher-prise» s'affirmerait alors avec force comme un mal nécessaire. Chiche?

## 9- RETOUR VERS LE FUTUR

*Christophe Lafarge, président, Les Gaulois.*

Mai 2030, Maurice Lévy est élu président de la République. Juillet, 1<sup>er</sup> Grenelle de la Pub à Davos avec l'appui de la cellule com du Fric (ex-Medef) repris en main par Kevin Sellières, arrière-petit-fils d'Ernest. Ce Grenelle fait suite au premier mouvement de grève de la filière qui a paralysé l'industrie pendant trois mois, avec le soutien des pilotes d'Herr Franz (fusion Air France/Lufthansa).

Voici le compte rendu:

— les agences ne peuvent plus céder leurs droits, qui constituent un actif immatériel quantifiable au bilan;

— les compétitions d'agence sont limitées à trois participants. Les deux perdants percevront un quart du budget de l'annonceur;

— toute annonce *ghost* sera l'objet d'une sanction sous forme de *rupture contractuelle immédiate*;

— Toute prestation Web gratuite ou non évaluée aux frais réels de la masse salariale entraînera un redressement Urssaf pour l'annonceur sur la base de 7 ETP (personnel requis pour la conception, fabrication, suivi d'une bannière interstitielle).

Merci Maurice.



## 10- LE PASSÉ DE L'AVENIR NOUS RÉSERVE DE BIENS TRISTES FUTURS SOUVENIRS

*Stéphane Xiberras, président et directeur de la création de BETC Paris.*

*Jeudi 22 octobre 2029*

Comme tous les jeudis matin, j'ai mon meeting avec le légal de Singapour en G-View. Moi-même étant directeur de création, ce gars est devenu mon



interlocuteur privilégié depuis que des petits malins ont déposé à peu près toutes les idées existantes et ayant existé. Ce qui nous oblige à d'abord compiler ce qu'on a le droit de faire avant de penser trouver la bonne idée. Entre ça et les lois anti-influence de 2027 qui ont banni toute «*manipulation par des marques à l'aide d'images ou de concepts visant à altérer le jugement du consommateur sur un produit*», je peux vous dire qu'on vit une époque formidable.

Sinon, les robots ont encore craché des idées lamentables cette nuit, je regrette presque l'époque où on avait les moyens d'avoir des créatifs humains.



La pub a bien changé en quinze ans, les deux seuls groupes de communication mondiaux qui restent aujourd'hui ont dû revoir sacrément les process pour préserver les rentabilités. Plus de bureau bien sûr, plus de réunion, mon job consiste à envoyer les idées issues des robots à un client que je ne connais pas et que je n'ai jamais rencontré.

En tant que DC, je suis en charge de la programmation et de la maintenance des logiciels qui vont sortir idées et campagnes. Quand ils y arrivent. Voilà pourquoi j'ai toujours un papier et un crayon près de moi. On ne sait jamais ●

# IMPRIMER EN LIGNE, TOUT SIMPLEMENT.



## // 1.400 PRODUITS EN 10 MILLIONS DE VARIATIONS

**Impression express en qualité supérieure.** Chaque semaine, plusieurs millions d'imprimés quittent nos ateliers de fabrication. Plus de 30 ans d'expérience, un personnel qualifié et des machines les plus modernes garantissent à chaque instant une qualité exceptionnelle. Si c'est urgent, choisissez une impression express avec envoi express. En commandant avant 16h00, l'envoi se fera le même jour ouvré. Commandez vos imprimés en ligne sur : [www.onlineprinters.fr](http://www.onlineprinters.fr)

## // IL Y A TANT DE BONNES RAISONS

- SIMPLICITÉ DU PROCESSUS DE COMMANDE
- CERTIFIÉ PSO
- EXPÉDITION EXPRESS

IMPRIMER EN LIGNE, TOUT SIMPLEMENT.

 **Onlineprinters.fr**

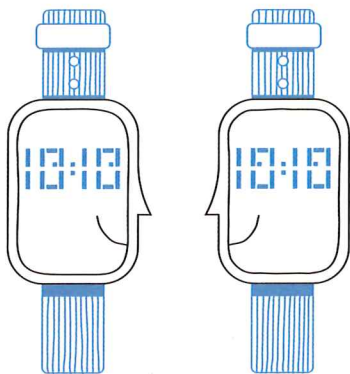




# TOUS VOISINS DANS LE VILLAGE GLOBAL ?



Par  
**STÉPHANE  
BILLIET**



L'*INTERNATIONAL NETWORK* A FAIT DE CHACUN DE NOUS, HOMMES ET ENTREPRISES À LA MÊME ENSEIGNE, UN VOISIN NON PLUS SEULEMENT GÉOGRAPHIQUE, MAIS «DIGITAL». TOUT ACTEUR SUR LA TOILE DOIT DONC ÊTRE UN BON *COMMUNIQUEUR* DANS LE RESPECT DE LA CHARTE DE BON VOISINAGE... *SOCIAL IS THE MESSAGE!*

ÊTRE UN BON VOISIN,  
C'EST ADHÉRER À DES  
PRINCIPES MORAUX  
• QUI GUIDENT  
L'ACTION

De l'invention de la roue à celle de l'ordinateur, le progrès technologique n'a cessé de redéfinir la notion de proximité. Avec Internet, la société de communication – dans sa dimension technologique tout au moins – est devenue réalité. Pour preuve, les millions d'appareils connectés déjà en circulation dans le monde : *smartphones*, ordinateurs, tablettes, télévisions, mais aussi automobiles, réfrigérateurs, chaussures... Bientôt, grâce à l'Internet des objets, non seulement les

humains mais aussi leurs machines seront reliés les uns aux autres. McLuhan avait raison, «l'interdépendance nouvelle qu'impose l'électronique recrée le monde à l'image d'un village global».<sup>1</sup>

## DE LA PROXIMITÉ À LA RESPONSABILITÉ

Avec l'explosion des médias sociaux, les autoroutes de l'information sont devenues des chemins vicinaux. L'espace digital s'est parsemé de places de village où, au fil des conversations, les opinions se forment et se déforment. Comme tout et tout le monde n'est plus qu'à un clic, les distances sociales se sont redessinées en même temps que les distances spatiales et temporelles. Tout est plus voisin que jamais. Non seulement plus proche, mais aussi plus intime, plus impliquant.

Ce nouveau rapport au monde exacerbe la conscience de l'interdépendance : oui, le battement d'ailes d'un papillon au Brésil peut provoquer une tornade au Texas ! Ce sentiment de proximité



développe aussi dans l'opinion une perception accrue des nuisances liées à l'activité économique et fait monter des attentes renforcées en matière de responsabilité. Qui, comme le grand économiste Milton Friedman, pourrait encore prétendre que « *the business of business is business* » ?

Conscientes qu'elles ne peuvent se présenter impunément au tribunal de l'opinion comme de féroces capitalistes, les marques et les entreprises communiquent leur souci de « responsabilité ». Mais dans le village global ou, plus précisément, dans cette multitude de villages dont la localisation n'est pas physique mais virtuelle, la valeur de la communication réside moins dans la production « quantitative » de communication que dans l'art subtil de cultiver un système complexe de relations avec un nombre démultiplié de parties prenantes. Lesquelles, toujours plus proches et mieux informées, savent user sans modération de leur liberté d'expression.

### TOUT SE SAIT, DONC TOUT SE DIT

Sur la Toile, l'autre n'est pas voisin par la distance mais par sa capacité à tout savoir et par sa forte

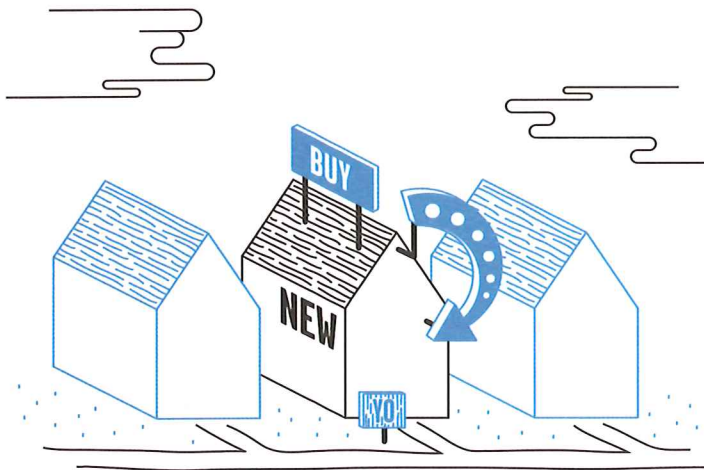
L'autre est voisin aussi par l'impact qu'il a sur l'expérience de la relation. Cet impact peut être réel ou potentiel. Il peut être considéré comme un bénéfice ou vécu comme une nuisance. C'est le cas, par exemple, de la publicité digitale : alors que la plus grande ambition des marques est de créer de l'engagement, les bannières publicitaires sont jugées envahissantes et agaçantes par, respectivement, 65 % et 58 % des internautes français.<sup>2</sup>

« NE FAIS RIEN DANS TA VIE  
QUI TE FASSE REDOUTER

- QUE TON VOISIN EN PRENNE  
CONNAISSANCE. »

ÉPICURE

Selon son vécu avec la marque, le voisin (digital) sait se montrer un précieux allié ou un opposant virulent. Communiquer à l'âge des réseaux sociaux a confirmé le primat de la relation. Plus que la production et l'émission de jolis supports de communication, les voisins attendent de la considération : plus d'écoute, plus de respect, plus de coopération.



propension à *clavarder*, ingénieux néologisme québécois pour nommer le bavardage en ligne. L'image de marque compte moins que l'e-réputation ! Du coup, le conseil donné par Épicure dans ses *Sentences vaticanes* n'a jamais été aussi précieux : « Ne fais rien dans ta vie qui te fasse redouter que ton voisin en prenne connaissance. »

### BON VOISINAGE... ET STRATÉGIES DE COM

Le voisinage serait-il l'avenir de la communication ? Si, plus qu'avec des voisins de palier, les entreprises et leurs marques doivent interagir avec leurs voisins de clavier, les modalités de la communication n'en

doivent pas moins répondre à cette envie de relation. Gérer des relations de bon voisinage passe par la rencontre. L'ouverture est la meilleure façon de se faire accepter par ses voisins – et peut-être même de se

objectif que les traités internationaux que signent les États pour garantir la paix. Le voisinage évoque la proximité. La notion contient aussi l'idée de promiscuité lorsque la distance se réduit au point de



faire préférer. Tous ne pourront pas être rencontrés, mais tous en recevront la proposition. Les formats de la communication relationnelle sont variés. Dans le registre institutionnel, les sessions de parties prenantes sont de formidables moments de rencontre où se fabrique le consensus entre « voisins » partageant une même préoccupation ou concernés par un même enjeu. Événements, tourisme industriel, opérations portes ouvertes... sont des formats de communication authentiquement « vicinaux ». L'exemple le plus savoureux de communication relationnelle

prend place chaque premier jeudi du mois à la Banane-raie de « Michel & Augustin », laquelle accueille, à Boulogne-Billancourt, et depuis peu à Lyon, ses voisins de quartier et ses voisins de cœur.

Les questions de voisinage ont toujours obligé les parties prenantes à trouver pacifiquement des solutions communes. Toutes proportions gardées, la charte de bon voisinage qui encadre les relations entre les habitants d'un même immeuble poursuit le même

menacer l'espace vital. Mais plus que tout, la racine latine *vicinus* qui se retrouve dans l'adjectif « vicinal » porte la dimension du lien. Les voisins sont non seulement proches, mais reliés entre eux. Le voisinage, subi ou désiré, implique la relation.

### LE PRIMAT DU SAVOIR-VIVRE

Comment voisiner ? Déjà, en laissant de côté la technique pour penser et agir comme le ferait un bon voisin. Être un bon voisin, c'est adhérer à des principes moraux qui guident l'action, c'est prendre l'engagement de faire le nécessaire pour occuper une juste place dans le voisinage. Pour une entreprise ou une marque aussi, la vie en société suppose le respect de certaines règles de « savoir-vivre » : le respect de la loi, bien sûr, mais aussi l'attention aux autres, le souci d'entendre leurs préoccupations, de veiller à ne pas les gêner et à ne pas les mettre en danger. Dans son comportement, le bon voisin est courtois, ouvert, serviable, s'emploie à éviter les conflits et à les régler de manière juste lorsqu'ils surviennent.

Que le voisinage soit géographique, à l'égard des riverains d'une entreprise, ou virtuel, dans la relation que les marques entretiennent avec leurs publics,

AVEC L'EXPLOSION  
DES MÉDIAS SOCIAUX,  
LES AUTOROUTES  
DE L'INFORMATION  
SONT DEVENUES  
DES CHEMINS VICINAUX



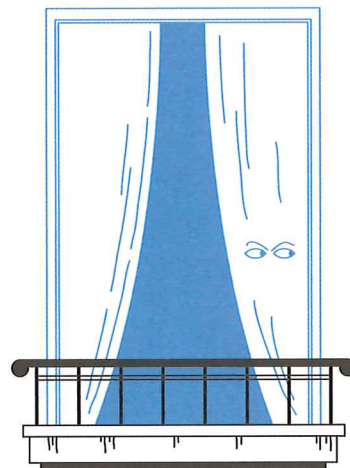
la stratégie de communication la plus pertinente consiste à se mettre à la place de ses voisins pour prendre conscience de leurs préoccupations, de leurs attentes et de leurs envies. Qui apprécie d'être en relation avec un voisin bruyant, vantard, égocentré, irrespectueux ? C'est pourtant ainsi que, souvent, les entreprises et les marques continuent de se comporter dans leur environnement immédiat et dans leur communication publicitaire...

## RECONSIDÉRER LES PARTIES PRENANTES

La plupart des entreprises et des marques veulent utiliser la « com » pour se présenter sous leur meilleur jour. En optant pour une communication de séduction et de persuasion, elles espèrent pouvoir passer sous silence les questions qui fâchent. Cette approche peut-elle résister encore longtemps à l'épreuve de la transparence, de l'infobésité et de l'interactivité ? L'abolition des distances et la redéfinition des espaces, physiques et virtuels, impliquent de donner *vraiment* tout son sens à la notion de parties prenantes. La transparence interdit la dissimulation, l'infobésité rend compliquée la profération de messages lénifiants, et l'interactivité, en permettant la rétroaction systématique, oblige au dialogue.

### ● LA BANANERAIE DE « MICHEL & AUGUSTIN » ACCUEILLE SES VOISINS DE QUARTIER ET SES VOISINS DE CŒUR

La notion de bon voisinage, qui qualifie sur le continent nord-américain l'insertion des entreprises dans leur territoire et le soutien apporté à ses habitants, doit utilement être étendue à la manière de penser la communication au XXI<sup>e</sup> siècle. Tous voisins dans le village global ? Si tel est le cas, même de manière imagée, la communication doit être plus relationnelle qu'instrumentale, moins produite qu'expérimentée. Si, au siècle dernier, Marshall McLuhan a pu soutenir que « *the medium is the message* », dorénavant « *social is the message* » ! ●



1. McLuhan Marshall, *La Galaxie Gutenberg. La genèse de l'homme typographique*, Gallimard, Paris, 1967, p. 34. *Édition originale*: *The Gutenberg Galaxy: The Making of Typographic Man*, University of Toronto Press, 1962. 2. Étude « *Click here: the state of online advertising* », Adobe, juin 2013.



# LE GRAND CHAMBARDEMENT DES MÉTIERS



Par  
**ANNE-MARIE  
PAUCOT**

DEMAIN, JE SERAI  
*AGEEKULTEUR, JEURONTOLOGUE  
OU DRONALISTE!* POUR LES  
MÉTIERS, DEMAIN EST VRAIMENT  
UN AUTRE JOUR. LES EXPERTS  
AFFIRMENT QUE, D'ICI À 2030,  
DEUX MILLIARDS D'EMPLOIS  
VONT DISPARAÎTRE ET QUE  
60 % DES MÉTIERS N'EXISTENT  
PAS ENCORE...

Ces prévisions obligent tant à revisiter les cursus scolaires et systèmes de formation qu'à repenser la gestion prévisionnelle des emplois. Si l'on ne peut pas prévoir le futur, on peut l'inventer. Concernant

les métiers, cette option a l'avantage d'ouvrir l'horizon et fournir aux jeunes des perspectives plus souriantes. On bascule du discours plombant du type «demain, les robots nous voleront les boulots et nous serons au chômage» à «demain, j'exercerai les professions que j'imagine». Quelques pistes surgissent pour repérer les secteurs où ces métiers vont émerger, et comme on ne peut pas penser sans mots, inventons les noms de nos jobs du futur.

ADOPTER  
LE DISCOURS  
« DEMAIN, J'EXERCERAI  
LES PROFESSIONS  
QUE J'IMAGINE »

## LA FÉE NUMÉRIQUE ABRACADABRA : QUAND LE DIGITAL REMANIE NOS MÉTIERS

Fin *xxi*<sup>e</sup>, la fée électricité pénètre dans les foyers. D'un coup de baguette magique, elle éclairait le quotidien. Un siècle plus tard, sa descendante la fée numérique transforme tant nos manières de faire que de penser. Expansive, elle remodèle tous les métiers. Par exemple, dans nos salons de coiffure, elle s'introduit par la prise de rendez-vous, les commandes en ligne, les sites d'évaluation de produits, le choix d'un modèle... voire fait disparaître le coiffeur quand les coupes sont effectuées à distance par des robots... Pour l'agriculteur, l'évolution de sa fonction impliquée par l'intégration de la robotique pour gérer son exploitation est telle qu'il n'est plus ce qu'il était, et deviendra peut-être un *ageekculteur!*



On sait que 90 % des données numériques n'existaient pas il y a deux ans, et ce flux de data créées augmente de manière exponentielle. Il faudra donc des professionnels pour administrer ce stock : des *objebilleurs* dédiés au bavardage des objets connectés et des *datacorpeurs* centrés sur celles fournies par notre corps.

Ces données constituent notre nouvel or noir qui, raffinées, deviennent des sources importantes de revenus... Des experts transformeront cette matière brute en services : ces *visualiticiens* créeront des dispositifs de visualisation des données, et puisque ce sont des algorithmes qui traitent les masses de données, les *algorithmes* seront particulièrement recherchés.

Le numérique enrichit notre vie sociale en y ajoutant une vie virtuelle. Avec l'arrivée des lunettes de

réalité augmentée, des *lunabulleurs* travailleront à nous proposer des services comme la traduction automatique, le coaching sportif ou culturel, la reconnaissance de l'âme sœur... Mais les propositions risquant d'être trop nombreuses, il faudra faire appel

ILLUSTRATION  
DE MARTIN LACREUSE

## DES OBJEBILLEURS DÉDIÉS AU BAVARDAGE, ET DES DATACORPEURS CENTRÉS SUR LES DONNÉES FOURNIES PAR NOTRE CORPS

à des *applicoacheurs*. Ils sélectionneront les applications qui nous sont vraiment utiles. Si ce pack « deux vies en une » lavera plus Net que Net, il créera aussi de nouveaux problèmes ; des *numéropathes* soigneront les dommages commis par l'abus de numérique.



## L'USINE À LA MAISON : LA 3D FAIT ENTRER LA FABRICATION DANS UNE NOUVELLE DIMENSION

En 2013, Obama évoquait l'impression 3D en affirmant que la technologie allait révolutionner la fabrication d'objets. La multiplication des acteurs sur le marché, la baisse du prix des imprimantes 3D, le développement des *fab labs* sont autant d'éléments qui permettent de le penser.

LE VOISINETEUR  
NOUS FERA ACCEPTER  
QUE NOS VOISINS  
SOIENT TOUJOURS  
TROP PROCHES !

On peut donc imaginer que demain les jeunes mariés imprimeront leurs cadeaux de mariage. Des *fabricateurs* vérifieront la taille de l'impression afin que les tourtereaux ne soient pas écrasés sous des cocottes géantes. Ces experts concevront les plans d'impression, assureront le fonctionnement de cette chaîne de production et surveilleront que des irresponsables ne fabriquent pas des armes dans leur garage ! Comme on imprimera aussi des aliments et des organes, on ne pourra plus se passer de *bioimprimeurs* ni de *corcepteurs*, capables de prendre nos mesures biologiques et concevoir nos foie et os de rechange.

● On peut donc imaginer que demain les jeunes mariés imprimeront leurs cadeaux de mariage. Des *fabricateurs* vérifieront la taille de l'impression afin que les tourtereaux ne soient pas écrasés sous des cocottes géantes. Ces experts concevront les plans d'impression, assureront le fonctionnement de cette chaîne de production et surveilleront que des irresponsables ne fabriquent pas des armes dans leur garage ! Comme on imprimera aussi des aliments et des organes, on ne pourra plus se passer de *bioimprimeurs* ni de *corcepteurs*, capables de prendre nos mesures biologiques et concevoir nos foie et os de rechange.

### L'ORIGINE DU PARTAGE : L'ÉCHANGE, LE NOUVEAU TOP-MODÈLE

Hier, quand on donnait un livre ou un disque à un ami, on lui faisait plaisir. Aujourd'hui, on continue à faire plaisir, tout en conservant l'objet. Cette spécificité du numérique se traduit par la facilitation

HIER, ON FAISAIT  
PLAISIR EN DONNANT  
UN LIVRE. AUJOURD'HUI, ●  
ON FAIT PLAISIR ET ON  
CONSERVE L'OBJET

de l'échange et la perte de la valeur marchande des objets. La société confrontée à cette nouvelle abondance doit apprendre à réutiliser, partager, échanger en réseau. De nouveaux métiers naîtront de ce paradigme : le *voisineteur* (spécialiste du lien entre

voisins) nous fera accepter que nos voisins soient toujours trop proches ! Et grâce au *monnétarien* (gestionnaire de monnaie complémentaire), nous payerons nos salades en heures de baby-sitting !

### TERRE CUITE : ÇA CHAUFFE POUR LA PLANÈTE !

Après des années de maltraitance, la planète va mal. L'obligation de la sauver donne le feu vert à de nouveaux emplois. Les *enverdeurs* (intégréistes de l'écologie) ne pourront plus tenir un discours ripoliné au vert. Des *végétalitiens* effectueront le bilan carbone des objets dits verts. Après avoir

DES ÉNERGOHOMMES  
CONCEVRONT DES  
● DISPOSITIFS DE  
RÉCUPÉRATION DE  
L'ÉNERGIE HUMAINE

méprisé la nature, elle deviendra un laboratoire de recherche. Des *biométiciens* s'en inspireront. En 2050, il y aura huit milliards de bouches à nourrir, avec des assiettes non destructrices de la planète. Des *toitaginiens* planteront les choux à la mode du toit de chez nous. Des *entomosiniens* cuisineront des tomates aux cancrelats ou des ragoûts de sauterelles. Pour diversifier les sources d'énergies renouvelables, des *énergohommes* concevront des dispositifs de récupération de l'énergie humaine.

### À FOND LA FORME : DE LA RÉPARATION À L'AMÉLIORATION

Les évolutions de la santé laissent entrevoir une médecine fondée sur la prévention et les soins sur mesure. Les médecins prescriront des applications basées sur la captation de données corporelles ; des laborantins du numérique ou *numérantins* les analyseront. Le décryptage du génome effectué pour la première fois en 2004 se généralisera ; les assureurs attendent pour créer des assurances surtaxées pour les patrimoines génétiques à risque, tandis que des *génométhiciens* limiteront ce type de dérive. On passera aussi d'une science réparatrice à une science augmentatrice des potentialités de l'être humain. Des *immortaliseurs* mettront en place toutes les thérapeutiques anti-vieillessement.



UN FRANÇAIS SUR TROIS AURA PLUS DE 65 ANS EN 2050 !  
CE VIEILLISSEMENT VA PROVOQUER UNE CURE  
DE JOUVENCE DE L'EMPLOI.

*Illustration de Martin Lacreuse*





## **MY TAYLOR IS DEAD! LES LIGNES DE FUITE DES STRUCTURES PYRAMIDALES**

Début xx<sup>e</sup>, Frederick Taylor élaborait une méthode de management fondée sur la mesure chiffrée et les procédures, l'organisation scientifique du travail. Entre 1900 à 1965, la révolution industrielle offrait un cadre idéal à la diffusion et l'expérimentation de ses théories. Mais ces principes étant applicables uniquement dans des systèmes fermés, l'arrivée d'Internet change la donne. Pour survivre, l'entreprise doit anticiper, s'adapter et innover en permanence. Dans ce contexte, les *percolacteurs* seront cruciaux, ces globe-trotters de l'innovation parcou-

les capacités cognitives des seniors. Des *compagnobots* s'assureront du bon fonctionnement des compagnons robotisés des ancêtres. Ces nouvelles relations nécessiteront parfois de faire appel à un *légisboteur*, ou spécialiste du droit des robots. La vie pouvant paraître un peu trop longue, des *euthanalogues* géreront les euthanasies...

Ces perspectives ouvrent de nombreuses voies! Heureusement, demain, les boulimiques de l'exploration pourront être *slasheurs* – exercer plusieurs métiers en parallèle – ou ronronner dans le travail en ayant sept vies professionnelles! ●

## LES PERCOLACTEURS, CES GLOBE-TROTTERS DE L'INNOVATION, SERONT CRUCIAUX ●

rant le monde pour trouver des idées innovantes et effectuer du copier-coller intelligent. Quant aux *mayoNeteurs*, ils utiliseront le Net pour faire prendre la mayonnaise à des concepts endormis. Enfin, ne pouvant plus se contenter de l'intelligence clonée de quelques supposées élites, l'entreprise aura besoin de *participapulseurs*: concevant des manifestations participatives, ils feront émerger de l'intelligence collective. Pendant ce temps, des *bonhiteurs* (spécialistes du bonheur) conjugueront liberté, créativité et rigueur.

## COUPS DE VIEUX: LES CHEVEUX BLANCS DE LA DÉMOGRAPHIE

Un Français sur trois aura plus de 65 ans en 2050! Principe des vases communicants, ce vieillissement va provoquer une cure de jouvence de l'emploi. On aura besoin outre de soignants, d'assistants

## LES BOULIMIQUES DE L'EXPLORATION POURRONT ● ÊTRE DES SLASHEURS

de vie, de coachs en vie virtuelle et robotique, et de gestionnaires de bien-être. Des *jeurontologues* développeront des dispositifs ludiques améliorant



•

L'ENTREPRISE AURA BESOIN DE PARTICIPAPULSEURS :  
CONCEVANT DES MANIFESTATIONS PARTICIPATIVES, ILS FERONT  
ÉMERGER DE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE

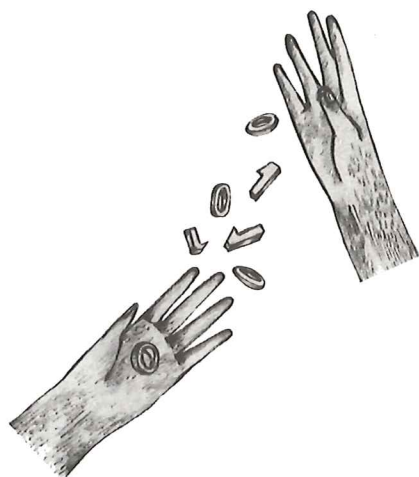
*Illustration de Martin Lacreuse*



# LE SUCCÈS D'UNE MARQUE À L'ÈRE DE L'ÉCONOMIE SÉMANTIQUE



Par  
**MAURICE  
NDIAYE  
ET PHILIPPE  
AIT YAHIA**



PASSÉES À L'ÈRE DIGITALE, LES RELATIONS DES MARQUES AUX CONSOMMATEURS SE VOIENT REMISES À PLAT. MAIS LA TRANSITION N'EST PAS AUTOMATIQUE : ÉCLAIRAGE SUR LES « RESTRUCTURATIONS » DU MARCHÉ ET LES DÉMÊLÉS, AU SEIN DES ENTREPRISES, ENTRE L'HUMAIN ET LES DATAS, VERS UN MODUS OPERANDI EFFICIENT.

La main invisible a encore de beaux jours devant elle. Mais pas nécessairement celle qu'Adam Smith, l'économiste et philosophe britannique des Lumières, attendait. À l'heure du digital, jamais les règles qui régissent l'offre et la demande n'ont été

aussi dynamiques. Au-delà du changement fondamental de paradigme dans la relation des marques aux consommateurs (du *top-down* au *customer-centric*), c'est toute la chaîne de valeur qui est bouleversée.

Aujourd'hui, l'information ne se diffuse plus des marques vers les consommateurs, mais entre toutes les parties prenantes et dans tous les sens, sans aucun coût de transaction ni aucune barrière. Ce qui engendre de nouveaux points de création de valeur.

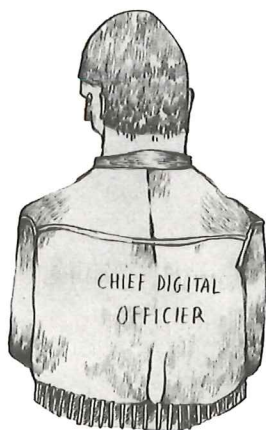
C'est ce que Greg Satell, expert en stratégie et innovation digitale, appelle « l'économie sémantique », en référence au modèle de développement similaire du Web sémantique (un partage fluide et rapide de l'information entre tous les organes du Web sur la base d'un référentiel commun de communication).

## DE NOUVELLES MONNAIES D'ÉCHANGE

Dans ce contexte, les données sont devenues les nouvelles monnaies d'échange sur le marché des marques. Des milliards de *cookies* sont collectés et échangés continuellement via les plates-formes d'*ad exchange* pour un meilleur ciblage publicitaire. Demain, les verbatims clients remontés en points de vente ou sur les réseaux sociaux deviendront eux aussi des *commodities*.

ATTENTION  
À LA PROMESSE  
TROMPEUSE DU TOUT  
AUTOMATIQUE

L'analyse sémantique n'étant qu'un moyen nécessaire, mais pas suffisant pour convertir cette dernière monnaie en actions et ROI (*Return On Investment*, pour « retour sur investissement »). Et si la barrière à l'entrée technologique reste forte pour ce type de traitement, attention toutefois à la promesse trompeuse du tout automatique. L'adaptation des entreprises ne sera complète qu'avec la bonne combinaison d'outils technologiques, de méthodologie et d'expertise data portée par des humains. Avec un objectif constant : rendre cet ensemble opérant.



nouveaux enjeux de l'entreprise. Au même titre qu'une *data room* devient indispensable, la nomination d'un *Chief Digital Officer* (CDO, pour « directeur de stratégie digitale ») est devenue incontournable. Comme en témoignent les récentes nominations de CDO au comité exécutif de plusieurs grands groupes du CAC. Deuxièmement, c'est une erreur de penser que mettre en place une *data room* coûte cher et prend du temps. Révo- lue est l'époque où la moindre

intervention sur les systèmes d'information impliquait des projets lourds, longs et coûteux. Avec le décloisonnement DSI/métiers sur fond de transformation digitale des entreprises, les directions marketing, communication, RH peuvent pour quelques dizaines de milliers d'euros investir dans des solutions d'accompagnement ad hoc à la fois accessibles et performantes.

### LA DATA ROOM, PIERRE D'ANGLE DE LA MAÎTRISE DU MARCHÉ

Dans la lignée de cette nouvelle donne économique, on observe déjà aujourd'hui plusieurs phénomènes de convergence entre les différents canaux d'action de l'entreprise. Avec par exemple l'essor des *Data Management Platforms* (pour « plates-formes de gestion de l'audience »), qui préfigurent une consolidation des approches CRM et médias au sein d'une base unique d'informations (structurée pour l'essentiel) sur une liste de prospects et clients.

Au même titre, il semble essentiel d'introduire ici la notion de *data room* sémantique : un espace inédit qui agrège l'intégralité des données relatives au marché d'une entreprise, et ce sous toutes ses formes, des performances de vente multicanal au verbatim client. C'est la constitution et la maîtrise d'une telle base de travail qui permettra aux entreprises de prendre correctement le virage de l'économie sémantique.

### REMETTRE LA VIE DE L'ENTREPRISE EN PHASE AVEC SES OBJECTIFS

Mais comment les entreprises vont-elle pouvoir se munir de tels moyens, notamment dans un contexte durable de rigueur budgétaire et de contraction des ressources ? Premièrement, en termes d'organisation, il ne s'agit pas de remettre en cause le principe traditionnel d'une stratégie adaptée à l'atteinte d'objectifs clairs. En revanche, les constituants de cette stratégie doivent désormais correspondre aux

### ACHEVER LA TRANSFORMATION...

Alors, il faut que les marques se battent... Pour que plus aucun contenu ne soit réalisé sans éclairage préalable sur sa pertinence et son impact. Pour qu'aucun produit ne soit lancé sans une compréhension précise de ce que dit le marché.

### AU MÊME TITRE QU'UNE DATA ROOM DEVIENT INDISPENSABLE, LA NOMINATION D'UN C.D.O. EST DEVENUE INCONTOURNABLE

Pour que les employeurs ne lancent plus des campagnes indifférenciées quel que soit leur secteur d'activité. Pour que les investisseurs évaluent enfin avec précision le patrimoine digital d'une entreprise. Pour que plus aucun parcours client ne soit établi sur des intuitions seulement. Pour que les marques reprennent le contrôle de leurs données. Dès aujourd'hui •

# L'INNOVATION EST-ELLE À RÉINVENTER ?



Par  
**JÉRÔME  
LAVILLAT**



REPENSER ET CHANGER  
NOTRE SOCIÉTÉ N'EST PLUS  
UNE RÉFLEXION CYCLIQUE, MAIS  
QUOTIDIENNE. LA MULTIPLICATION  
EXPONENTIELLE DES *LABS* ET  
AUTRES DÉPARTEMENTS R&D  
DÉMONTRE QUE NOTRE SYSTÈME  
SE CHERCHE...

Signe avant-coureur : deux entreprises aussi énormes que Tesco et Nike (respectivement 76 milliards et 20 milliards de dollars de chiffre d'affaires) ont créé leurs « *labs* » : le Tesco Labs et le Nike Fuel Labs. Sont-ils illustratifs d'une nouvelle forme d'innovation ? Que nous apprennent-ils sur l'époque et sur les nouveaux modèles économiques ?

Depuis quelques années, les *labs* semblent être (revenus) à la mode, ceux de Nike, Tesco, Walmart en éclipsent des milliers d'autres. Les entreprises lancent aujourd'hui des *labs* un peu comme on créait autrefois des départements des ressources humaines ou de relation client.

La généralisation de ce phénomène aurait presque tendance à nous faire oublier qu'il y a une centaine d'années, un mouvement similaire se produisait.

## CHRONIQUE INDUSTRIELLE OU MUTATION FONDAMENTALE ?

En 1900, Thomas Edison ouvrait un *lab* au sein de General Electric avec l'ambition d'explorer les possibilités technologiques offertes par le développement de l'électricité. Ce laboratoire a constitué, pendant près d'un siècle, un cadre de référence pour l'introduction de cellules R&D dans les entreprises. Aujourd'hui, Internet semble avoir sur les entreprises le même impact que l'électricité au début du siècle dernier ; les *labs* se développent avec l'ambition d'explorer le champ des possibles offert... par la révolution digitale. Quelque chose a-t-il changé entre ces deux séquences ?

Les nouveaux *labs* issus de la déferlante digitale se sont développés dans les entreprises alors même que



des cellules R&D existaient déjà. Comment justifier alors un tel doublon ? Au fil des années, les départements R&D ont gagné en volume, mais ont perdu en flexibilité. Or, le digital impose aujourd'hui aux entreprises une réactivité sans précédent. La durée de vie d'un produit ou d'un service digital est beaucoup plus courte que toutes les autres formes de production imaginées jusqu'ici. Pour faire face à cette réactivité, les nouveaux labs, s'appuyant très

## INTERNET SEMBLE AVOIR SUR LES ENTREPRISES LE MÊME IMPACT QUE L'ÉLECTRICITÉ AU DÉBUT DU SIÈCLE DERNIER

souvent sur de nouveaux process d'innovation tel que le *design-thinking*, fonctionnent en circuit court et de manière très itérative. Le principe est simple : échouer rapidement pour réussir rapidement. Des siècles d'innovation nous ont appris qu'il est très rare de trouver exactement ce que l'on cherche, et que le chemin entre le problème et la solution n'est pas aussi rectiligne que la théorie le dit. Les nouveaux process intègrent le test, l'échec et l'amélioration continue au cœur. Fini l'époque où une grande phase de recherche précédait la réalisation puis le test, et où l'amélioration intervenait des mois ou des années plus tard...

### DES TECHNOLOGIES & DES HUMAINS

Les innombrables possibilités offertes par le digital ont parfois poussé les entreprises à une frénésie d'innovations, allant jusqu'à oublier l'objectif même de la discipline. Aujourd'hui, de nombreux *labs* se recentrent sur l'usage et distinguent ainsi ce qui relève de l'invention pure (sans intention commerciale ou industrielle) et ce qui est de l'ordre de l'innovation, qui a pour objectif le développement sur un marché. Cette deuxième branche nécessite donc de s'intéresser autant aux possibilités offertes par les nouvelles technologies qu'aux problèmes quotidiens que rencontrent les consommateurs.

Trop d'innovations émergent du simple fait d'une avancée technologique et ne parviennent pas à rencontrer leur audience une fois la mise sur le marché. Il s'agit aujourd'hui de passer autant de

temps à l'identification des besoins, des envies que rencontrent les consommateurs, qu'à la définition de la solution technologique que l'on apportera. Ces deux pans sont indissociables. Entre le *lab* de Thomas Edison et les nouveaux *labs*, c'est l'objet même de l'innovation qui a changé. On est passé d'une innovation reposant avant tout sur la conception de nouveaux produits/services et de nouveaux process de production à des innovations réinventant les modèles économiques. Airbnb, Blablacar, Uber, YouTube, ces entreprises n'ont pas seulement imaginé de nouveaux services, elles ont repensé la manière de créer de la valeur, notamment en transférant la production de celle-ci de l'entreprise aux consommateurs-producteurs.

### THINKING OUT OF THE BOX, OU COMMENT RECRÉER DE LA VALEUR

Ces nouveaux modèles économiques ont radicalement remis en cause les modèles existants, et c'est certainement d'ailleurs pour cette raison que Airbnb n'a pas été créé par un groupe hôtelier, ni Blablacar par un constructeur automobile ou YouTube par une grande chaîne de télévision. Il est aujourd'hui difficile pour une entreprise de concevoir une innovation qui tendrait à scier la branche sur laquelle elle est assise... Et pour autant, cela est primordial afin de muter en douceur d'un modèle économique obsolète à un modèle économique porteur, un peu

### AGIR COMME DES INCUBATEURS, [EN] INTÉGRANT EN LEUR SEIN DES PERSONNES VENUES D'HORIZONS DIFFÉRENTS

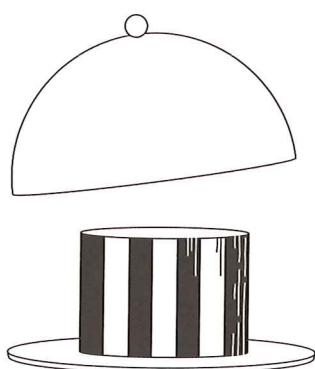
dans une dynamique de « destruction créatrice » chère à J. Schumpeter. Pour ce faire, ces nouveaux *labs* agissent aujourd'hui comme des incubateurs, intégrant en leur sein des personnes venues d'horizons différents et par conséquent plus à même de remettre en cause le modèle existant. Il s'agit alors pour les *labs*, les responsables du marketing ou de l'innovation, de « penser en dehors de l'entreprise », là où les idées peuvent naître plus librement. Une belle leçon pour le futur... ● ● ●



# LE FUTUR A BESOIN DE LA CULTURE



Par  
**LAURE KALTENBACH  
ET OLIVIER LE GUAY**



APPLICATIONS MUSÉALES, SITES D'INFORMATION DÉDIÉS, MUR DE TWITTOS... L'AVENIR DE LA CULTURE SERA CELUI D'UNE ÉCONOMIE DE L'ATTENTION. PAS SEULEMENT POUR CAPTER ET SÉDUIRE LE FAMEUX « TEMPS DE CERVEAU DISPONIBLE », MAIS POUR RÉPONDRE AUX ATTENTES DE CONSIDÉRATION DES CONSOMMATEURS.

Les temples de la culture ont commencé leur mutation, les villes doivent, elles aussi, s'y préparer.

## RÉPONDRE À L'ANXIÉTÉ DES « E-PERDUS »

Selon une étude menée par le cabinet de conseil en management et stratégie Kurt Salmon, face à une sollicitation culturelle exacerbée – alors que, dans le même temps, tout devient culturel –, les citoyens-consommateurs se sentent de plus en plus perdus. L'originalité de l'enquête est de se concentrer sur les freins à lever pour accéder à la pratique culturelle : « 80 % des personnes interrogées<sup>1</sup> considèrent l'accès instantané à une surabondance d'offres culturelles comme anxiogène. Cette difficulté à identifier les produits culturels susceptibles de leur plaire est vécue par ces consommateurs

“e-perdus” comme un frein », confirme Philippe Peñstanes, associé de Kurt Salmon.

## DE L'ATTENTE À L'EXIGENCE

Les amateurs de culture, eux aussi modelés par les valeurs ajoutées du e-commerce (simplicité, comparabilité, interactivité), attendent la même qualité de service pour leur consommation culturelle. Si les freins d'ordre pratique ou logistique ne sont pas nouveaux, faire la queue pour un musée ou un spectacle est même considéré comme partie intégrante de l'expérience muséale : « Le numérique a également fait de nous des êtres plus exigeants face à l'offre culturelle qui nous est proposée, souligne Philippe Peñstanes. Nous attendons d'être tout à la fois guidés, personnellement reconnus et conseillés, récompensés pour notre fidélité, surpris et enchantés... » En

plus de l'émerveillement, 83 % des individus interrogés s'attendent aussi à disposer d'avantages pratiques (fidélisation, prix préférentiels, e-billets...) au moment de « consommer » la culture.

### « LE NUMÉRIQUE S'INTRODUIT DÉSORMAIS DANS L'EXPÉRIENCE CULTURELLE »

Roei Amit, directeur adjoint en charge du numérique pour la Réunion des musées nationaux - Grand Palais, le confirme : « Si la visite physique reste au cœur de la relation muséale, cette expérience évolue, il s'agit d'une construction sociale qu'il nous faut travailler, en adressant du contenu avant, pendant et après la visite, et en facilitant le partage d'émotions et d'informations. » Cette évolution, où la façon de consommer la culture compte tout autant que l'achat, est observée depuis les années 1990, notamment par Gilles Lipovetsky<sup>2</sup>, Yves Michaud<sup>3</sup> ou Yves Citton<sup>4</sup>. « Faire une expérience, c'est aujourd'hui vivre son expérience, la ressentir, faire corps avec elle, écrit Yves Michaud dans son *Abécédaire*, "Expérience remplace Sujet"<sup>5</sup>. Le consommateur veut quelque chose qui ait "du sens" et qui lui donne du plaisir. »

Les institutions culturelles sont devenues des médiateurs sur l'ensemble du parcours culturel au sens large : e-services, e-contenus, e-visites. « Donner du sens » exige des offres pédagogiques, mais aussi des réponses « marketing » concrètes ; des formules d'abonnement « tout inclus » et « sans mauvaise surprise » aux recommandations éditoriales personnalisées au contenu « augmenté à la demande » : « Si l'expérience culturelle est d'autant plus intense qu'elle est partagée, insiste Philippe Peñstanes, les personnes interrogées refusent pour autant que l'on ressentie pour eux ; 65 % souhaitent accéder à des contenus en ligne pour prolonger leur expérience lorsqu'ils le désirent : des contenus proposés, mais pas poussés. » Rappelons



par exemple que 75 % des programmes visionnés sur Netflix proviennent de son système de recommandations. Gageons que parmi les 300 applications culturelles lancées en France depuis 2009, selon le site Clic France, se forge le futur Netflix !

## DE LA CULTURE À LA SOCIAL CULTURE

Toujours selon les résultats de Kurt Salmon, 86 % des jeunes Américains et 81 % des jeunes Européens interrogés donnent leur opinion en ligne après un spectacle ou souhaitent pouvoir le faire. « La consommation de biens et services culturels n'a de sens que si elle est grégaire, constate Philippe Peñstanes. L'expérience est même d'autant plus forte qu'elle est partagée : c'est la *social culture* ». Les producteurs culturels doivent répondre, en amont, à une attente de contenus intégrant de multiples dimensions, du symbolique au pratique, et en aval, en facilitant le partage du vécu. Cette montée de ce qu'Yves Michaud appelle « l'expérientiel » implique désormais tout l'écosystème culturel depuis la facilité de réservation et de paiement, la gestion de l'affluence et des flux, à l'efficacité des accès, la qualité de l'information et de la restauration. Bref, l'expérience « sociale » urbaine ...



### UNE APPROCHE HOLISTIQUE DE L'EXPÉRIENCE CULTURELLE

Les géants du digital en ont fait leur stratégie, par le jeu de la collecte de données, leur croisement, et des services efficaces comme les notations précieuses pour les voyageurs : « Ces acteurs du digital, avertit Philippe Torres, directeur conseil stratégique numérique de l'Atelier BNP Paribas, sont capables de comprendre les préférences et les

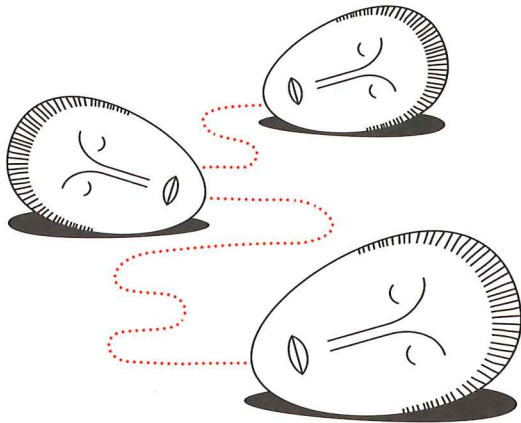
« FAIRE UNE EXPÉRIENCE, C'EST AUJOURD'HUI VIVRE

- SON EXPÉRIENCE, LA RESSENTIR, FAIRE CORPS AVEC ELLE. »

YVES MICHAUD

centres d'intérêt des "utilisateurs" du monde entier. Ils ont en effet une influence significative et grandissante sur la façon dont sont utilisés et délivrés les transports, l'hébergement ou la restauration, et leur influence s'étend progressivement aux services





culturels locaux les plus populaires (par exemple, la visite des monuments historiques plébiscités par les touristes). À terme, elle peut s'étendre à l'ensemble des activités et services urbains, et donc à la culture même des villes.»

### LA SMART CITY OU LA MOBILISATION GÉNÉRALE

Renforcer l'attractivité de l'écosystème culturel – avant et après l'expérience culturelle – reste un immense défi, qui implique non seulement la prise de conscience des institutions culturelles – muséale, festival, spectacle... –, mais exige aussi une mobilisation de l'écosystème urbain. L'enjeu : partager les données. « La capacité des acteurs de l'écosystème

PARMI LES 300 APPLICATIONS  
CULTURELLES LANCÉES  
EN FRANCE DEPUIS 2009,  
SE FORGE LE FUTUR NETFLIX!

urbain à valoriser en commun au moins une partie des données qu'ils produisent ou utilisent dans le cadre de leurs activités respectives est, confie Philippe Torres, une condition sine qua non pour favoriser l'émergence et le développement de nouveaux services plus judicieux et pour mieux tirer profit de l'intelligence collective. Au-delà des infrastructures, ce sont donc l'ensemble des services urbains,

y compris les services culturels et finalement la culture même de la ville qui sont modernisés par un projet de *smart city*.»

Les institutions culturelles ne sont pas seulement des sites d'attraction culturelle, dans les deux sens du terme, elles doivent aussi poursuivre leur rôle dans la ville, au contact des citoyens. Un rôle moteur •

1. Enquête consommateurs auprès de 4 000 personnes en France, Grande-Bretagne, États-Unis et Chine urbaine, avril 2014. 2. L'Esthétisation du monde - Vivre à l'âge du capitalisme artiste, Gilles Lipovetsky et Jean Serroy, Gallimard, 2013. 3. Le Nouveau Luxe - Expériences, arrogance, authenticité, Yves Michaud, Stock, 2013. 4. L'économie de l'attention, sous la direction d'Yves Citton, La Découverte, 2014. Pour une écologie de l'attention, Seuil, 2014. 5. Narcisse et ses avatars, Yves Michaud, Grasset, 2014.

THE dieline  emballage  
**SUMMIT**

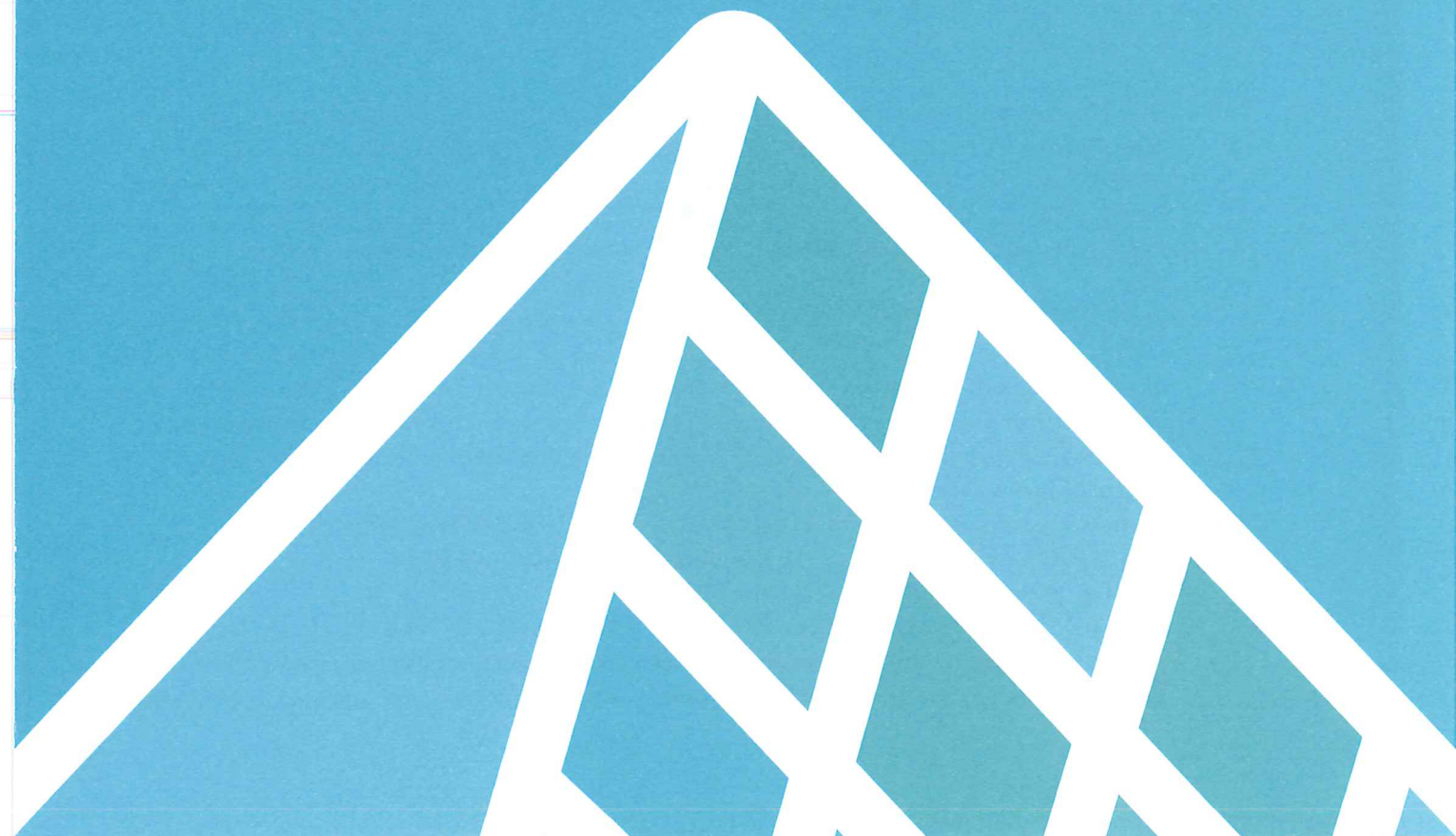
« **THE DIELINE SUMMIT** »

EST LE RENDEZ-VOUS INCONTOURNABLE DES LEADERS INTERNATIONAUX DU DESIGN  
POUR DISCUTER DE L'AVENIR DE L'INDUSTRIE DU DESIGN PACKAGING ET DES DÉFIS AUXQUELS  
DOIVENT FAIRE FACE LES DESIGNERS, LES ENTREPRISES DE PACKAGING DE BIENS DE CONSOMMATION,  
LES DIRECTIONS MARKETING AINSI QUE LES CONSOMMATEURS DU MONDE ENTIER.

**16 ET 17 NOVEMBRE 2014, À PARIS**

**PARTICIPEZ VOUS AUSSI AU DÉBAT SUR LE  
DESIGN PACKAGING ET SON AVENIR**

**POUR VOUS INSCRIRE ET DECOUVRIR LE PROGRAMME COMPLET: [WWW.ALL4PACK.FR](http://WWW.ALL4PACK.FR)  
PLUS D'INFORMATIONS SUR: [WWW.THEDIELINESUMMIT.COM](http://WWW.THEDIELINESUMMIT.COM)**



# DE BELLES RELATIONS À VENIR!



Par  
**PATRICK  
RUSSO**



QUE NOUS RÉSERVE LE FUTUR DES RELATIONS ? LES HUMAINS VONT-ILS SE CONTENTER DE RELATIONS VIRTUELLES AU DÉTRIMENT D'UNE VIE SOCIALE PHYSIQUE ? LES ENTREPRISES IRONT-ELLES VERS DE NOUVEAUX MODES COLLABORATIFS DÉSINCARNÉS ? SOMMES-NOUS DESTINÉS À UN CHAOS PROGRAMMÉ ? PAS SI SÛR...

Les nouvelles générations passent leur temps sur leur mobile, c'est un fait, mais ce ne sont pas les seules ! Toutes les générations se sont dorénavant prises au jeu de l'instantanéité et quelque part d'une certaine ubiquité offerte par leur smartphone.

## POSE TON PORTABLE ET MANGE !

Est-ce un problème pour autant, et cela nuit-il aux relations interpersonnelles nécessaires à tout épanouissement ? Eh bien non ! En effet, prenons les choses de manière tout à fait pragmatique, cette nouvelle vie digitale nous offre de nouveaux horizons relationnels. Jamais les échanges n'auront été aussi denses entre les personnes, aussi nombreux et sans doute aussi intéressants, n'en déplaise aux grincheux pour qui le seul fait d'avoir un portable à la main fait de nous des illettrés, ou pire des demeurés. Vivons avec

notre temps et découvrons les autres d'une manière différente, ludique et surtout complémentaire ; sans frontière, sans clivage et aussi sans tabous. Savourons ce que les nouvelles technologies apportent ; une vie « augmentée » faite de libertés qui n'en rend que plus puissante la découverte de l'autre et de son univers. Certains crieront aux possibles dérives, ces dernières n'ont pas attendu le digital pour exister et elles existeront toujours. Alors, certes, soyons vigilants, mais sachons apprécier, et cela ne fera qu'augmenter notre envie de rencontres dans le monde physique.

## VERS DES ENTREPRISES DÉSINCARNÉES ?

Les entreprises elles aussi vivent la révolution digitale, les relations en milieu professionnel sont bouleversées et les modes de collaboration changent. Doit-on

pour autant craindre une perte relationnelle s'accompagnant d'une perte d'efficacité ou d'engagement? Les entreprises ont été, de tout temps, incarnées par des humains, elles le resteront. Pourquoi? Parce que la source de l'entreprise est l'humain, elle se nourrit de ses idées, de son énergie (malheureusement souvent trop, mais cela va changer) et de son enthousiasme. Et au contraire, nous allons vivre la montée en puissance de nouveaux modes relationnels. Ils seront faits d'échanges optimisés, source d'agilité entrepreneuriale, de communautés d'intérêts servant efficacement les différents pôles de l'entreprise, et de relations basées sur une nouvelle place donnée à chacun. Et tout cela grâce au digital, qui saura offrir de nouvelles opportunités à ceux qui veulent faire bouger les choses. Certes ce monde ne sera pas pour autant idéal, il demeurera des défauts, mais les portes seront bien plus ouvertes qu'aujourd'hui... pour qui saura les franchir. L'entreprise verra alors naître de nouveaux profils sachant parfaitement travailler en réseau, affûtés à la recherche des bons collègues pour

## L'ENTREPRISE VERRA NAÎTRE DE NOUVEAUX PROFILS SACHANT TRAVAILLER EN RÉSEAU

mener à bien les projets, exigeants vis-à-vis d'eux-mêmes, mais aussi vis-à-vis de leur hiérarchie, dont ils attendront soutien et reconnaissance immédiate. Les dirigeants devront s'y faire; recruter un collaborateur deviendra de plus en plus difficile, mais le garder bien plus encore.

### LE CHAOS POUR LA BONNE CAUSE!

Alors le digital et les nouvelles technologies vont-ils définitivement détruire ce que notre société aura mis des siècles à bâtir? Oui et c'est tant mieux! Ne nous voilons pas la face, le modèle sociétal dans lequel nous vivons ne nous satisfait pas, il est basé sur l'interdiction plus que sur l'ouverture. Même si les règles sont utiles et servent la tranquillité de chacun, notre moi intérieur, lui, veut plus de liberté. Avec le Web, et le digital de manière générale, ce sont les moyens de transgresser les règles bâties qui sont donnés à chacun. Les jeunes générations l'ont bien compris et ne cessent de créer de nouveaux modes de fonctionnement plus adaptés à leurs envies et à leur plaisir. Ces générations sont celles qui ne

sacrifieront plus leur vie pour le travail, celles qui cherchent des modèles alternatifs et surtout celles pour qui changer les règles ne pose aucun problème.

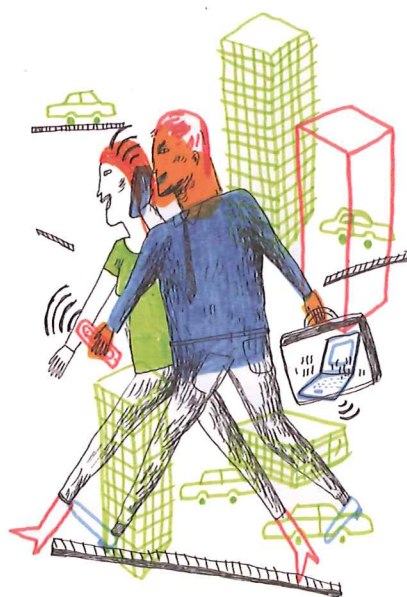
## LE DIGITAL ET LES NOUVELLES TECHNOLOGIES VONT DÉTRUIRE CE QUE NOTRE SOCIÉTÉ A MIS DES SIÈCLES À BÂTIR

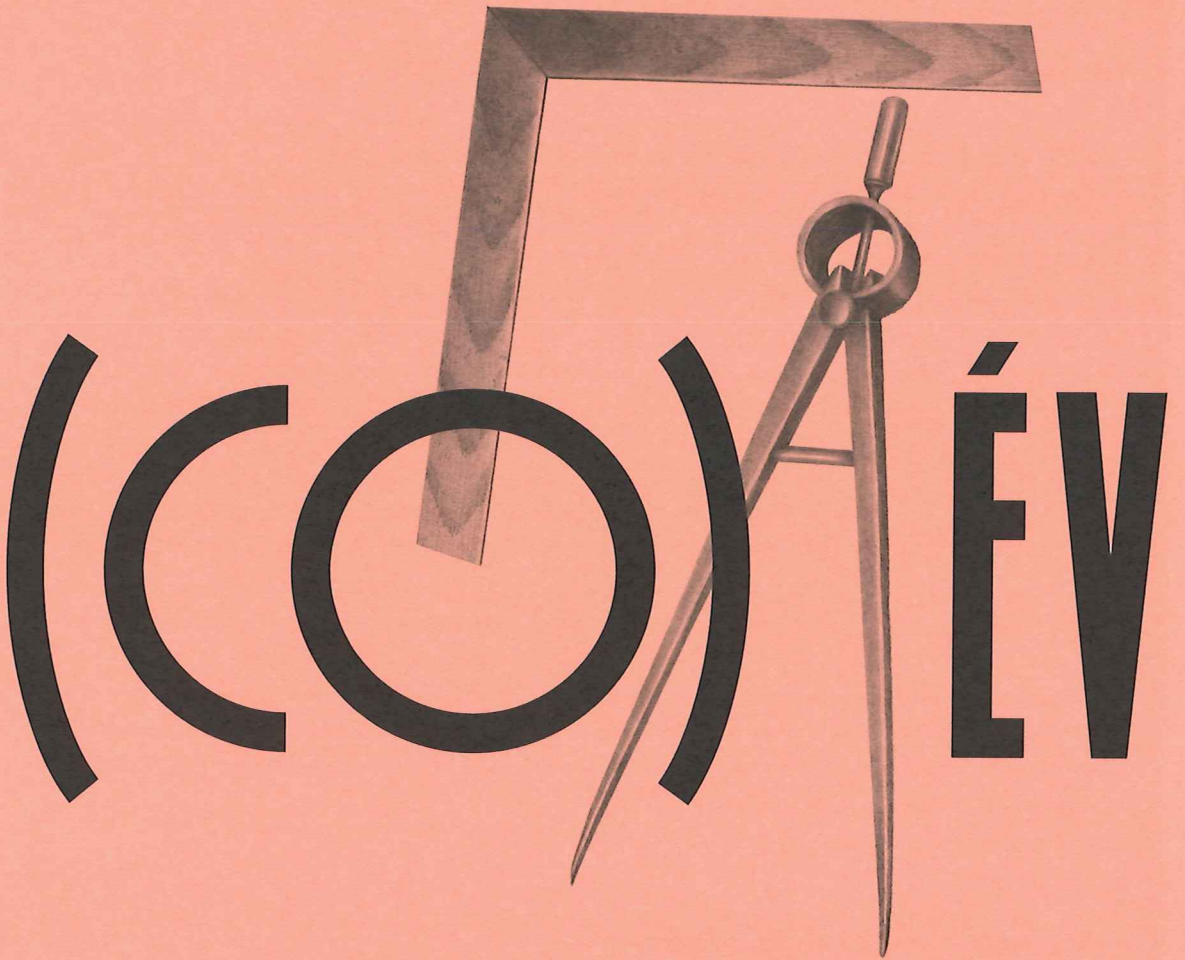
Alors oui, c'est une sorte de chaos qui se présente à nous, mais probablement salvateur et surtout plein de positivisme.

### LE MEILLEUR RESTE À VENIR

Nous sommes en droit d'espérer que l'humain dans toute sa complexité réussira finalement à dépasser ses démons pour s'ouvrir sur une toute nouvelle ère, celle qui aura vu le digital sauver son existence. Il ne s'agit pas là de rêver, mais simplement de bâtir une nouvelle réalité faite de bienveillance et d'envie. Vivre de nouvelles relations, échanger pour connaître une expérience exaltante ou pour tout simplement progresser. Bref, être spectateur de sa vie. Car oui, c'est cela qui nous manque aujourd'hui, prendre ce recul nécessaire aussi bien dans la vie personnelle que professionnelle, pour mieux profiter de ce que l'on fait ou de ce que l'on a réalisé, retrouver ce plaisir de faire des choses. Et de créer, tout simplement •

ILLUSTRATIONS  
D'AGOSTON PALINKO







---

LE MAKER MOVEMENT DÉPLOIE SA TOILE

Par Frédéric Thérin

P. 88

DU WEB SOCIAL AU MOUVEMENT DES MAKERS

Par Vincent Puren

P. 94

CO-ORGANISER SON ENTREPRISE

Par Vincent Puren

P. 95

# OLUTION

DEMAIN, MAKER VOUS SEREZ !

Par Alexis Botaya et Soonx3

P. 96

« PARIS : UNE VILLE INGÉNIEUSE »

Propos recueillis par Rita Mazzoli

P. 100

LA LIBÉRATION DE LA PENSÉE CRÉATIVE

Par Matthieu Savary et Matthew Morino

P. 102

LE MARKETING RESPONSABLE VA-T-IL DEVENIR SINCÈRE ?

Par Catherine Heurtebise

P. 106

FLOP DE CO

Par Christian Gatard

P. 110



# LE MAKER MOVEMENT DÉPLOIE SA TOILE

S'ÉPANOUIR

2<sup>e</sup>  
CHAPITRE



Par  
**FRÉDÉRIC  
THERIN**

RÉVOLTE OU RÉVOLUTION  
DU CONSOMMATEUR ? PAS ENCORE  
DE RÉPONSE, MAIS UN FAIT  
EST CERTAIN : LES ADEPTES  
DU « DO IT YOURSELF » GAGNENT  
DU TERRAIN...

—

**G**éo Trouvetou, bricolos du dimanche, rois de la débrouille, as du bidouillage et fans du concours Lépine, quittez vos garages poussiéreux et vos greniers sombres et humides. Le Maker Movement vous attend... Le mouvement rassemble des personnes de tous âges et de toutes spécialisations, artisans, scientifiques, ingénieurs, artistes... pourvu que leur enthousiasme pour le savoir soit entier : montrer ce que l'on a fait, et partager ce que l'on a appris. C'est avant tout aussi

un lieu de prospective, de créativité, où les acteurs inventent et explorent de nouvelles formes et de nouvelles technologies. Ce phénomène profilant une « industrialisation » du *do it yourself* (DIY), ou « faites-le vous-même », se développe à une vitesse sidérante depuis environ trois ans. Les 17 et 18 mai 2014, la Maker Faire de San Mateo, tout près de San Francisco, a réuni plus de 120 000 curieux avides de fabriquer leurs propres robots, drones et autres puces électroniques. Et chaque semaine

ILLUSTRATION  
DE PRISCILLE DEPINAY



ou presque, de nouveaux fab labs (contraction de l'anglais fabrication laboratories, en français « laboratoires de fabrication »), ces ateliers accessibles à tous et dédiés au prototypage rapide, ouvrent leurs portes aux quatre coins du monde. Il en existe ainsi déjà plus de 150. Plus seulement de petits « clubs » de particuliers, les grandes entreprises reconnaissent les bénéfices de tels lieux collaboratifs, et commencent, elles aussi, à travailler avec ces « laboratoires », certaines allant jusqu'à ouvrir leur propre atelier !

### NÉ EN CALIFORNIE...

Les makers ne datent pourtant pas d'hier. « Il y a toujours eu des gens qui adoraient la mécanique et le bricolage, relate Tim Bajarin, président de Creative Strategies, une société de conseil réputée

« JE PENSE QUE CE MOUVEMENT  
VA SE PROFESSIONNALISER » ●  
ÉRIC SEUILLET

de la Silicon Valley. Steve Jobs et Thomas Edison étaient des makers. Cela fait des siècles que ces personnes existent. En réalité, toute personne qui fait

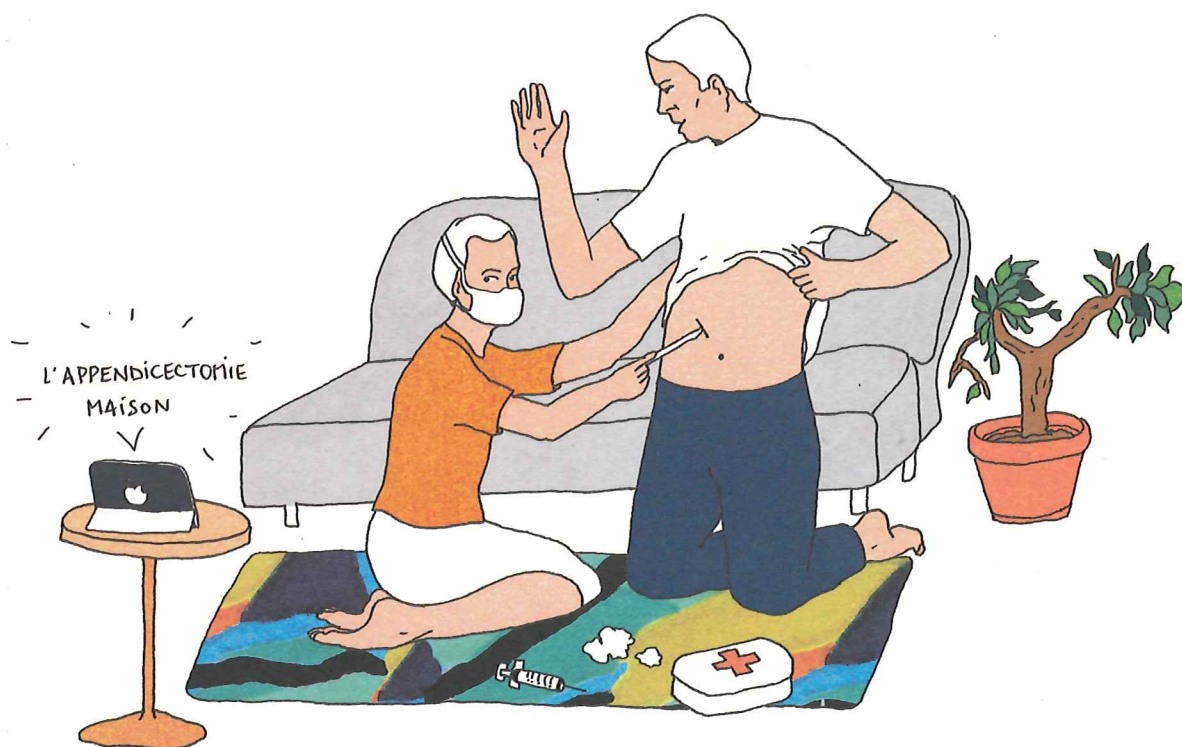
quelque chose de ses mains est un maker... » Vaste définition. Pourquoi parle-t-on dans ce cas autant de ce « phénomène » ? « Le mouvement, qui est né en Californie, où sont établis les premiers hippies, réunit des gens qui souhaitent lutter contre la société de consommation en se réappropriant la création et la production des biens qu'ils utilisent, résume Matthieu de Genevraye, le directeur financier du FabShop, atelier de modélisation 3D et fabrication digitale, qui distribue notamment des imprimantes 3D. Ces personnes ont commencé par faire de la robotique et de l'électronique dans leur garage. »

### L'ENGOUEMENT POUR LE DIY

Et la boule de neige a grossi, grossi... « Le Maker Movement est devenu énorme ! se passionne Tim Bajarin. Il touche aujourd'hui aussi bien l'agriculture que la bijouterie ou le... tricot. Ce phénomène, qui intéressait au départ seulement les *teckies* s'est répandu dans toutes les couches de la société. On voit ainsi dans les Maker Faire des grands-mères accompagnées de leurs petits-enfants. » Ce mouvement est le signe d'une véritable évolution des mentalités en cette période de crise. « Les parents aujourd'hui sont de plus en plus inquiets pour l'avenir de leurs enfants, et pour trouver un boulot, ils souhaitent que leurs petits apprennent à faire des choses de leurs mains et qu'ils s'intéressent aux sciences, explique le consultant de la Silicon Valley et expert dans le champ des cycles d'adoption technologiques. La période actuelle rappelle les années 1960, quand la conquête de l'espace avait encouragé beaucoup d'enfants à étudier les maths et la physique. Durant la décennie suivante, les gens ont préféré se tourner vers les arts et les sciences sociales. » On observe aujourd'hui que de plus en plus d'écoles américaines mettent en place des fab labs au sein même de leur établissement afin d'encourager les élèves à « bricoler ». Les technologies modernes ont également favorisé l'accélération du *do it yourself* (DIY).

« Même si ce phénomène repose sur une prise de conscience de l'importance d'innover, il a été amplifié par le buzz qu'il a déclenché sur Internet et qui a été repris dans les médias sociaux et la presse, rappelle Éric Seuillet, le président de La Fabrique du futur, une société de conseil en prospective, marketing et innovation. Des colloques et des événements ont ensuite été organisés, et tout cela a créé la bulle dans laquelle nous sommes





LES ENTREPRISES « TRADITIONNELLES » COMMENCENT  
À S'INTÉRESSER À LEUR TOUR À CES LABOS D'IDÉES

*Illustration de Priscille Depinay*



actuellement.» Les Maker Faire, qui réunissent de plus en plus de curieux, entretiennent ce buzz. Les prix en chute libre des imprimantes 3D et des machines de découpe laser permettent également à de plus en plus de particuliers de se lancer dans le prototypage afin de créer les objets nés de leur imagination.

### DES LABOS D'IDÉES, POUR INCUBER ET INNOVER

Les entreprises « traditionnelles » commencent à s'intéresser à leur tour à ce phénomène. « Elles estiment que ce mouvement va être crucial pour leurs futures innovations, constate Tim Bajarin. Elles pensent que les *makers* d'aujourd'hui sont les leaders de demain. » Rien que ça...



Une chose est sûre, les *fab labs* et autres communautés de « créateurs » sont tout à fait complémentaires des services « recherche et développement »

« CE PHÉNOMÈNE QUI INTÉRESSAIT  
AU DÉPART SEULEMENT LES *TECKIES*  
S'EST RÉPANDU DANS TOUTES  
LES COUCHES DE LA SOCIÉTÉ »  
TIM BAJARIN

des multinationales. « Ils permettent aux sociétés de s'ouvrir à de nouvelles idées tout en faisant du

prototypage rapide », ajoute le président de Creative Strategies. Avec ces *labs*, « les grands groupes font des recherches dans des domaines qu'ils n'auraient pas exploré dans le passé, souligne Karine Sacepe, une consultante spécialisée en management de l'innovation. Ils imaginent là les futurs leviers de leur développement. » Ces laboratoires permettent aux sociétés d'innover d'une manière différente en allant chercher les idées et les compétences partout où elles se trouvent, et parfois même en dehors de la compagnie. Ces dernières années, « les entreprises ont été amenées à formaliser leurs processus d'innovation jusqu'à un point où il devient très difficile pour les idées hors norme de faire leur chemin, regrette dans une étude Fabien Eychenne, le coresponsable du programme ReFaire de la Fondation Internet nouvelle génération (Fing). Les *fab labs* représentent une manière d'aérer ces processus, d'aller chercher d'autres idées et d'autres solutions aux problèmes de l'entreprise. » Lomig Unger ne dit rien d'autre. Dans son *lab*, le directeur de l'innovation collaborative de Renault « veut que les gens aient un peu de temps pour aller explorer des choses qui ne sont pas dans leur mission ». Google et Pixar ont formalisé cette approche en demandant à leurs salariés de consacrer 20 % de leur temps de travail à des projets personnels.

### QUEL *FAB LAB* POUR QUEL *MAKER* ?

Il existe trois grands modèles de *fab labs* dans les entreprises. Certaines développent leur propre atelier, qui se résume à un local de 100 m<sup>2</sup> à 150 m<sup>2</sup> dans lequel se trouvent des machines à commandes numériques et une imprimante 3D. Ces lieux sont généralement destinés aux salariés du groupe, même si des partenaires indépendants peuvent être invités pour des missions spécifiques. Les laboratoires collaboratifs, qui sont généralement fondés par des entreprises du même secteur ou proches les unes des autres, sont en partie ouverts vers l'extérieur. D'autres sociétés préfèrent collaborer avec des *labs* qui existent déjà en apportant l'expérience et le savoir-faire de leurs employés tout en s'inspirant des idées originales qui leur sont présentées. Ford travaille ainsi avec le TechShop de Detroit. Un *tech shop* est un espace privé d'environ 1 500 m<sup>2</sup> qui permet à des particuliers, pour un prix modique, d'avoir accès à des machines destinées à la fabrication personnelle. Le constructeur automobile estime que le nombre de propositions innovantes venant de ses employés a augmenté de 30 % depuis le lancement de ce partenariat. Qui dit mieux ?

**ALORS, ÉVOLUTION OU RÉVOLUTION ?**

Les avis concernant le futur du Maker Movement sont pour l'instant partagés. « Ce phénomène touche surtout des communautés de passionnés, tranche Antonin Léonard, cofondateur de OuiShare, le portail de l'économie de partage. J'attends de voir si cela va se développer. » Certaines branches devraient profiter plus que d'autres de ce mouvement. « Dans des secteurs où la création et l'individualisation importent, comme la bijouterie ou le jouet, je pense que le Maker Movement a de beaux jours devant lui, prédit Matthieu de Genevraye. La poupée Spiderman de demain sera unique et non plus fabriquée à des milliers d'exemplaires. Une application sur iPad, Modio, permet déjà d'imaginer des personnages futuristes que l'on peut ensuite produire sur une imprimante 3D. Lego travaille de son côté sur une imprimante qui permettrait aux enfants de fabriquer leurs propres briques. Le Maker Movement est donc là pour rester. Car même une fois la crise passée, les gens vont continuer à fabriquer des objets, car on ressent toujours une fierté à posséder des choses que l'on a fait soi-même. Ce mouvement vous donne aussi un sentiment d'appartenance à un réseau mondial. »

Ce phénomène, considéré par Chris Anderson (rédauteur en chef de *Wired* jusqu'en 2012, auteur du best-seller mondial *La Longue Traîne*) comme initiateur d'une « nouvelle révolution industrielle », ne devrait toutefois pas mettre à genou l'économie traditionnelle. De nombreux secteurs comme la pharmacie sont trop réglementés pour qu'un particulier puisse fabriquer des médicaments dans sa salle de bains. Et même si certains petits malins cherchent à créer des voitures dans leur garage, on imagine mal ces modèles être fabriqués à plusieurs millions d'exemplaires chaque année. « Ce mouvement va se développer même si le business model des *fab labs* est encore fragile, assure Karine Sacepe. Ces ateliers sont en effet des associations et leur financement est modeste. » Éric Seuillet, président de La Fabrique du futur, évoque une autre piste : « Je pense que ce mouvement va se professionnaliser. L'enthousiasme des néophytes des premiers jours

que nous vivons actuellement va laisser place à une plus grande spécialisation. Nous sommes encore dans l'effet d'aubaine. » « Nous allons vivre une évolution, pas une révolution, annonce pour sa part Matthieu de Genevraye. Le Maker Movement va accélérer le processus de création et de décentralisation de la production, mais il faudra toujours des grands groupes pour investir lourdement, fabriquer de gros volumes et marketer un produit à l'échelle mondiale. » Les Géo Trouvetou sont prévenus ● ● ●

### LES FAB LABS ET AUTRES COMMUNAUTÉS DE « CRÉATEURS »

- SONT COMPLÉMENTAIRES DES SERVICES « RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT » DES MULTINATIONALES



# DU WEB SOCIAL AU MOUVEMENT DES MAKERS



Par  
**VINCENT  
PUREN**

NOUS VIVONS DES ÉPOQUES  
FORMIDABLES ! LE MAKER  
MOVEMENT AMORCE UN AUTRE  
CHANGEMENT DE SOCIÉTÉ,  
ALORS QUE LE DERNIER N'EST  
PAS ENCORE DIGÉRÉE...

Le basculement s'est fait en l'an 2000 avec l'arrivée du Web 2.0 et du contenu généré par l'utilisateur (UGC, pour User-Generated Content). C'est ce nouveau monde collaboratif, dynamisé par les réseaux sociaux, qui permet aujourd'hui la démocratisation de l'innovation et de la culture du partage. Dale Dougherty, qui a popularisé l'expression « Web 2.0 » en 2003 et en a théorisé la notion, parle alors du passage du DIY (*Do It Yourself*) au DIT (*Do It Together*).

Cette « co-création », qu'elle soit perceptible ou non, sonne l'avènement d'un nouvel ordre, celui des *makers*. Majoritairement passionnés ou professionnels, ils disposent de compétences techniques indubitables, d'un niveau que n'ont pas toutes les personnes lambda désireuses de les rejoindre. Le Maker Movement connaît de ce fait quelques freins, auxquels il remédie en mettant en place progressivement des séances de pédagogie individuelles et collectives au sein de lieux dédiés. Ces espaces, qui regorgent de créativité et d'inventivité, sont appelés *fab labs* (pour *fabrication laboratories*, « laboratoires de fabrication »). C'est ici, où règne l'action collective, qu'émerge un nouveau pendant du prototypage pour tous. La porte est ouverte à ceux qui souhaitent créer librement, tel un bricoleur du dimanche.

## LA CONQUÊTE DES *FAB LABS* ET DE L'IMPRIMANTE 3D

Nés au MIT, aux États-Unis, ces *fab labs* sont désormais répliqués à travers le monde, notamment en France, où l'on en dénombre d'ailleurs autant qu'aux États-Unis. Laboratoires de quartier, ils ont l'intérêt de permettre de prototyper rapidement, d'expérimenter et de co-créer par le test avec les usagers. L'impression 3D, porte-drapeau de ce mouvement, est un marché estimé à 8,4 milliards de dollars. Rien que ça. De la même façon qu'Internet semblait un idéal inaccessible du droit de savoir, l'imprimante 3D est un idéal du droit de créer. Cette machine de prototypage va permettre de fabriquer des objets de la même façon qu'a été créé du contenu sur Internet. Assez radical, l'économiste Jeremy Rifkin prédit que d'ici à dix ou quinze ans, les écoliers iront en classe avec un smartphone dans une poche et une mini-imprimante 3D dans l'autre. De façon plus réaliste, au-delà de l'objet qu'est l'imprimante 3D, ce sont les logiciels d'imprimerie, en majorité en *open source*, qui représentent l'épicentre de cette révolution. Cela ne coûte rien de les télécharger et de fabriquer soi-même de nombreux produits. Pour aller plus loin, on peut faire le parallèle entre le phénomène d'effervescence des *fab labs* et celui des cybercafés lors de l'arrivée du Web ● ● ●

# CO-ORGANISER SON ENTREPRISE



Par  
**VINCENT  
PUREN**

LA CO-CRÉATION GÉNÈRE  
UNE MULTITUDE DE NOUVEAUX  
USAGES POUR LES CONSOMMATEURS.  
CEUX POUR LES ENTREPRISES  
S'ANNONCENT QUASI INFINIS...

Le numérique change le mode de pensée à tel point que l'on parle aujourd'hui de *digital transformation* et qu'il s'agit d'un des chantiers majeurs de nombre d'entreprises. Cela passe par exemple par la création d'un *fab lab* chez Renault, implanté au Technocentre de Guyancourt. Celui-ci a permis au constructeur automobile de renforcer l'idée que l'innovation est l'affaire de tous. À la fois espace de collaboration et d'innovation participative, le *fab lab* est venu compléter des dispositifs déjà en place visant à soutenir l'innovation en interne. Le Creative Lab est donc un lieu de convergence au croisement des communautés qui a pour objectif de générer de nouvelles innovations de rupture.

Renault prône une innovation centrée sur les utilisateurs. Évidemment, la communauté ne fait pas l'ingénierie de ses innovations. Ce sont les entreprises qui doivent terminer l'invention.

## UN MOUVEMENT CULTUREL QUI SE PROFESSIONNALISE

Pour l'instant, cette démarche ne redéfinit pas le modèle de l'entreprise. L'enjeu principal réside dans le changement culturel conféré et la sensibilisation du top management. Une première étape avant une mutation plus radicale. En pensant itération, intrapreneuriat et

*Test & Learn*, Renault souhaite en effet créer une nouvelle dynamique dans la manière de penser et d'agir de ses collaborateurs. Avec un accès libre à l'innovation, l'entreprise retrouve une certaine agilité.

Autre exemple, Dassault Systèmes, au cœur de son incubateur technologique baptisé *FashionLab*. Les ingénieurs de Dassault Systèmes ont fait germer la co-création et l'ont rendue opérationnelle grâce à la technologie 3D. Ce géant industriel collabore avec des artisans et designers de la mode et du luxe. Une opportunité unique pour cette industrie de tester et d'imaginer l'avenir du marché autour des nouvelles technologies et des solutions 3D. En l'absence de moule de départ, la personnalisation de masse est simplifiée et rendue moins coûteuse par l'impression 3D.

Les exemples ne manquent pas et ne vont faire que croître dans les prochaines années. Ce qui était au départ un mouvement culturel, une fascination devant les nouveaux outils de prototypage rapide, se mue aussi en mouvement économique. Cette économie collaborative est d'ailleurs le premier système global à émerger depuis l'avènement du capitalisme et du socialisme au début du xx<sup>e</sup> siècle. C'est la fin des *Companies*, vive les *Crowdcompanies*! •

# DEMAIN, MAKER VOUS SEREZ!



Par  
**ALEXIS BOTAYA  
ET L'ÉQUIPE SOONX3**



DEMAIN, CHEZ VOUS, GRÂCE AUX TUTORIELS, OU DANS DES *FAB LABS* NOURRIS À L'*OPEN SOURCE*, VOUS CONCEVREZ VOUS-MÊME LES OBJETS DONT VOUS AVEZ BESOIN. VOUS FABRIQUEREZ DES ORDIS DANS DES FEUILLES DE PAPIER ET DES CHAUSSURES AVEC DES MICRO-CIRCUITS. VOICI QUELQUES INNOVATIONS TIRÉES DU *SOONOSCOPE*.

KANO, UN KIT  
D'ORDINATEUR  
À MONTER SOI-MÊME

Vous voulez, vous aussi faire partie de la grande famille des *makers*? Ces mordus du bricolage 2.0 tout terrain capables de concevoir aussi bien un ordinateur en kit, une bouteille d'eau mangeable ou de l'électronique de haut niveau avec une feuille de pa-

salon (le vélo, inventé par l'Israélien existe déjà et les premiers modèles disponibles sur le marché sont attendus pour l'été 2015), avant de vous lancer sur la Route 66. Vous concevrez une enceinte hifi avec trois bouts de papier, vous fabriquerez vos chaussures, vos costumes, etc. Bienvenue dans la *fab life*, la fabrique du non-standard.

KANO, LIVRÉ EN MORCEAUX,  
VOUS PERMET DE VOUS APPROPRIER  
COMPLÈTEMENT SA CONCEPTION

pier? Eh bien demain, il se pourrait bien que vous preniez goût au *making*: dans des *fab labs*, vous synthétiserez des objets sur mesure que vous aurez imaginés à partir de plans *open source* trouvés en ligne. Vous dégouterez les instructions de montage d'une moto en carton que vous assemblerez dans votre

En attendant, apprenez déjà à monter vous-même un ordi en kit, 100 % personnalisable, comme on joue avec des Lego. Puis imprimez sur une feuille de papier un haut-parleur. Enfin, pour fêter cette liberté retrouvée, invitez vos amis autour d'une bière que vous aurez vous-même brassée dans votre cuisine.

## CRÉER SON ORDI AVEC DES LEGO

Vous aimez les Lego? Alors, vous aimerez Kano!



PLANCHE ANATOMIQUE  
DE HAUT-PARLEUR  
CONÇUE PAR CORALIE  
GOURGUECHON

Kano, imaginé par deux Américains, est un ordinateur en kit aussi simple à assembler que le sont des pièces de Lego. Mais dont les performances vont bien au-delà d'un simple jouet : livré en morceaux et conçu en *open source*, il vous permet de vous approprier complètement sa conception et de le modeler en fonction de vos vrais besoins.

Et pas besoin d'être un ingénieur ni un *geek* : son assemblage est très simple et parfaitement ludique. Vous pourriez même presque le laisser monter à votre petit cousin... Kano se veut une alternative originale aux standards imposés par les géants de l'informatique – qui distribuent les mêmes ordinateurs sur la planète entière – et s'adresse à « tous ceux qui veulent créer avec la technologie – et pas seulement la consommer ».

En 2013, Kano est entré dans l'histoire de Kickstarter, la plus grosse plate-forme de financement participatif au monde pour les projets créatifs, en récoltant 1,5 million de dollars en 30 jours. La bonne nouvelle : les premières livraisons arrivent !

### FABRIQUER UN HAUT-PARLEUR AVEC UNE FEUILLE A4

Avouez-le : de toutes les options de votre chaîne hifi, vous n'utilisez qu'une infime partie...

La designer française Coralie Gourguechon

vous propose une alternative à tous ces appareils électroniques ultracomplexes dont l'étendue des fonctionnalités est souvent plus un argument de vente qu'un réel atout : la « Paper Technology ». De l'électronique en papier ? Exactement. Et ça marche. Dernier-né dans la famille : une feuille de papier qui se transforme en haut-parleur en quelques pliages bien placés. Grâce à des éléments graphiques conducteurs, vous élaborez vous-même le circuit électronique de manière intuitive et autonome.

### VOUS ÉLABOREZ VOUS-MÊME ● LE CIRCUIT ÉLECTRONIQUE DE MANIÈRE INTUITIVE ET AUTONOME

Le concept – pour l'instant encore à l'état de prototype – a produit des premiers résultats suffisamment concluants pour donner une idée plus ambitieuse encore à sa créatrice : mettre au point une grande base de données ouverte permettant à n'importe qui d'imprimer et d'assembler ses appareils électroniques chez lui.

Une révolution dans le domaine de l'équipement électronique se prépare : chacun fabriquera-t-il demain ses appareils électroniques à domicile, selon ses besoins, et en toute autonomie ?



## BRASSER DE LA BIÈRE DANS SA CUISINE

Vous aimez le café fait maison, et vous aimeriez passer à l'étape d'après ?

Grâce à Zymatic, vous allez pouvoir oublier cet éternel espresso pour entrer dans la cour des grands et brasser votre propre bière. Conçue par la marque PicoBrew, Zymatic est une « brasseuse maison » qui vous permet de vous improviser créateur de nectars mousseux. Il vous suffit de placer un peu d'orge, du houblon et de l'eau dans cette machine de brassage

## VOUS AUSSI VOUS POUVEZ FABRIQUER VOTRE PROPRE BULLE MAGIQUE

au design épuré. Quelques heures suffisent pour obtenir la première mouture. Après ajout de levure et une petite semaine de patience, vous récupérez la boisson dans un fût associé. À vous ensuite de faire varier les plaisirs et les expériences, pour produire les bières qui vous conviennent parfaitement.



Après une campagne de financement participatif largement réussie sur la Kickstarter (plus de 660 000 dollars récoltés), Zymatic devrait être commercialisée début 2015 au tarif de 1 699 dollars pièce. Bill Mitchell, son créateur, imagine déjà que l'outil s'imposera dans vos cuisines comme l'a fait avant lui la machine à espresso.

## FABRIQUER SA BOUTEILLE D'EAU, AVANT DE LA MANGER

Et si vous n'aimez pas la bière, vous prendrez bien un petit verre d'eau ?

Grâce à Ooho, vous allez pouvoir faire chuter le nombre de bouteilles produites et jetées à tous vents. Conçue par trois étudiants en design à Londres, Rodrigo García González, Pierre Paslier et Guillaume Couche, Ooho réinvente en effet le concept de bouteille en supprimant... la bouteille. Ou plutôt le packaging, pour ne conserver que le contenu.

Constituée d'une membrane très fine, composée d'algues et de chlorure de calcium (et comestible), Ooho prend la forme d'une grosse goutte incassable lorsqu'elle est pleine. Il vous suffit de la porter à la bouche et de la presser doucement pour en boire le contenu.

Ça vous paraît de la science-fiction ? Pourtant, vous pouvez vous aussi fabriquer votre propre bulle magique. Après avoir publié sur son site un article sur Ooho et constatant le succès rencontré par cette innovation, la rédactrice en chef du site Inhabitat a en effet décidé de réaliser une vidéo permettant à chacun de réaliser soi-même cette « bouteille », étape par étape. Un tutoriel pour que chacun puisse constituer ses réserves de billes à boire, puisque les ingrédients sont très accessibles et faciles à trouver.

17-20 NOV 2014

PARIS NORD VILLEPINTE FRANCE



# emballage

VOTRE RENDEZ-VOUS CAPITAL  
AVEC L'INNOVATION  
**PACKAGING**

AVEC



**manutention**

HANDLING EXHIBITION - PARIS



Découvrez les exposants, conférences,  
expos inédites et plateau TV des 4 métiers  
essentiels et complémentaires :  
**packaging, processing, printing & handling.**  
En savoir plus : [www.all4pack.fr](http://www.all4pack.fr)

DEMANDEZ VOTRE BADGE à tarif préférentiel  
avec le code : **P22393**

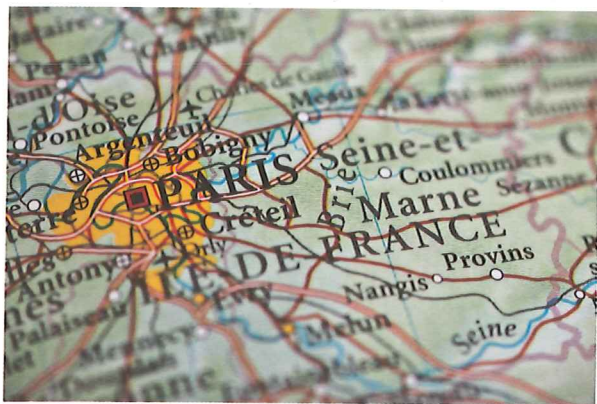
un événement  
**comexposium**  
The place to be

**all4pack**  
PACKAGING | PROCESSING | PRINTING | HANDLING

# « PARIS : UNE VILLE INGÉNIEUSE »



Propos recueillis par  
**RITA MAZZOLI**



POUR ÉCRIRE SON FUTUR, PARIS MISE SUR L'INTELLIGENCE COLLECTIVE DE SES HABITANTS, SUR L'INNOVATION OUVERTE À TOUS ET LA CONJUGAISON DES TALENTS. EXPLICATIONS DE JEAN-PHILIPPE CLÉMENT, DIRECTEUR DES PROJETS « USAGES ET INNOVATION NUMÉRIQUE » DE LA VILLE DE PARIS.

## INFLUENCIA COMMENT SE DESSINE LE FUTUR DE PARIS, « SMART CITY » ?

**JEAN-PHILIPPE CLÉMENT** Commençons par rappeler qu'il n'y a pas une définition de la *smart city*. À Paris, nous cherchons notre propre recette et nous souhaitons en faire une ville connectée, ouverte et ingénieuse. Une

ville qui réclame la participation des acteurs du territoire que sont les Parisiens. Avant de connecter les outils, connectons l'humain.

## UNE VILLE QUI RÉCLAME LA PARTICIPATION DES ACTEURS DU TERRITOIRE

Les innovations introduites dans la ville visent à aider chacun à mieux vivre, mieux se déplacer, mieux travailler et mieux consommer. Le soutien apporté par Paris aux pépinières, incubateurs, start-

up et autres « tiers-lieux » a lancé un mouvement qui se concrétise autour d'une ville ouverte dans une logique d'économie sociale et solidaire. Paris veut devenir une ville où l'innovation est ouverte à tous et bénéficie à tous. Où les solutions sont expérimentées, comparées et organisées afin d'être déployées à une plus grande échelle.

## UN EXEMPLE CONCRET DE CETTE VOLONTÉ ?

**JPC** La ville soutient CitizenWatt, un projet initié par l'association Citoyen Capteurs - Labo Citoyen qui vise à développer un outil de mesure et de visualisation de la consommation électrique des foyers. Ce compteur peu onéreux, que les utilisateurs peuvent monter eux-mêmes, leur fournira en temps réel des données sur leur consommation d'énergie.

Nous avons associé à ce projet le bailleur social ICF Habitat La Sablière, qui le teste aujourd'hui auprès de 40 foyers volontaires. Les premiers ateliers de soudure du compteur – les «soudathon» – ont été organisés en septembre 2014 pour faire participer les volontaires. Au-delà de recréer du lien social, ce projet va permettre d'imaginer d'autres services. Les données anonymisées vont en effet être rendues disponibles sous forme d'*open data*. L'exploitation de ces dernières suscite d'ailleurs beaucoup d'intérêt de la part de la Cnil, qui suit cette expérience de près.

## LE VRAI RISQUE, C'EST EFFECTIVEMENT QUE PARIS NE SOIT PLUS QU'UNE VILLE CRÉATIVE ET FESTIVE

### III DANS CE NOUVEAU MODÈLE, QUE DEVIENT LA VILLE DURABLE ?

**JPC** La durabilité est transverse à toutes nos actions. Nous avons l'obligation de faire plus avec moins, d'optimiser les moyens en revoyant toutes les procédures, de rendre plus frugal chacun de nos projets. Nous souhaitons par exemple promouvoir une agriculture urbaine et périurbaine, introduire davantage de zones végétalisées en utilisant les toitures, les jardins publics... Pour que ces dispositifs prospèrent, nous allons également devoir travailler avec les domaines privés. Autre axe de développement : le recyclage. Les déchetteries et les *fab labs*, qui y sont associés, vont contribuer à donner une seconde vie aux objets à grande échelle. Une ville ingénieuse, cela veut aussi dire fluidifier les déplacements et la mobilité, et faire entrer dans cette logique des opérateurs publics et privés. Il faudrait par exemple que le Stif (syndicat des transports d'Ile-de-France) parvienne à apporter les données voyageurs vers l'*open data*.

### III LA VILLE QUE VOUS IMAGINEZ NE RISQUE-T-ELLE PAS D'EXCLURE UNE PARTIE DE LA POPULATION ?

**JPC** Le vrai risque, c'est effectivement que Paris ne soit plus qu'une ville créative et festive. Pour l'éviter, nous travaillons d'abord au sein d'une équipe composée d'ingénieurs, de sociologues, d'anthropologues,

d'économistes. Une équipe où les sciences molles dialoguent avec les sciences dures et s'enrichissent mutuellement. La question «à quoi cette innovation va-t-elle servir?» est au cœur de notre réflexion. C'est elle qui construit notre vision. Par ailleurs, au travers d'actions comme le vote du budget participatif, c'est bien l'ensemble des Parisiens que nous souhaitons embarquer dans notre projet. Le tout premier initié par la Ville a reçu le plébiscite de plus de 40 000 personnes, et si la participation par Internet a été forte, des gens se sont tout de même déplacés pour s'exprimer dans les urnes. On peut, comme le font certains, penser que l'intérêt suscité demeure faible, mais c'est une première expérience, de surcroît centrée sur des projets issus de la Ville. L'an prochain, pour la «V2», il portera sur des idées proposées par les Parisiens eux-mêmes.

Notre modèle pour le futur n'est ni une ville *monitoring*, à l'image de Santander, ni une ville «wiki». Ce sera une ville qui ressemblera à celle d'aujourd'hui, mais où l'humain sera augmenté. Une exception culturelle! ●



# LA LIBÉRATION DE LA PENSÉE CRÉATIVE



Par

**MATTHIEU SAVARY  
ET MATTHEW MARINO**

LA RÉVOLUTION CRÉATIVE  
QUE NOUS VIVONS BOULEVERSE  
« L'ORDRE CRÉATIF » TEL QUE NOUS  
LE CONNAISSONS : L'AVÈNEMENT  
DE L'ÈRE DES *MAKERS*, DES HACKERS,  
DES DESIGNERS DU SAMEDI ET  
DES ARTISTES DU DIMANCHE FAIT  
BOUGER LES LIGNES ET BOUSCULE  
L'IDÉE REÇUE SELON LAQUELLE LA  
CRÉATION DEVRAIT ÊTRE L'APANAGE  
DE QUELQUES-UNS.

La créativité n'aurait-elle d'ailleurs jamais dû être réservée à une caste, voire sanctuarisée, repoussée aux études supérieures dans le meilleur des cas ? Il faut bien reconnaître que son pouvoir de libération a toujours eu de quoi faire peur aux pouvoirs religieux, politique ou aux *establishments* culturels au fil des époques... Cependant, corollaire de cette ouverture, une foule d'outils de création est conçue, dont les propriétés définissent nécessairement un espace de liberté relativement contraint. Cet espace mérite que l'on s'y intéresse.

## DÉMOCRATISATION ET ESPACE DE LIBERTÉ

Les outils de création se démocratisent : de l'application photo mobile au robot qui imprime des objets en trois dimensions, en passant par le kit de génétique

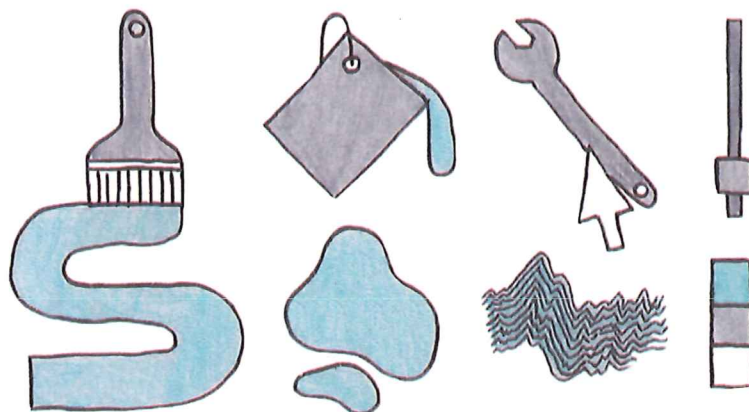
moléculaire pour apprentis sorciers, le millefeuille technologique qui régit notre monde s'ouvre au plus grand nombre, et à un rythme de plus en plus intense. Si la mise à disposition de ces outils est populaire et officiellement soutenue dans nos démocraties – et paraît d'ailleurs inéluctable, leur qualité et leur *modus operandi* sont rarement discutés, rarement remis en question. Or, ainsi que le célèbre « *the medium is the message* »

(Marshall McLuhan) le souligne, le produit d'un médium est éminemment *in-formé* par le médium lui-même : le médium « peinture » conduit essentiellement à la production de toiles ou de fresques, et

LE PRODUIT  
HÉRITE  
● DIRECTEMENT  
DE L'OUTIL QUI  
L'A FAÇONNÉ

non d'opéras ou de symphonies, cela va sans dire. De même, des médias très populaires aujourd'hui tels que le cinéma, le jeu vidéo ou encore le Web diffusent des objets très différents par nature – linéaires et/ou interactifs et/ou rhizomatiques –, dont les formes dérivent directement du médium dont ils sont le fruit. Ainsi, par extension, les outils de création ou d'expression qui permettent de créer chacun de ces objets sont

objets photographiques dans l'espace consenti par le médium et son outil. L'outil Twitter réalise à peu près la même opération de « restriction de périmètre » pour le texte, modulo quelques différences naturelles, notamment les fameux 140 caractères. Et ce sont d'ailleurs ces contraintes fortes, ces espaces d'expression restreints qui donnent leurs caractères aux deux médias, les rendent particulièrement



très largement responsables de leur nature et de leur forme. Le produit hérite directement de l'outil qui l'a façonné : trivialement, une caméra et une station de montage conduisent plutôt à la création d'un film qu'à la création d'un site Web...

### DES OUTILS TROP IN-FORMANTS

Pour prendre un exemple populaire, outil de création démocratique par excellence, l'appareil photo fourni par une application pour smartphone telle qu'Instagram ne conduira jamais aux mêmes objets qu'un Leica à visée télémétrique du début du xx<sup>e</sup> siècle... et ce n'est pas grave, Instagram présente l'avantage d'être beaucoup plus léger et simple à manipuler ! Reste bien entendu à en être conscient, sans quoi l'impression de « liberté de créer » masque un imposant système de normes que l'on accepte sans s'en rendre compte. L'application Instagram est d'ailleurs un excellent exemple d'outil de création particulièrement *in-formant* : le format carré immuable, les filtres prédéfinis, les jeux de flous simplifiés. L'utilisateur accepte de se couler dans le moule fourni par l'outil – *consciemment ou non*, de restreindre ce que son smartphone autorise a priori afin de créer des

très largement responsables de leur nature et de leur forme. Le produit hérite directement de l'outil qui l'a façonné : trivialement, une caméra et une station de montage conduisent plutôt à la création d'un film qu'à la création d'un site Web...

remment accessibles au plus grand nombre... et incitent au détournement ceux qui en ont conscience. Pour résumer : l'ouverture, l'espace de liberté, le périmètre définis par le dispositif créatif – *et par extension son médium* – sont déterminants, non seulement dans la capacité de l'humain à créer à

### L'IMPRESSION DE « LIBERTÉ DE CRÉER » ● MASQUE UN IMPOSANT SYSTÈME DE NORMES QUE L'ON ACCEPTE SANS S'EN RENDRE COMPTE

travers lui, mais également dans la nature et la qualité des produits qu'il permet d'engendrer. En être conscient est essentiel : si les outils de création se démocratisent sans nul doute, il faut absolument s'interroger sur l'espace de liberté qu'ils offrent.

### CONCEVONS NOS PROPRES DISPOSITIFS D'EXPRESSION !

Designers, artistes, professionnels ou amateurs, nous sommes utilisateurs réguliers de dispositifs créatifs

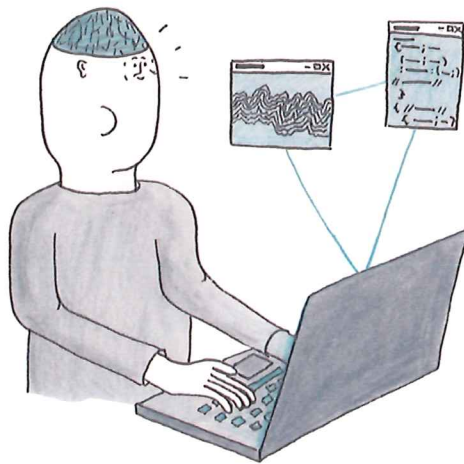


ILLUSTRATION  
D'ARNAUD AUBRY

conçus par d'autres: la question de l'espace de liberté qu'ils nous réservent nous concerne tout particulièrement. Refuser de se la poser revient même à renoncer à une partie de notre indépendance, à prêter allégeance les yeux fermés à un mode de pensée qu'un médium et son outil de prédilection véhiculent. Par exemple, pourquoi employer un outil de dessin vectoriel – *Illustrator pour ne pas le citer* – pour réaliser telle ou telle illustration? Ou pourquoi concevoir

## SI LES OUTILS DE CRÉATION SE DÉMOCRATISENT SANS NUL DOUTE, IL FAUT ABSOLUMENT S'INTERROGER SUR L'ESPACE DE LIBERTÉ QU'ILS OFFRENT

une chaise directement dans un outil de modélisation 3D? Ou encore, pour reprendre l'exemple du populaire Instagram, pourquoi utiliser le traitement « magique » des couleurs que l'application propose et le décliner sur toutes les photos d'un mariage? Il existe de nombreuses très bonnes raisons d'employer un outil pour une tâche créative, et probablement autant de ne pas l'employer. C'est-à-dire autant de très bonnes raisons de choisir un autre outil... ou d'en concevoir un nouveau.

Développeurs, designers, artistes, nous pouvons tous nous saisir de la conception d'outils créatifs différents, qui ouvrent des champs de possibles insoupçonnés, donnent à voir le monde autrement,

à nous-mêmes et à tous ceux qui les emploient. Nous pouvons surprendre, offrir un accès à l'émerveillement que nous avons à chaque fois qu'une belle forme émerge de notre pratique pour atterrir sur le papier. Pour cela, nous devons faire l'effort de réfléchir aux méthodes, paramètres, matériaux qu'il faudrait rendre accessibles et manipulables par le plus grand nombre afin de créer ce que nous aimons créer, ce que nous pensons bon de créer.

### RÉFLÉCHISSONS AUX MÉTHODES, EXPÉRIMENTONS!

C'est le cas que nous dessinions à la main, avec une souris, une tablette graphique ou l'aide d'algorithmes. En particulier pour le dessin algorithmique, il faut travailler et exploiter les données contenues dans les fichiers photonumériques afin d'en faire dériver de nouvelles œuvres « photographiques », dont l'organisation des pixels, notamment, est entièrement remaniée. De ce type de recherche émergent plusieurs prototypes d'outils, tous parfaitement inaccessibles pour qui ne connaît pas les langages de programmation adéquats. L'application Pixel is Data, par exemple, répond à cette vision de diffuser de manière différente, de considérer l'information photographique et de faciliter la création d'images d'un genre nouveau. La mise à disposition d'un tel dispositif est conséquente, mais le plaisir qui consiste à admirer ce que d'autres ont créé avec est plus conséquent encore. Et surtout, il n'est rien de plus efficace que la démonstration par l'expérience pour permettre au plus grand nombre de comprendre que d'autres modèles créatifs existent. Quel que soit le domaine, la mise à disposition d'un outil dont on règle les paramètres, dont on commande le fonctionnement est idéale pour aller dans ce sens.

La diffusion de dispositifs créatifs plus variés, plus inattendus que ceux que proposent les principaux éditeurs de logiciels et autres diffuseurs d'outils de ce genre est certainement à ce prix. Et c'est un prix que nous devrions payer si nous voulons que cette révolution créative se transforme dans quelque chose qui dépasse l'ouverture au grand public de nouvelles technologies: une véritable libération de la pensée créative qui inclut une prise de conscience du médium et de ses outils de création •



VERBE

L'AGENCE  
NEWSROOM



Verbe - Publicis Consultants  
5 rue Feydeau • 75002 Paris  
[verbe.fr](http://verbe.fr) @publicisverbe





# LE MARKETING RESPONSABLE VA-T-IL DEVENIR SINCÈRE ?



Par  
**CATHERINE HEURTEBISE**

QUE VAUDRONT LES BONS DISCOURS ET LES BONNES INTENTIONS DES ENTREPRISES DANS CINQ ANS? *GREENWASHING*, *BRAND CONTENT WASHING*, *LOCALWASHING*, *FAIR WASHING*... LA SURENCHÈRE VA-T-ELLE S'ARRÊTER? DES PROGRÈS, CERTES, MAIS UN MANQUE DE COHÉRENCE GLOBALE.

—

Le marketing écologique, ou «marketing vert», est né en France à la fin des années 1980. Décliné du produit à sa communication, il a vite été dévoyé : des années de *greenwashing* avec des entreprises dépensant plus d'argent dans leur communication que dans leurs actions! Overdose, rejet, incompétence

des pouvoirs publics... qui ont abouti à des chartes interprofessionnelles, des labels, mais aussi des actions de lobbying.

LA RESPONSABILITÉ DE L'ENTREPRISE N'EST PLUS UNE OPTION

Fondatrice d'Ethicity (agence conseil en développement et marketing durable) et directrice générale déléguée du groupe Greenflex, Elizabeth Pastore-Reiss rappelait lors de la présentation de l'étude 2014 Ethicity/Kantar Media TGI sur la typologie des consommateurs

«qu'en 2004, le développement durable se limitait à l'environnement. En dix ans, nous sommes passés de préoccupations collectives à un mix entre celles-ci et les préoccupations individuelles». L'émission «Carnets de campagne» de Philippe Bertrand sur France Inter présente ainsi des témoignages, mais aussi beaucoup de désillusions. Étouffées dans l'œuf les utopies de ceux qui veulent soit un projet social dans le sport, qu'ils n'arrivent pas à financer, soit une ferme bio qui ne parvient pas à l'équilibre financier...

**D.D., ÉQUITABLE, ÉTHIQUE, R.S.E... TOUT EST FLOU**

Il faut dire que la révolution durable n'a guère été accompagnée de pédagogie de fond. Selon l'Observatoire du développement durable (DD) &

RSE 2013 de l'Ifop, si le DD reste un enjeu majeur pour le grand public, seuls un quart des Français connaissent la RSE ! Pour Nadine Deswasière, qui a créé EthicConseil, agence conseil en éthique des affaires et responsabilité sociétale, « la RSE, ou responsabilité sociétale des entreprises (ndlr : d'autres parlent de RSO, incluant les organisations), c'est contribuer à la fois aux efforts macro-économiques (le DD) et micro-économiques ». À l'origine, résume de son côté Babette Leforestier, auteur du blog « Chroniques d'une marketeuse repentie », « la RSE avait trois objectifs : l'équilibre économique (la rentabilité), la responsabilité environnementale (le DD) et la responsabilité sociétale. Les entreprises n'ont joué que sur le volet durable, servant de fausses barbes au reste de leurs actions comme le marketing responsable. Fabriquer des bouteilles recyclables pour vendre des produits bourrés de sucre, en quoi est-ce responsable ? »

Certes, des progrès ont été faits. Poussés, comme le note Nadine Deswasière, « par les ONG qui empêchent de tourner en rond. Ce sont elles et les lois (NRE en 2001, loi de Grenelle en 2012, programme Reach...) qui ont obligé les entreprises à clarifier la RSE et à se remettre en question. En France, on n'avance que par le fisc et la pressio ». Sans oublier les organisations (ARPP, Ademe, ACCID...) qui exercent une pression morale, et les nombreux sites et blogs qui participent à la réflexion (Novethic, foodwatch.org, Transparency France...). Et si le boycott est interdit dans notre pays, il est largement contourné avec des incitations via des sites hors de France et des pétitions sur les blogs. « On sent des frémissements depuis 2010. Aux beaux discours ont succédé des actes concrets », se réjouit Nadine Deswasière. Les entreprises avancent, même si souvent leurs actions sont loin de représenter une démarche globale.

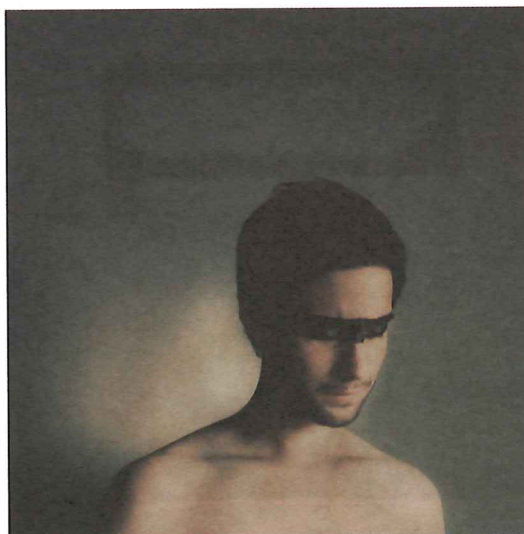
### PRODUIRE ET CONSOMMER DURABLE, PAS ENCORE UN RÉFLEXE

Veja, Patagonia (et son fameux « *Don't buy this jacket* »), Ekog, Les 2 Vaches (Danone)... sont des entreprises engagées pour l'environnement et le durable. Quant aux groupes, les plus en avance seraient Danone, Unilever, La Poste... mais beaucoup d'autres ne communiquent guère sur le sujet. Par peur du *greenwashing* ? Et puis, avec la crise, tout ce qui relève du DD n'est plus prioritaire. À l'occasion de la conférence Ethicity, Marine Jacquier, res-

ponsable DD d'Unilever en France, expliquait : « Le développement durable n'est pas le premier levier d'achat. Ce que le consommateur recherche par exemple dans son "Magnum", c'est le plaisir. Et il n'est pas facile de changer les comportements. Nous travaillons sur deux leviers : des campagnes de sensibilisation (par exemple pour la lessive : ne pas laver à 90°C) et des innovations produits. [...] Notre objectif est de rendre le développement durable accessible à tous sans que le consommateur ne s'en rende compte. »

Au printemps 2014, Ethicity révélait les cinq tendances fortes capables de motiver la population vis-à-vis de la consommation durable : « garantir, résister, réconcilier, participer, réinventer ». David Garbous, directeur marketing stratégique de Fleury Michon, fait quant à lui son mea culpa : « Les industriels de l'alimentaire ont fait n'importe quoi, embarqués dans le pari fou de nourrir le monde. On

- AVEC LA CRISE,  
TOUT CE QUI RELÈVE  
DU DÉVELOPPEMENT  
DURABLE. N'EST  
PLUS PRIORITAIRE



commence à pointer du doigt de nombreuses aberrations : les risques de cancer liés au fait de manger de la viande tous les jours, l'élevage de masse porteur d'antibiotiques... Sous prétexte de vouloir répondre aux attentes des consommateurs, on leur a vendu des pommes vertes sans goût pleines de pesticides. Résultat : ils ne veulent plus des pommes rouges ridées. C'est le message de la campagne d'Intermarché sur les fruits et lé-



gumes “moches”. Une campagne légitime en cette époque de gaspillage alimentaire ! »

Ce que demandent ces « nouveaux consommateurs » : de la cohérence entre tous les acteurs et des informations fiables. Mais est-ce possible ? La RSE est partout, et justement, il est difficile de tout

## L'ENGAGEMENT SOCIÉTAL, QUAND LA MARQUE SE SUBSTITUE À L'ÉTAT ET AUX INSTITUTIONS

contrôler : la fabrication des produits dans les pays à risque qui ne suivent pas les règles de l'économie éthique et responsable... On ne peut pas être d'un côté dans une démarche responsable et de l'autre « associé » à un pollueur : Lego – engagé dans un vaste programme de réduction de son impact environnemental – s'est fait critiquer par Greenpeace pour être la marque de jouet de Shell !

## QUAND L'ENTREPRISE MILITE POUR LE CHANGEMENT SOCIAL

La grande nouveauté est que désormais les entreprises veulent s'impliquer dans le social : réinsertion (Système U, Fleury Michon...), émission de surplus (Auchan)... Aux États-Unis, elles n'hésitent pas à pallier l'insuffisance des secours officiels et ONG lors de catastrophes naturelles : Tide (Procter & Gamble) nettoie après les cyclones, engageant un climat d'entraide, de proximité avec les clients/citoyens.

Encore plus loin dans l'engagement sociétal : quand la marque se substitue à l'État et aux institutions. Deux entreprises, aux États-Unis toujours, ont innové ces dernières années. Fin 2011, Starbucks lançait l'opération « Jobs for USA », proposant aux chômeurs des emplois ailleurs que dans ses établissements. Ce mouvement patriote visait bien sûr l'incapacité du gouvernement. Dans le même esprit et la même année, Ben & Jerry's soutenait les indignés new-yorkais et les

jeunes en apprentissage. Nous menons des actions de soutien en France au sein de ces mêmes thématiques [...]»

En France, peu d'exemples de marques «militantes» en dehors d'Eram (pour le mariage homosexuel). Les entreprises doivent-elles participer au débat économique, social? «Je suis convaincue qu'elles ont un rôle très important à jouer, compte tenu de leur notoriété. Encore faut-il qu'elles soient irréprochables», répond Babette Leforestier. «Le déficit est tellement important! Il devrait être porté par les politiques. Et les marques doivent s'y mettre de façon urgente», clame de son côté David Garbous. Même conviction du côté de Majda Marzouk, «la responsabilité de l'entreprise n'est plus une option. Les consommateurs attendent plus que jamais de la transparence et de la clarté, dans nos discours comme dans nos actions».

Mais certains restent sceptiques. «Aussitôt qu'apparaît une nouvelle opportunité de développement produit, on assiste aux mêmes phénomènes, regrette Babette Leforestier. Le premier est défensif. L'explosion des conseils

● APPLE VOUDRAIT  
VENDRE SES DONNÉES  
D'APPLICATIONS SANTÉ  
AUX COMPAGNIES  
D'ASSURANCE

en e-réputation ou de services de veille devant les attaques des associations en est la meilleure preuve. Le deuxième – offensif – est plus marketing et souvent plus pervers. Il s'agit pour les industriels d'arriver masqués. Dernier exemple en date des applications et des objets connectés: la santé et la sécurité sont leurs chevaux de Troie. [...] Apple voudrait vendre ses données d'applications santé aux compagnies d'assurance! En France, on peut aussi parler d'Orange ou d'Axa, qui ont les mêmes ambitions. Heureusement, Internet change bien des choses et notamment la prise de pouvoir des consommateurs.» Alors, Internet, sauveur du marketing responsable? Réponse dans cinq ans ● ● ●

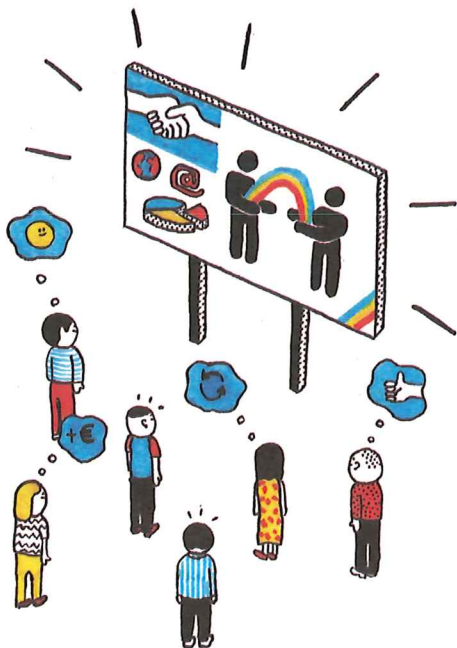
autres mouvements contre les inégalités, le chômage... en mettant en scène sur son site la fameuse vache brandissant un panneau «Occupy». Sous l'impulsion de ses fondateurs Ben Cohen et Jerry Greenfield, Ben & Jerry's s'est toujours engagé pour des causes d'intérêt général, comme le commerce équitable, l'agriculture durable, la lutte contre le réchauffement climatique... allant jusqu'à s'opposer parfois à sa maison mère Unilever: alors que le géant anglo-néerlandais lutte contre les projets de loi anti-OGM, Ben & Jerry's a fait avant l'été campagne dans le Vermont pour l'adoption d'une loi de labellisation avec la bénédiction d'Unilever! Mais, prévient le blog Brandnews, ces «petits arrangements entre amis», permettent au groupe Unilever de «ménager la chèvre et le chou»! Pas de réponse de Ben & Jerry's sur l'opportunité de déclinaison de telles actions en France; quant à celle de Starbucks, elle est quelque peu langue de bois: «Starbucks est une entreprise engagée partout dans le monde, répond Majda Marzouk, responsable marketing, communication et RSE. Au Royaume-Uni, nous avons lancé la «Starbucks University», un ambitieux programme pour les



# FLOP DU CO ?



Par  
**CHRISTIAN  
GATARD\***



AVIONS-NOUS TROUVÉ NOTRE GRAAL, BULLES DU CO ET AUTRES *SHARE* QUE DÉJÀ ELLES FONT... POP! POP! POP! BONNE NOUVELLE : L'HORIZON EST OUVERT À TOUS LES IDÉAUX COLLABORATIFS, ET UNE NOUVELLE UTOPIE, OÙ L'HOMME ET LA TECHNOLOGIE SAURAIENT COHABITER, RESTE À INVENTER.

Moi, je crois que ces histoires de coopération vont faire un flop, mais ce n'est pas pour ça qu'il faut désespérer de l'humanité. Les bulles du «co», du *share*, du

ses «inventeurs». On pointe un clash des cultures entre les idéaux anarchisants et écolos des pionniers et l'appât du gain des «collaborateurs en chef» devenus milliardaires en quinze jours.

## APPELONS CELA LA COLLABORATION • ANTHROPOTECHNIQUE

collaboratif – sémantique et médiatique – enflent à vue d'œil. Le sort des bulles est connu, leur explosion n'est qu'une question de temps... Oups! Trop tard. Le «*sharewashing*» est en marche.

Un vent mauvais s'est levé : on parle déjà de *capitalisme de catastrophe* pour souligner que l'économie collaborative creuse l'écart entre ses utilisateurs et

On lit que l'évaluation des acteurs entre eux (fournisseurs de services et utilisateurs de ces services qui se donnent des notes de satisfaction) crée une *anxiété de l'économie collaborative*. Tout cela prend à rebrousse-poil l'enthousiasme béat voire hystérique qui s'était emparé des *sharers*. Pourtant, on n'est pas près d'en voir la fin : l'ivresse de ces engouements se propage. C'est la vertu des utopies. Elles se répandent. Caricaturons : pour les uns, le collaboratif est une nouvelle religion, Jeremy Rifkin est son messie. Pour les autres, c'est le nouveau costume d'une prise de pouvoir par les *véritables meneurs du jeu* : les oligarques paranos à la Google (qui a racheté Uber).

## LA TECHNOLOGIE ET L'IRONIE AU SECOURS DU MONDE

Bref, il faut sortir de ce dilemme. Et c'est possible parce que l'affaire n'est pas pliée. Mon hypothèse est que la technologie et l'ironie vont sauver le monde. Certes, la technologie et l'ironie sont déjà présentes dans la phase actuelle que nous vivons, mais elles sont toutes deux en pleine mutation. Comme l'époque que nous vivons.

Aujourd'hui, la technologie – c'est le « degré zéro du *co* » – permet de gérer la *big data* nécessaire aux transactions : pour trouver un taxi, un service de covoiturage, partager un potager, un appartement ou une perceuse... Mais après l'état de grâce des premières phases de mise en place, le mythe d'une relation gagnant/gagnant est contesté. Ce système réintroduit la relation marchande : les *co-acteurs* cherchent à rentabiliser le temps passé. L'idéologie (fragile) d'un faire-ensemble, d'un vivre-ensemble un trajet ou autre chose a vite fait long feu... pendant que les entrepreneurs, eux, font fortune. Il n'y a pas deux gagnants, il n'y en a qu'un.

L'ironie, elle, se pavane chez les observateurs qui se gaussent de la naïveté des foules. Ils sont rejoints avec un cynisme plus ou moins avoué par les meneurs de jeu qui ont réussi leur tour de table. Ironie un peu basse de gamme, assez facile, voire un peu frustrée.

### AU MILIEU DU GUÉ...

Et c'est probablement la bonne nouvelle : tout reste à faire. La technologie va évoluer et dépasser le graal actuel : l'internet des objets – royaume autonome où les objets n'en feraient qu'à leur guise, déconnectés du monde des hommes, uniquement connectés entre eux, fomentant leur petite révolution, genre film de science-fiction de série B. Ho ! on se calme ! Elle ne fonctionnera pas sur le mode de la seule contribution de chacun au système, mais sur l'émergence d'une alliance entre l'homme doué de bonne volonté et l'hyper-intelligence artificielle de la machine. Rien de bien nouveau. Tout cela s'adosse

à la tradition antique et fondatrice des premiers silex prolongée par les navettes spatiales. On va appeler ça la collaboration anthropotechnique. A priori, c'est plutôt une bonne nouvelle.

La technologie d'un futur proche va permettre à la multitude et à chacun d'exprimer sa différence. Ensemble. En même temps. Elle va rendre unique chacun dans la multitude. Elle va créer de l'espace et de la respiration pour chacun. Elle va être maîtrisée et elle va disparaître, se faire discrète, humble et docile. L'idéal collaboratif se fonde sur la vision utopique d'une humanité bienveillante. Il n'engage que ceux qui y croient. La prochaine utopie se fondera sur l'apport de l'intelligence artificielle dans laquelle l'individu sera remis à sa place (centrale) sans écraser l'autre de sa superbe, mais en bonne intelligence avec lui, sans être dupe, sans haine ni violence.



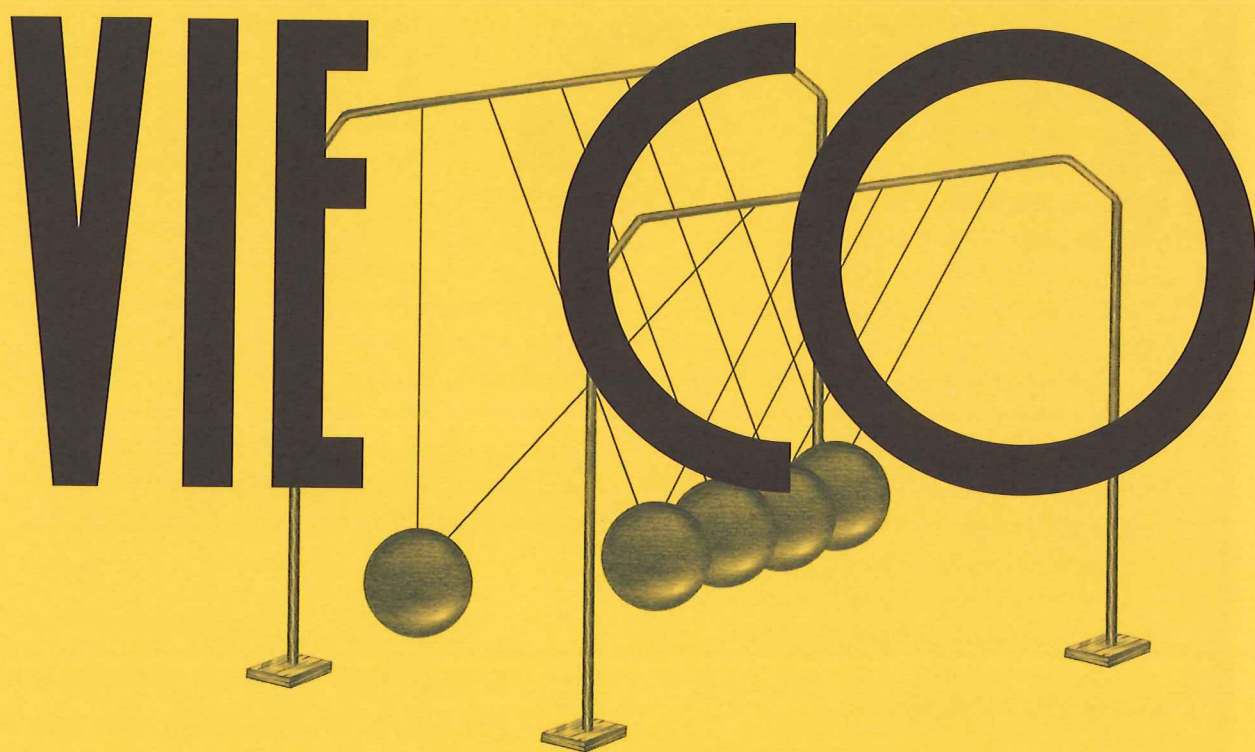
La *sharing economy* avait juste oublié que l'homme est un loup pour l'homme et que pour museler la haine et la violence, il faut deux ou trois techniques bien senties : un bouclier de bronze, un *dôme de fer*...

L'ironie... parce que si rien de tout ça ne marche, il y aura toujours le sourire désabusé de cette femme devant une vidéo au Palais de Tokyo qui n'arrivait pas

## L'IDÉAL COLLABORATIF SE FONDE SUR LA VISION UTOPIQUE D'UNE HUMANITÉ BIENVEILLANTE. IL N'ENGAGE QUE CEUX QUI Y CROIENT

à prendre au sérieux les contorsions d'une danseuse nue en train de se faire badigeonner la face de son sang menstruel par un bellâtre en toge. Elle ne parvenait pas à partager... Tout n'est pas partageable ●

\*Son tout dernier ouvrage porte sur les « mythologies du futur ».



---

LES OBJETS CONNECTÉS : ON OUBLIE L'EFFET DE MODE !

Par Christine Monfort

P. 114

LES 4 TENDANCES TECHNOS QUI VONT CHANGER NOS VIES

Par Emmanuelle Garnaud-Gamache et Florian Le Moigne

P. 120

MACHINE LEARNING

Par Bernard Ourghanlian

P. 124

TECHNOLOGIE G.R.I.N. : LA SANTÉ EN ÉBULLITION

Par Adrien Senez

P. 128

QUELLES MUSIQUES ALLONS-NOUS CONSOMMER ?

Par Benjamin Adler

P. 132

RETOUR VERS LE FUTUR : FUTURE IS SOUND

Par Olivier Covo

P. 136

QUATRE SCÉNARIOS POUR LA TÉLÉ DE DEMAIN

Par Jean-Luc Chetrit et François Druel

P. 138

# CONNECTÉE

PLAIDOYER POUR L'ANONYMAT

Par Magali Tardy-Guyot

P. 144

L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE, POISON OU ANTIDOTE ?

Par Jean-Marc Megnin

P. 148

FOREST GUMP 2.0

Par Arnaud Le Bacquer

P. 150

LA VIE DU CONSOMMATEUR EN 2025

Par Cyril Rimbaud

P. 152





# LES OBJETS CONNECTÉS : ON OUBLIE L'EFFET DE MODE !

VIE CONNECTÉE

3<sup>e</sup>  
CHAPITRE



Par  
**CHRISTINE  
MONFORT**

L'INTERNET DES OBJETS GAGNE  
PEU À PEU DU TERRAIN DANS  
NOTRE QUOTIDIEN AVEC DES  
PROPOSITIONS DE SERVICES CENSÉES  
NOUS FACILITER LA VIE. ILS PARTICIPENT,  
PARFOIS À NOTRE INSU, À UN CHANGEMENT  
D'ÈRE DANS LAQUELLE LES RÉSEAUX  
ET LES DATA JOUENT UN RÔLE  
PRÉPONDÉRANT.

Des lunettes qui nous transportent dans un monde de réalité augmentée. Des trackers d'activité qui surveillent notre activité physique, mesurent notre tension, la qualité de notre sommeil ou de notre environnement... Des réfrigérateurs qui créent la liste des courses et affichent la date de péremption des produits. On ne compte plus les objets censés faciliter ou agrémenter notre vie en analysant les données du quotidien. Dans cet inventaire à la Prévert, difficile de savoir quels objets parviendront à trouver durablement une place dans nos vies...

## LE HIGH-TECH, UTILE OU FUTILE ?

Selon GfK, l'institut d'études de marché et d'audit marketing basé en Allemagne, 57 % des objets high-tech vendus en France en 2014 seront connectés, mais les Français restent partagés sur leur utilité. Si 64 % des personnes interrogées au printemps par Harris Interactive<sup>1</sup> pensent qu'ils relèvent avant tout du gadget, 57 % croient qu'ils vont se développer au point de devenir aussi incontournables que les ordinateurs ou les smartphones. Pourtant, ceux qui pourraient se laisser convaincre par l'acquisi-

ILLUSTRATION  
DE MARTIN LACREUSE

tion d'un objet connecté (46 %) sont presque aussi nombreux que ceux qui pensent qu'ils s'en lasseront rapidement (47 %).

« Le défi consiste à éduquer le grand public sur les bénéfices de ces objets, surtout dans un contexte de crise où les consommateurs ont tendance à se recentrer sur leurs besoins primaires, observe Jean-Laurent Bouveret, directeur du département Net-Observer d'Harris Interactive. La perception de gadget est surtout liée aux montres et aux bracelets, qui rencontrent un véritable engouement chez les sportifs. Ils mesurent ainsi leurs performances et peuvent les partager sur les réseaux



sociaux.» Alors que la plupart des objets restent mono-usage et finissent parfois par lasser leur utilisateur, Sen.se vient de lancer Mother, qui concentre à lui seul une douzaine de fonctionnalités. Ses capteurs polyvalents se fondent dans le quotidien et peuvent changer d'usage au gré des besoins ou des envies.

## LE DÉFI CONSISTE À ÉDUCER LE GRAND PUBLIC SUR LES BÉNÉFICES DES OBJETS CONNECTÉS

### UN MARCHÉ COLOSSAL

Selon Gartner, le marché des objets connectés devrait avoisiner 1 900 milliards de dollars en 2020 dans le monde. Une estimation presque « conservatrice » par rapport aux 14 000 milliards

de dollars envisagés par Cisco! « Ces ordres de grandeur montrent bien que nous ne sommes pas du tout sur des marchés de gadget. Les objets connectés vont impacter fortement l'économie mondiale, affirme Luc Bretones, directeur du Technocentre d'Orange et d'Orange Vallée. Face à une complexité croissante qui peut être source de stress, seule une intelligence artificielle sera capable de traiter le tsunami de données qui s'abattra sur nous et nous laissera le temps de nous concentrer sur les décisions utiles. »

Même s'il constitue la face la plus visible – et parfois la plus loufoque – du marché, le *wearable* et ses accessoires que l'on porte sur soi ne sont sans doute pas le segment qui aura l'impact le plus significatif sur l'économie. Les perspectives sont bien plus importantes dans la domotique ou le transport. Sans que l'on s'en rende toujours compte, certains constructeurs ont déjà équipé nos voitures de capteurs qui détectent les faiblesses ou les dysfonctionnements du véhicule avant la panne, ou guident le garagiste dans les réparations. DHL réduit les frais d'entretien de ses camions grâce à ces révisions ciblées. Depuis qu'elle a connecté sa flotte avec des capteurs Ericsson, début 2012, la compagnie de transport maritime Maersk perd moins de conteneurs, ce qui a permis de réduire les primes d'assurance.

### DES ENJEUX ÉNERGÉTIQUES ET SOCIÉTAUX

Le groupe suédois s'est aussi associé à Philips pour concevoir un éclairage public connecté à la LED et assorti de systèmes de contrôle intelligents. Déployé dans un quartier de Los Angeles, il doit générer 50 % à 80 % d'économies d'énergie. Dans la domotique privée, les thermostats connectés tirent des enseignements de nos habitudes de vie au fur et à mesure de leur fonctionnement... Il n'est d'ailleurs pas nécessaire de mettre en place des systèmes compliqués pour faire des économies d'énergie ou prévenir les risques d'effraction. La prise intelligente My Plug d'Orange pilote la maison à distance par SMS ou via une application dédiée.

SIX FRANÇAIS  
SUR DIX  
PENSENT QUE  
● LES OBJETS  
CONNECTÉS  
SONT DES  
GADGET

ILLUSTRATIONS  
DE MARTIN LACREUSE

Les objets connectés répondent aussi à des enjeux sociétaux. Face au vieillissement de la population, les places en Ehpad seront massivement insuffisantes et bon nombre de personnes âgées plus ou moins dépendantes n'auront pas d'autre choix que

conditions de vie quotidienne. Dans les déserts médicaux, ils permettent de rester facilement en contact avec le médecin, à moindre coût pour la collectivité. Pas étonnant que les pouvoirs publics et les mutuelles y voient un challenge pour piloter les dépenses!

### DES SYSTÈMES DE CAPTEURS ÉTUDIANT LES MOUVEMENTS, LA CONSOMMATION D'EAU, D'ÉLECTRICITÉ

le maintien à domicile, dans des conditions de sécurité qui doivent rester acceptables. Les acteurs de la Silver économie ont mis au point des systèmes de capteurs étudiant les mouvements dans une pièce, la consommation d'eau, d'électricité, de gaz du domicile, la prise des médicaments... Ils détectent les chutes et, sans que cela ne demande d'effort à l'utilisateur, déclenchent les interventions à distance lorsque cela est nécessaire.

Dans le domaine de la santé, ces appareils intelligents n'incitent pas seulement à faire plus d'exercice, mais stockent l'historique de données recueillies dans des

### UNE NOUVELLE RÉVOLUTION INDUSTRIELLE ?

Cette « nouvelle révolution industrielle » ne se fera pas sans démocratisation des usages. C'est tout l'enjeu de la formation dédiée aux objets connectés, lancée à la rentrée 2014 à l'université de Nantes : « Le dialogue entre les ingénieurs et les designers n'est pas facile à organiser, mais la concertation entre ces deux cultures est absolument nécessaire pour développer des services qui seront adoptés par l'utilisateur lambda, explique Patrick Le Callet, responsable de la formation. Beaucoup d'objets se parlent entre eux pour faire du bruit, mais quand il y a un vrai service, le grand public est plutôt enclin à l'adopter. Quitte à être moins vigilant sur tout ce qui touche à la sécurité des data... »

### LA MISE EN DONNÉES DE NOS VIES POSE UNE FOULE DE QUESTIONS SUR LE RESPECT DE LA VIE PRIVÉE



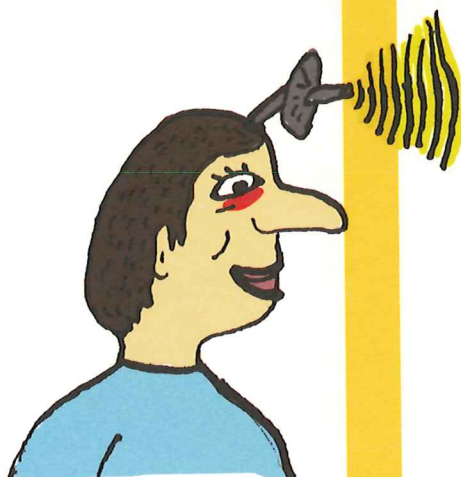
ILLUSTRATION  
DE MARTIN LACREUSE

La mise en données de nos vies pose en effet une foule de questions sur le respect de la vie privée ou sur les data que le consommateur accepte de mettre à disposition dans son propre intérêt et non au profit de la société qui les exploite (*INfluencia* n°9, «La Data»). «Lorsque des activités aussi critiques que les pacemakers, les drones ou les voitures deviennent connectées, la fiabilité du service devient majeure, rappelle pour sa part Luc Bretones. La qualité de l'infrastructure réseau sera aussi un des facteurs du succès par sa capacité à collecter, à stocker et à traiter les données de manière instantanée.»

bien implantés dans les pharmacies», note Julien de Préaumont, directeur marketing de Withings. Au plus près des consommateurs, la *Consumer Driven Revolution* semble en marche! ●

### LE WEARABLE ET SES ACCESSOIRES ● NE SONT SANS DOUTE PAS LE SEGMENT QUI AURA L'IMPACT LE PLUS SIGNIFICATIF SUR L'ÉCONOMIE

L'évolution de la distribution donne déjà des indices sur le potentiel de ces produits, initialement proposés par les enseignes spécialisées en électronique. Début 2014, le groupe français Innov8 a lancé une enseigne Lick, entièrement dédiée aux objets connectés. «Aujourd'hui, ces objets sont de plus en plus souvent référencés dans les réseaux traditionnels. Nos produits viennent d'entrer au rayon literie des Galeries Lafayette. En Allemagne, nous sommes assez



## **RAFI HALADJIAN, FONDATEUR DE SEN.SE : « LES OBJETS CONNECTÉS NE SONT PAS SEULEMENT UNE HISTOIRE DE START-UP »**

### **QU'EST-CE QUI PEUT FAVORISER L'ESSOR DES OBJETS CONNECTÉS ?**

L'enjeu n'est pas tant de connecter les objets, mais la vie. Le marché est encore dans sa phase « machine à raclette », mais s'ils se fondent dans la vie de tous les jours, les objets connectés n'auront plus rien de gadget, ni de futuriste. Nous allons juste continuer à vivre notre vie, à côté de capteurs autonomes qui rendront intelligibles nos comportements.

### **À QUEL STADE DE MATURITÉ SE SITUE LA FRANCE SUR CE MARCHÉ ?**

On en fait souvent une fierté et une gloire nationales, mais pas pour les bonnes raisons. Les objets connectés ne sont pas seulement une histoire de start-up. Grâce à eux, toutes les entreprises peuvent reprendre des parts de marché, même si cela les amène parfois à changer de métier. Un fabricant de matelas qui insère des capteurs pour mesurer la qualité du sommeil de sa clientèle devient un « marchand de sommeil ». En offrant des services intelligents et intelligibles, les objets connectés représentent le stade ultime de la relation client. Sur ce marché, il y a plein d'opportunités et de périls : si des géants de l'Internet trustent le marché à leur place, beaucoup d'entreprises ne seront plus capables de parler directement à leurs clients.

## **CONNECTÉES, MAIS ÉLÉGANTES**

Les montres connectées suscitent un buzz important, mais même les geeks les plus convaincus peuvent être rebutés par leur design au style « Star Trek ». Plusieurs fabricants ont développé des modèles qui peuvent devenir des objets désirables et statutaires. La montre Activité de Withings allie la haute technologie et les codes de l'horlogerie suisse haut de gamme. Connectée à un smartphone, elle suit les mouvements du temps et du corps pour un programme bien-être ou un coaching personnel, et vibre quand l'objectif est atteint. Google et Motorola ont aussi misé sur l'élégance du design pour leur montre Moto 360, dont l'écran circulaire permet d'accéder aux différentes fonctionnalités développées sous Android Wear.

# LES 4 TENDANCES TECHNO QUI VONT CHANGER NOS VIES



Par  
**EMMANUELLE  
GARNAUD-GAMACHE  
ET FLORIAN LE MOIGNE**



SONS, IMAGES, ÉMOTIONS, USAGES...  
DANS TOUTES SES DIMENSIONS,  
L'INNOVATION TECHNOLOGIQUE  
TEND À FAIRE NAÎTRE « L'HOMME  
AUGMENTÉ ». RETOUR SUR QUATRE  
TENDANCES TECHNOLOGIQUES QUI  
VONT TRANSFORMER NOTRE  
QUOTIDIEN À CINQ ANS.

**IMMERSION  
NE RIME PAS  
TOUJOURS AVEC  
CONTEMPLATION !**

Plus connecté, plus agile, plus précis... mais à quel prix? Quels verrous faire sauter pour permettre l'adoption massive de ces technologies dans nos quotidiens? Comment les réseaux physiques vont-ils assurer cet incroyable foisonnement de contenus et d'informations? Quid de la grande bataille de l'utilisation des données, toujours plus nombreuses, qui seront générées par ces innovations technologiques? Promesse d'un quotidien plus facile pour les uns, création de besoins inutiles voire dangereux pour les autres. Quatre tendances technologiques se dessinent qui vont transformer notre quotidien à cinq ans.

## LE SPECTATEUR EN IMMERSION

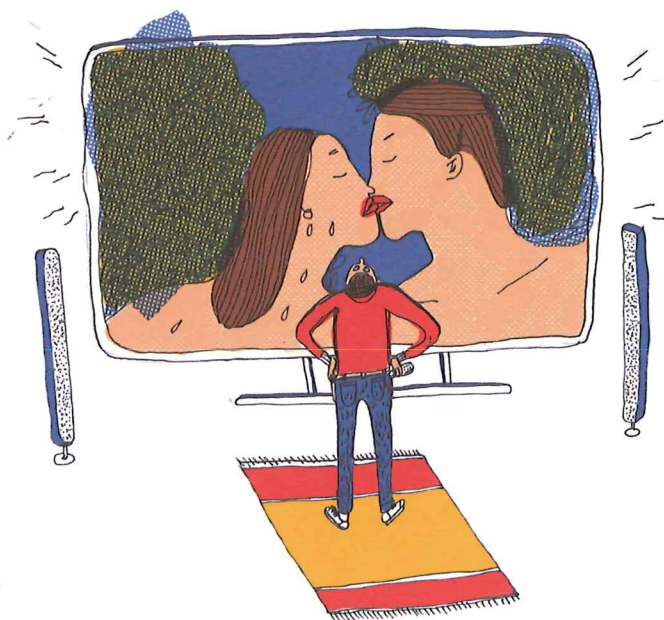
Avez-vous en tête cette publicité pour le téléviseur

Samsung où le téléspectateur trône au cœur de l'arène, immergé dans son film? La course est déjà lancée entre les industriels pour vous emmener toujours plus loin vers cette sensation de réel. Son spatialisé, image UHD et écrans 4K : la technologie est bien là, avec la promesse de transformer votre expérience de spectateur. Ces images de démonstration projetées sur écrans incurvés et géants vous ont sans doute bluffé au point de rester figé quelques minutes au milieu du magasin. Une fois dans votre salon, vous risquez pourtant d'être déçu en constatant un cruel décalage entre le potentiel de ces équipements et l'offre de contenus des professionnels du cinéma et de la télévision.

L'adoption massive par les professionnels est en effet la clé pour transformer l'essai auprès du grand public et du coup élargir la portée de l'immersion à

de nouveaux domaines : jeux, publicité, travail collaboratif, surveillance, Web... Au-delà de cette bataille de pixels et d'écrans, on entrevoit surtout un changement profond de relation entre le consommateur/spectateur et les contenus de demain : immersion ne rime pas toujours avec contemplation !

cette grande quantité de données qui viendraient, demain, s'ajouter à notre réel ? Sommes-nous véritablement prêts à intégrer ces technologies dans notre quotidien à horizon 2020 ? Champ de vision trop restreint, interactions tâtonnantes ou design douteux : il reste beaucoup de travail, tant



## L'HOMME AUGMENTÉ

Casques de réalité virtuelle, lunettes de réalité augmentée : les effets d'annonce se succèdent côté fabricants. Pour autant, les usages balbutient. Aujourd'hui surtout cantonnées au jeu vidéo ou au cinéma, ces technologies ont vocation à investir votre quotidien dans les cinq ans qui viennent. Google a lancé à Londres son « *Glass at work project* », histoire de stimuler les cas d'usage professionnel autour de sa nouvelle génération de lunettes – sans d'ailleurs confirmer leur lancement grand public à court terme.

Santé, bien-être, mobilité, travail : aucune sphère ne sera épargnée ! L'enjeu : ajouter des informations de manière naturelle à votre quotidien pour l'améliorer. La promesse : plus de performance, une interaction facilitée, une meilleure anticipation et une plus grande précision.

Mais comment optimiser notre navigation dans

sur l'acceptabilité physiologique de ces outils que sur leur optimisation technologique.

À l'instar du succès des smartphones, il ne suffira pas qu'un grand industriel s'empare de l'innovation pour la convertir en business, mais c'est bien le bénéficiaire utilisateur qui constituera demain le facteur clé de succès auprès des consommateurs.

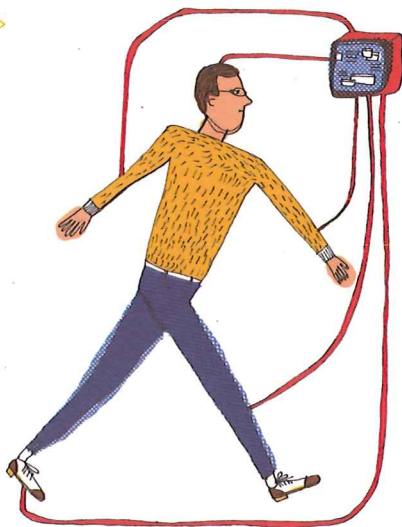
## L'HOMME « MONITORÉ »

L'Internet des objets (*Internet of everything*, comme le prédit Cisco) n'en est qu'à ses débuts. Une multitude de capteurs arrivent sur le marché et seront à même de mesurer la plupart des segments de notre vie quotidienne : santé, sport, transport, alimentation, sommeil, etc. Plus prodigieuse encore, l'analyse de l'émotion ressentie par l'utilisateur pourrait constituer demain un extraordinaire levier de business pour les industriels, alors à même d'adapter leur offre en temps réel en fonction de notre ressenti.

ILLUSTRATIONS  
D'AGOSTON PALINKO





ILLUSTRATION  
D'AGOSTON PALINKO

Ubisoft investit dans la recherche sur les émotions pour optimiser les scénarios augmentant l'engagement du joueur. Imaginez un instant que votre maison s'adapte à votre humeur sans que vous ayez à y réfléchir : luminosité, musique, température... Un Blade Runner automatisé en somme !

Dans tous les domaines où la mesure du facteur humain se révèle essentielle (aéronautique, maintenance, sécurité...), le bénéfice est clair. Si la fiabilité de la technologie demeure un enjeu clé, la manière dont nous adopterons ces objets dans nos

## ENTRE BÉNÉFICE AVÉRÉ ET INTRUSION DANS L'INTIMITÉ, ● LE CONSOMMATEUR DEVRA ARBITRER

vies (voire dans nos corps) conditionne leur succès. Les *wearables* conçus comme des bijoux (Misfit, par exemple) l'ont bien compris. Entre bénéfice avéré et intrusion dans l'intimité, le consommateur devra arbitrer.

### LE RÉSEAU TRANSPARENT ET CUSTOMISÉ ?

Face au foisonnement d'objets connectés et à l'accroissement exponentiel des données collectées, les « *telcos* »<sup>1</sup> travaillent à rendre les réseaux imperceptibles à l'utilisateur. Connecté partout, tout le temps sans même en avoir conscience : la relation

avec votre opérateur ne sera plus la même. Pour survivre, il devra également réinvestir le marché des données, laissé jusqu'alors aux GAFAs<sup>2</sup>. Mieux vous connaître pour mieux vous servir... mais surtout vendre plus en créant des besoins issus d'une stratégie *big data* ? C'est une voie possible. Mais on peut aussi imaginer des offres qui redonnent le contrôle au consommateur : de sa connexion, ses données, son identité virtuelle.

À l'heure où les débats sont vifs sur les notions de cyber-sécurité et de souveraineté numérique, certains imaginent déjà des avatars numériques anonymisés comme un double qui vous protège. Une certitude : les cinq ans qui viennent vont transformer notre relation à l'ubiquité ●

1. Pour telecommunication companies, grands acteurs des télécommunications. 2. Pour Google, Apple, Facebook, Amazon.



●

COMMENT OPTIMISER NOTRE NAVIGATION  
DANS CETTE GRANDE QUANTITÉ DE DONNÉES QUI VIENDRAIENT,  
DEMAIN, S'ADDITIONNER À NOTRE RÉEL ?

*Illustrations d'Agoston Palinko*

# MACHINE LEARNING



Par  
**BERNARD  
OURGHANLIAN**



L'AVENIR NE POURRA PAS SE PASSER DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE. CET « ENRICHISSEMENT DE LA PENSÉE » N'EST PAS UNE ANTICIPATION, MAIS LA PREUVE QUE LE FEU DU SAVOIR EST INEXTINGUIBLE. MAINTENANT, IL FAUT APPRENDRE À LA MAÎTRISER...

La société hongkongaise Deep Knowledge Ventures (DKV), qui est adossée à des sociétés spécialisées dans les secteurs de la biotechnologie et de la médecine régénérative, a nommé un algorithme à son conseil d'administration. Baptisé « VITAL » (acronyme de *Validating Investment Tool for Advancing*

souhaite investir, celle des résultats de leurs tests cliniques, de leurs précédentes levées de fonds, de leur liste de brevets... ceci afin de déterminer les meilleures stratégies en termes d'investissement.

## COUP DE PUB ?

## UN ALGORITHME NOMMÉ À UN CONSEIL D'ADMINISTRATION

*Life Sciences*, « outil de validation d'investissement pour les sciences avancées de la vie » en français), il est désormais le sixième membre du conseil et dispose d'une voix, à l'instar de ses cinq collègues humains. La mission de cet algorithme : l'analyse du bilan comptable des sociétés dans lesquelles DKV

S'agit-il d'une opération de com ? Ou bien cette décision originale ne serait-elle que le dernier avatar de l'éternel rêve prométhéen de l'humanité ? Dès 1950, Alan Turing, l'un des pères fondateurs de l'informatique, avait posé la question de l'intelligence des machines : « Je propose d'examiner la question suivante : « Les machines peuvent-elles penser ? » » Il envisageait même que les machines puissent apprendre : « L'idée qu'une machine puisse apprendre pourrait apparaître paradoxale pour certains lecteurs. » Depuis, cette idée a fait du chemin. Voilà

un demi-siècle que les chercheurs en Intelligence Artificielle (IA) sont en effet à la tâche, explorant les capacités de programmer des machines pour leur permettre d'apprendre.

### QU'EST-CE QU'APPRENDRE ?

En sciences cognitives, l'apprentissage consiste à améliorer ses performances lors de l'exercice d'une activité via des interactions avec son environnement – tel l'enfant qui apprend à parler en écoutant ses parents. Mais apprendre, c'est aussi savoir généraliser de manière rationnelle; il en est ainsi de l'apprentissage par induction, qui consiste à savoir créer une loi à partir d'observations.

Sous-domaine de l'intelligence artificielle, le *Machine Learning* (ML), apprentissage automatique (ou statistique) en français, s'intéresse au développement de méthodes automatisables qui permettent à une machine d'évoluer grâce à un processus d'apprentissage. Ce dernier repose sur l'interaction avec l'environnement et a pour but d'accomplir des tâches difficiles, voire impossibles par des moyens algorithmiques plus classiques.

Jusqu'aux années 1990, l'apprentissage automatique, utilisé notamment pour identifier des caractères ou des images, s'appuyait sur un modèle dit «génératif» de ce qu'il fallait reconnaître. Ce n'est qu'après 1995, avec la parution de l'ouvrage fondateur de Vladimir Vapnik<sup>1</sup>, que la théorie statistique de l'apprentissage a véritablement pris son essor.

### MAIS POURQUOI DONC APPRENDRE À UNE MACHINE À APPRENDRE ?

Pour au moins quatre raisons essentielles, et quatre contextes illustratifs pour mieux comprendre. Quand on ne peut pas programmer ce que l'on cherche à accomplir, par exemple pour reconnaître la parole, l'image ou le geste. Quand on ne sait pas «passer à l'échelle» (ndlr: en informatique, on parle de *scalability* ou scalabilité pour désigner la capacité d'un produit à s'adapter à un nouvel ordre de grandeur, une demande accrue, etc. et à rester fonctionnelle et performante), par exemple pour vous présenter des recommandations d'achat sur un site de commerce en ligne ou détecter le spam dans votre boîte aux lettres. Quand on doit adapter ou personnaliser une interaction entre l'homme et la machine, par exemple la capacité de votre smartphone à vous «prédire» les

mots que vous allez saisir. Et enfin quand on ne peut pas aller assez vite, par exemple pour un jeu vidéo à intelligence artificielle ou pour contrôler un robot.

En fait, même si nous ne le savons pas, nous utilisons déjà le *Machine Learning* au quotidien: user de moteurs de recherche, recourir à un service de traduction automatique en ligne; mettre une lettre à la poste et par ce geste convoquer un système de reconnaissance optique qui analyse l'adresse et envoie au bon endroit; employer un capteur Kinect pour interagir avec son ordinateur ou sa console de jeux vidéo... car sans ML, Kinect n'existerait pas.

### UN ORDINATEUR POURRAIT-IL S'AUTOPROGRAMMER ?

Cela pourrait aller plus loin encore, car le ML cherche à répondre à la question: «Comment pouvons-nous construire des systèmes informatiques qui s'améliorent automatiquement avec l'expérience, et quelles sont les lois fondamentales qui régissent tous les processus d'apprentissage?» Le ML est un prolongement naturel de l'intersection entre l'informatique et les statistiques. Si l'on considère que l'informatique a porté principalement sur la façon de programmer manuellement des ordinateurs, le ML se concentre sur la question de comment faire

### LE MACHINE LEARNING EST UN PROLONGEMENT NATUREL DE L'INTERSECTION ENTRE L'INFORMATIQUE ET LES STATISTIQUES

- DE L'INTERSECTION ENTRE L'INFORMATIQUE ET LES STATISTIQUES

en sorte que les ordinateurs se programment eux-mêmes (à partir de l'expérience, plus une structure initiale). D'autres domaines, de la biologie à l'économie, se posent également la question de savoir comment les systèmes peuvent s'adapter automatiquement à leur environnement, et le ML sera probablement amené à échanger des idées avec l'ensemble de ces domaines au cours des années à venir.

### QUELS PROGRÈS ATTENDRE POUR L'HOMME DU MACHINE LEARNING ?

Il reste de nombreux champs ouverts dans le domaine du *Machine Learning*, car beaucoup d'interrogations

restent sans réponse. Tout d'abord : pourrait-on concevoir des langages de programmation contenant des primitives de ML ? Une nouvelle génération de langages de programmation pourrait-elle supporter directement l'écriture de programmes qui apprennent ? Dans de nombreuses applications actuelles du ML, des algorithmes de ML sont intégrés à la main au sein d'une application métier. Pourquoi ne pas concevoir un nouveau langage de programmation qui prendrait en charge l'écriture de programmes dans lesquels certains sous-programmes seraient codés « comme d'habitude », tandis que d'autres seraient spécifiés comme « à apprendre » ?

Ensuite : ne pourrait-on pas construire des machines apprenant en permanence ? La grande majorité des travaux en ML aujourd'hui consistent à impliquer des algorithmes sur des données spécifiques, puis à mettre de côté l'apprentissage afin d'utiliser le résultat obtenu. Cela a contrario de l'apprentissage chez les humains et les animaux, qui consiste en un processus continu, où l'on apprend différentes

## NE POURRAIT-ON PAS CONSTRUIRE DES MACHINES APPRENANT EN PERMANENCE ?

capacités, souvent au fur et à mesure, que l'on utilise de manière synergique. Nous rêvons de machines apprenantes qui « s'instruiraient » de cette même façon cumulative, de manière à les rendre de plus en plus compétentes, plutôt que de les cantonner à ce qu'elles ont appris initialement.

### VERS UNE THÉORIE GÉNÉRALE DES PROCESSUS COGNITIFS

Au niveau de nos sens, ne pourrait-on imaginer que la perception par ordinateur fusionne avec le ML ? Compte tenu de l'utilisation croissante du ML dans la vision, la reconnaissance vocale et d'autres formes de perception par ordinateur, pourrait-on développer une théorie générale de la perception ancrée au sein des processus d'apprentissage ? Ceci constituerait une occasion unique d'incorporer plusieurs modalités sensorielles (par exemple la vision, l'ouïe, le toucher) afin de fournir un cadre dans lequel l'auto-apprentissage supervisé serait appliqué afin de prédire une expérience sensorielle à partir des autres. Déjà les chercheurs en sciences de l'éducation ont observé que

l'apprentissage peut être plus efficace si plusieurs de nos sens sont convoqués simultanément.

En termes épistémologiques, les théories et les algorithmes de ML pourraient-ils aider à expliquer l'apprentissage humain ? Récemment, ils ont été jugés pertinents pour la compréhension de certains aspects de l'apprentissage tant chez l'homme que chez l'animal. Par exemple, les algorithmes et les théories de l'apprentissage par renforcement prédisent étonnamment bien l'activité neuronale des neurones dopaminergiques chez les animaux lors d'un apprentissage fondé sur la récompense (cf. théorie de Pavlov). Cependant, les théories de l'apprentissage chez l'animal mettent en œuvre des considérations telles que la motivation, l'urgence, la peur, l'oubli... qui n'ont pas encore été prises en compte dans le ML. C'est peut-être là une opportunité de fertilisation croisée avec la possibilité d'élaborer une théorie générale des processus d'apprentissage couvrant aussi bien les animaux que les machines, avec des implications potentielles pour l'amélioration des stratégies d'enseignement scolaire.

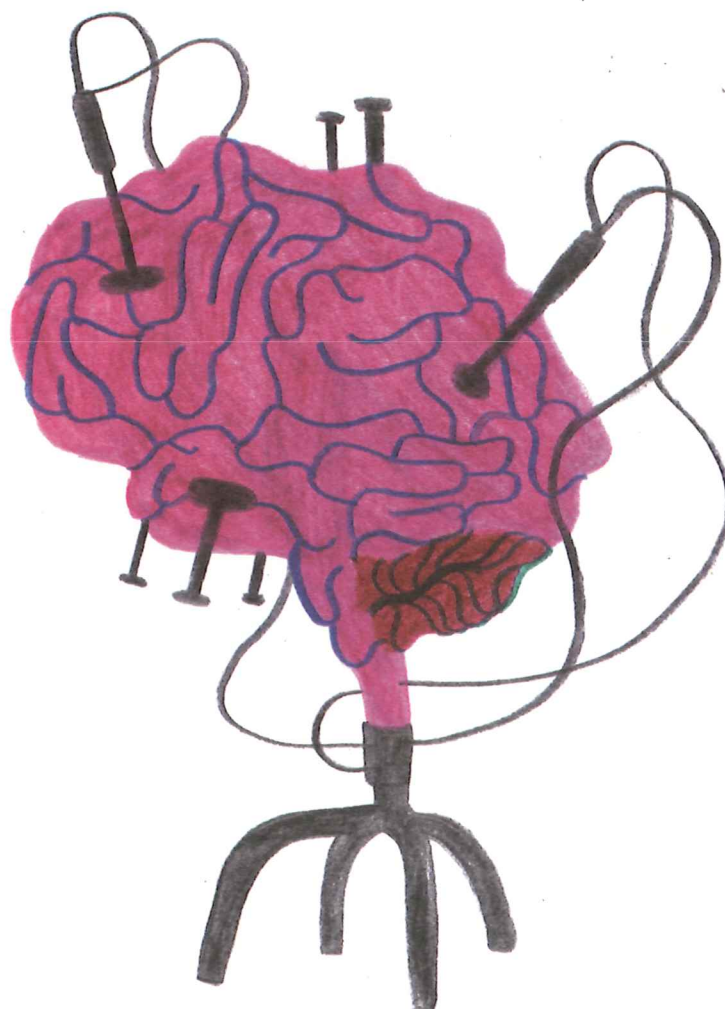
### QUESTIONS ÉTHIQUES

Le Conseil d'État, dans son étude annuelle 2014 « Le numérique et les droits fondamentaux »<sup>2</sup>, se posait des questions sur les prédictions dont sont capables les algorithmes de ML en recommandant de « mieux encadrer l'utilisation d'algorithmes prédictifs à l'égard des individus ».

Si nous voulons vivre dans un monde toujours plus riche en données où le ML tient toutes ses promesses, nous devons nous focaliser à la fois sur l'utilisation des données qui permettent à la machine d'apprendre, sur leur contrôle par l'utilisateur et sur la transparence de leurs usages. Parce que la confiance se construit sur la transparence. Et que sans la confiance, il est très probable que ce nouveau monde extraordinaire auquel permet de rêver le *Machine Learning* ne se matérialisera jamais.

1. Vladimir N. Vapnik, *The Nature of Statistical Learning Theory*, Springer-Verlag, 1995. 2. <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/144000541-etude-annuelle-2014-du-conseil-d-etat-le-numerique-et-les-droits-fondamentaux>





●  
D'AUTRES DOMAINES, DE LA BIOLOGIE À L'ÉCONOMIE,  
SE POSENT ÉGALEMENT LA QUESTION DE SAVOIR  
COMMENT LES SYSTÈMES PEUVENT S'ADAPTER

*Illustrations d'Elvire Caillon*

# TECHNOLOGIES G.R.I.N. :

## LA SANTÉ EN ÉBULLITION



Par  
**ADRIEN  
SENEZ**



LE COFONDATEUR DE GOOGLE, LARRY PAGE DÉCLARAIT RÉCEMMENT QUE NOUS QUITTONS TOUT JUSTE LES STARTING-BLOCKS DU WEB. IL EN VA DE MÊME POUR LA SANTÉ, QUI VIT UNE SORTE D'ENTRE-DEUX DE TOUS LES POSSIBLES, SOUS-TENDU PAR L'ESSOR DE LA GÉNÉTIQUE, DE LA ROBOTIQUE, D'INTERNET ET DES NANOSCIENCES.

La santé est un secteur en pleine mutation qui réalise à la fois que l'ère des blockbusters est (probablement) terminée et que d'énormes potentiels demeurent sous l'angle des services. Des utopies<sup>1</sup> y naissent,

CHACUN  
SERA ACTEUR DE  
SA PROPRE SANTÉ

en particulier grâce à l'essor des technologies G.R.I.N. (Génétique, Robotique, Internet, Nanotechnologies, selon l'acronyme de Joel Garreau, journaliste américain, observateur de la culture, des valeurs et des changements à travers le monde). Loin d'être du ressort de la science-fiction, les avancées que nous voyons poindre à court et moyen termes alimentent tant les espoirs que les craintes de dystopie<sup>2</sup> (ou contre-utopie). Nous vous proposons un parcours non exhaustif au cœur de trois tournants majeurs qui se dessinent.

### UNE MÉDECINE PLUS PROACTIVE

Premier tournant : la santé de demain sera plus proactive et moins réactive. La constitution d'un monde d'applications, de gadgets et d'outils simples d'utilisation permettant à chacun de mesurer et de consulter ses données santé, de s'autodiagnostiquer et de prévenir maladies ou épisodes de crise esquisse une transformation majeure de notre rapport à la santé : à l'avenir, il deviendra d'autant plus possible à chacun d'être un acteur éclairé de sa propre santé.

Ces solutions s'appuient sur une armée de biocapteurs toujours plus miniaturisés, plus précis et moins onéreux qui équipent progressivement nos objets et lieux du quotidien, enregistrant constamment notre activité biologique et suppléant parfois à des équipements lourds. TellSpec est un exemple concret de

leur champ d'application : ce petit scanner miniature lié à une application smartphone permet à chacun de déceler les allergènes, nutriments et molécules chimiques présents dans les aliments.



Notre pouvoir d'agir sur notre santé sera d'autant plus grand à l'avenir que la nouvelle génération d'applications et de technologies connectées permettra d'agréger et de corréliser les données captées par différentes solutions, qu'elles soient biologiques, émotionnelles ou environnementales, qui demeuraient cloisonnées dans leurs systèmes respectifs. Le service CarePass, proposé par l'assureur américain Aetna, nous en donne un avant-goût : il permet à ses utilisateurs d'agréger les données de leurs dossiers médicaux ainsi que toutes celles issues de leurs appareils connectés, et de se fixer des objectifs dont l'évolution est suivie (ex. : perdre du poids). Ces solutions – qui pourraient devenir des prérequis pour les assureurs santé – délivreront ainsi aux patients et aux professionnels de santé une information portant sur le style de vie au sens large, favorisant d'autant la prévention. Elles seront en outre plus aptes encore à tirer de façon autonome la sonnette d'alarme si une intervention était requise.

Cet univers de données favorisera l'épanouissement d'intelligences artificielles à même d'assister le personnel soignant, voire de remplacer tout ou partie de ses tâches. Le super-ordinateur Watson d'IBM peut ainsi d'ores et déjà établir des diagnostics et suggérer des traitements, qu'il transmet pour validation à des médecins de chair et d'os. Imaginez que de telles intelligences artificielles puissent accéder aux masses de données créées par les biocapteurs et aux connaissances médicales les plus récentes : elles pourraient alors devenir de précieuses assistantes ou de sérieuses concurrentes... A minima, la corrélation des données issues des dossiers médicaux par ces intelligences artificielles permettra une prévention et une gestion en temps réel améliorées des épidémies.

En sus des biocapteurs et autres systèmes d'intelligence artificielle, les avancées rapides en termes de séquençage du génome contribueront à accélérer davantage encore l'avènement de cette santé

proactive. Le coût d'un séquençage complet a été divisé par 10 000 depuis 2011, passant de 100 M\$ à moins de 10 K\$ en 2013 (National Human Genome Research Institute, 2013), et pourrait même tomber à 1 K\$ avec les nouvelles machines commercialisées par Illumina depuis janvier 2014. Plusieurs milliers de personnes auraient déjà fait séquencer leur génome, dont Angelina Jolie, qui a décidé une mastectomie après que l'analyse de son génome a révélé des risques élevés de cancer du sein. La

popularisation de tels services, sous l'effet de leur médiatisation et de la baisse de leurs coûts, devrait permettre dans un futur proche une meilleure prévention des risques, car à la fois personnalisée et à grande échelle.

### DES SOINS PLUS QUALITATIFS GRÂCE À DES ROBOTS AUTONOMES

Deuxième tournant : le développement de la robotique permettra d'accéder à des soins plus qualitatifs, du moins endiguera la dégradation de la qualité des soins. La santé est probablement l'un des secteurs que la robotique devrait le plus transformer ces prochaines années. Actuellement, des robots télécommandés sont utilisés pour assurer la téléprésence

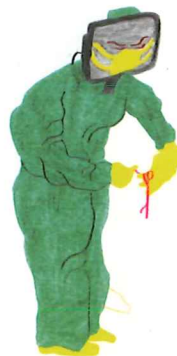
### QUE LES INTELLIGENCES ARTIFICIELLES PUISSENT ACCÉDER AUX DONNÉES CRÉÉES PAR LES ● BIOCAPTEURS : ELLES POURRAIENT DEVENIR DE PRÉCIEUSES ASSISTANTES OU DE SÉRIEUSES CONCURRENTES...

de soignants ou l'opération de patients à distance, tandis que des robots-infirmiers effectuent de façon autonome des tâches hospitalières et médicales de routine telles que le transport de médicaments ou la toilette des malades. Les robots Hopi et Ri-Man au Japon sont ainsi capables de veiller à la médication des patients et de les aider dans leurs déplacements.

D'ici à une décennie, des robots seront capables d'effectuer en toute autonomie des tâches bien plus



complexes : certains réaliseront des opérations chirurgicales de routine sous la surveillance non d'un chirurgien, mais d'un technicien, d'autres seront équipés de biocapteurs leur permettant d'assurer l'administration de traitements comme les injections. Ces avancées pourraient permettre au personnel médical de disposer du temps qui leur fait défaut actuellement pour mieux accompagner et suivre les patients. Elles pourront de plus permettre de ne pas compromettre la santé du personnel médical dans des zones sinistrées ou à risque.



Les nouvelles batteries, plus petites, flexibles et durables, offriront quant à elles des potentialités nouvelles pour les implants actifs (ex. : pacemakers). Nous pourrions même nous en dispenser avec les matériaux piézoélectriques, qui puisent leur énergie dans les mouvements du corps.

Si ces technologies en sont encore à leurs prémices, elles pourraient devenir accessibles dans une quinzaine

d'années, à mesure que leur coût baissera, tant leur intérêt pour la société est fort. Cette baisse de coût pourrait intervenir avec l'impression 3D, qui permet actuellement l'impression de prothèses et de squelettes artificiels sur mesure à bas coût et qui s'oriente résolument vers l'impression de tissus et d'organes artificiels biocompatibles.

### DES HUMAINS RÉPARÉS AU MOYEN D'IMPLANTS ET DE PROTHÈSES SYNTHÉTIQUES

Troisième tournant : les humains seront « réparables » au moyen de technologies bioniques qui se fondront dans notre physiologie. Les technologies robotiques et électroniques couplées à la biologie humaine –

Pour les patients rétifs à ces technologies invasives demeure la solution des exosquelettes mécaniques, qui permettront à terme de faire se mouvoir pleinement des membres paralysés. Quelle que soit la voie privilégiée, ces possibles technologiques donneront davantage d'autonomie, si ce n'est une autonomie complète, à toute personne souffrant d'un handicap qui (re)deviendra ainsi un citoyen pleinement productif. Ils permettront alors à la société d'économiser d'importantes ressources.

## LE RÉEL RATTRAPE CE QUI RELEVAIT DE LA SCIENCE-FICTION, LA TRANSFORMANT EN ACTUALITÉ BRÛLANTE SUSCITANT L'INTÉRÊT D'UNE VARIÉTÉ D'ENTREPRISES

la bionique – revêtiront une importance majeure à l'avenir, car elles permettront de pallier peu ou prou tous les handicaps au biais de prothèses et d'implants se comportant comme des membres ou des organes normaux contrôlés par des impulsions nerveuses. Songeons à la première prothèse oculaire Argos II, qui permet aux aveugles de recouvrer une vue artificielle qui, bien que limitée aujourd'hui (600 pixels), pourrait à l'avenir devenir aussi précise voire meilleure que la vue naturelle.

Ces développements s'accéléreront au fil de l'avancée des recherches sur les matériaux biocompatibles, essentiels pour éviter le rejet des implants ou prothèses par le système immunitaire, et les batteries. Les espoirs se tournent notamment vers les nanotubes de carbone, qui pourraient servir d'interface entre composants électroniques et système nerveux.

Le réel rattrape une fois encore ce qui relevait il y a peu de la science-fiction, la transformant en actualité brûlante suscitant l'intérêt d'une variété d'entreprises. La refondation nécessaire de notre système de santé, associée à de nouveaux possibles technologiques et à des utopies sociales fortes, offre un champ d'innovation d'une vastitude inégalée dans le secteur de la santé, ouvrant ainsi la porte à de nouveaux acteurs. La santé devient notamment un enjeu stratégique clé pour Google et Apple, alimentant chez certains la peur d'une dystopie. Entre une utopie dans laquelle la technologie et l'humain cohabitent harmonieusement ou une dystopie dans laquelle la technologie a remplacé le contact humain, le choix est nôtre. Gageons que nous travaillerons à réaliser la première! ●

*1. Rappelons ici qu'une utopie n'est pas quelque chose d'irréaliste, mais de non réalisé. 2. L'exemple typique d'une dystopie est l'accident à grande vitesse, avec l'invention du TGV.*





●  
LA SANTÉ DEVIENT NOTAMMENT UN ENJEU STRATÉGIQUE CLÉ  
POUR GOOGLE ET APPLE, ALIMENTANT CHEZ CERTAINS  
LA PEUR D'UNE DYSTOPIE

*Illustrations d'Elvire Caillon*

# QUELLE MUSIQUE ALLONS-NOUS CONSOMMER ?



Par  
**BENJAMIN  
ADLER**

PRISE DANS LA BOUCLE DES NOUVELLES TECHNOLOGIES ET DE L'EXPÉRIENCE DIGITALE QU'EN ONT LES CONSOMMATEURS, L'INDUSTRIE MUSICALE COMPOSE ACTUELLEMENT UNE NOUVELLE PARTITION ÉCONOMIQUE. MARQUES ET PUBS SAURONT-ELLES S'Y ACCORDER ? ATTENTION AUX LARSENS POUR CERTAINS...

La musique n'est pas faite pour être écoutée sur Internet ? Ce postulat anachronique, Coldplay, Radiohead et les Black Keys en font le socle de leur combat très médiatique contre le numérique. *Télérama* parle d'une « nage à contre-streaming », *INfluencia*

## LE DIGITAL MAINTIENT LA TÊTE DE LA MUSIQUE ENREGISTRÉE HORS DE L'EAU ●

userait plutôt de l'adjectif « rétrograde » pour définir cette bataille d'arrière-garde, mais compréhensible. Les chiffres sont là, narquois et chafouins. Gravée dans le marbre, la tendance qu'ils démontrent dessine le futur de la musique, une industrie en transition liée aux innovations et aux usages de demain.

Pour anticiper son avenir dans dix ans, rappelons d'emblée un postulat essentiel : le digital maintient la tête de la musique enregistrée hors de l'eau. L'écoute en ligne sans téléchargement pèse désormais pour 50 % des ventes numériques en France au premier trimestre 2014 et 17 % du marché musical global, selon les chiffres annoncés le 1<sup>er</sup> mai 2014 par le Syndicat national de l'édition phonographique. Au niveau mondial, le numérique a progressé de 4,3 %, à 5,5 milliards d'euros, et représentait 39 % des revenus de l'industrie en 2013, selon la Fédération internationale de l'industrie phonographique.

Ce nouvel équilibre constitue la résultante prévisible de l'avènement d'une consommation globale connectée et digitale. L'avenir de la musique est mobile, plus aucun acteur de son marché ne dit le

contraire, même ses plus pamphlétaires. «L'avenir du bien de consommation passe par la portabilité et l'accès en tous points. Le streaming, c'est le futur des industries culturelles», assure Alexandre Sap de Forward, agence de marketing culturel.

### « LA MUSIQUE C'EST COMME L'EAU »

« Les objets connectés sont en train de prendre une place grandissante dans nos vies et la consommation de la musique doit s'adapter à ces nouveaux usages, commente Yann Thebault, DG Europe du Sud de Spotify, le célèbre service de streaming musical. La musique est une industrie en perpétuelle évolution et qui innove en permanence. Les mêmes questions se posent depuis des années sur les supports. Rappelez-vous quand iTunes et l'iPod sont sortis et ont commencé à exploser... on se demandait si les formats propriétaires n'étaient pas dangereux pour la musique ! »

Le constat de l'inévitabilité est encore plus véhément chez Marcel A. Wiebenga, directeur du développement musical chez Sizzer Amsterdam, pour qui, par définition, la musique peut se consommer en étant connecté. « Les développements technologiques ont toujours déterminé la façon dont les gens consomment et produisent de la musique. Comme le disait David Bowie, la musique est comme l'eau, elle sera toujours là quand vous en avez besoin, où que vous soyez. Nous devons embrasser le changement. »

Si la multiplication et la croissance des objets connectés vont changer complètement notre manière et nos attentes en matière de musique, sa consommation sera dépendante des évolutions technologiques et de la démocratisation du haut débit. Cette problématique n'est pas l'apanage de la musique, elle concerne tous les acteurs de la sphère digitale.

### LA MUSIQUE DIGITALE EN QUÊTE DE CONVERSATIONS

Les trois questions que pose la réflexion sur le futur de la musique sont ailleurs. Primo, l'engagement des consommateurs et les services de customisation offerts constitueront-ils la base de son nouveau modèle économique ? « Dans dix ans, nous aurons sûrement des systèmes plus in-

telligents et instinctifs, qui anticiperont les musiques que nous voulons écouter en fonction de nos goûts, humeurs et envies. Je pense aussi, par exemple, que les consommateurs attendront que la musique qu'ils ont envie d'écouter se déclenche automatiquement au moment où ils auront envie de l'écouter », prédit

### DANS LE FUTUR, NOUS AURONS SÛREMENT DES SYSTÈMES PLUS

- INTELLIGENTS ET INSTINCTIFS QUI ANTICIPERONT LES MUSIQUES QUE NOUS VOULONS ÉCOUTER

Yann Thebault. « Deezer et Spotify sont le futur de la distribution. Le marketing d'aujourd'hui c'est le contenu de qualité délivré où et quand le veut le consommateur. Netflix avec "House Of Cards" n'a-t-il pas fait ses preuves ? » remarque Alexandre Sap.

Interaction et communauté, voilà les deux facteurs essentiels à la bonne santé économique de la musique numérique appelée à régner. Dans un entretien accordé à Motherboard, le cofondateur de SoundCloud Alexander Ljung appelle le marché à tendre vers la conversation bipartite : « Les services digitaux de musique satisfont encore mal les besoins humains d'interactions online quotidiennes. Il n'existe aucune connexion significative entre les fans et les créateurs, aucune communauté. Le futur



de la musique est une interaction à double sens, artistes et labels commencent seulement à comprendre comment utiliser les nouveaux formats. »



### **SPOTIFY ET DEEZER SUR LES TRACES DE NETFLIX ?**

La deuxième question qui se pose alors est double : les acteurs du streaming vont-ils imiter Netflix et devenir eux-mêmes producteurs ? Dans

« DANS DIX ANS,  
CE SERA LE CD OU  
LA CASSETTE QUI FERONT  
LEUR COME-BACK,  
COMME LE VINYLE  
AUJOURD'HUI »

un paysage digitalisé, quelle sera la place des labels et du support physique ? « Spotify n'a pas vocation aujourd'hui à produire des artistes, répond Yann Thebault. L'enjeu actuel est de proposer une expérience

enrichie à la fois à nos utilisateurs et aux artistes. Mais il y aura toujours des gens qui préféreront posséder la musique et qui l'achèteront en support physique. Peut-être que dans dix ans, ce sera le CD ou la cassette qui feront leur come-back, comme le vinyle aujourd'hui. » Les as du streaming en simples distributeurs, Alexandre Sap n'y croit pas : « Il est évident qu'ils vont produire des contenus propriétaires. Plusieurs producteurs de renom travaillent déjà en secret à la production d'artistes signés chez Spotify. »

Comme l'économie collaborative redéfinit le C2C et modifie profondément les rapports entre les marques et les consommateurs, le streaming oblige les maisons de disques à repenser leur modèle économique : « Les artistes les désertent et elles se restructurent en labels de services. Les maisons leur proposent de les prendre comme client pour gérer leurs actifs », constate Alexandre Sap. « Le métier s'est complètement réinventé, à mon sens,

*Tendances revival* ou pas, les marques et la pub sont-elles au cœur du futur modèle économique de la musique, plus que jamais contenu de divertissement? L'interrogation est légitime. «La publicité ne sauvera pas les industries culturelles, mais elle y contribuera. Ce qui sauve la création artistique c'est de se libérer des contraintes du marché, de ne plus être esclave des radios et des médias, de rendre son art disponible pour tous, partout. La pub est un formidable vecteur de diffusion, les marques sponsorisent et représentent un véritable modèle économique pour les artistes», analyse le fondateur de Forward. Les marques seront donc vraiment bien les Médecins de demain! ●

et la vieille école va peu à peu disparaître, confirme Julien Hohl, le fondateur de Deaf Rock Records, un label de rock indépendant strasbourgeois. L'artiste reprend plus de place dans ce schéma de la musique au consommateur et les nouveaux métiers vont se consolider. Il est certain qu'un label va devoir diversifier les activités entre l'édition, le management et la tournée.»

### LES MARQUES, MÉCÈNES DES ARTISTES

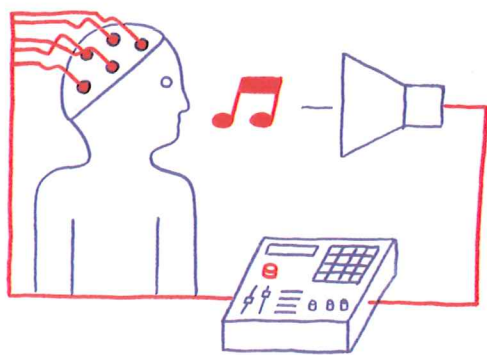
Chanteuse du groupe français Cherry Boop, Aurélie Faller refuse d'opposer disque et digital. Les deux peuvent et vont cohabiter: «Le futur de la musique est d'être écoutée dans n'importe quel endroit, à n'importe quel moment, et avec n'importe quel appareil. Mais cela n'empêchera pas une partie des amateurs de continuer à acheter de la musique sur un support physique pour l'écouter chez soi, dans des conditions optimales, sans passer par Internet.»



# RETOUR VERS LE FUTUR : FUTURE IS SOUND



Par  
**OLIVIER  
COVO**



CELA EST ENTENDU, « AVANT », LE SON, LA MUSIQUE NOUS PERMETTAIENT DE COMMUNIQUER. MAIS DEMAIN ? ONDES ET VIBRATIONS SONT L'OBJET AUJOURD'HUI D'INTENSES RECHERCHES DESQUELLES JAILLISSENT D'ÉTONNANTES RÉVÉLATIONS SUR LE POUVOIR DU SON...

Isaac Asimov le répétait : « Pour réussir, il ne suffit pas de prévoir. Il faut aussi savoir improviser... » Depuis Gutenberg et la fabuleuse invention de l'imprimerie, nous avons mué d'un monde à dominante sonore vers un monde à dominante visuelle. Cela a eu un impact sur notre façon d'appréhender le monde *en dominante* par nos yeux, au détriment de nos oreilles. Mais également de modifier durablement nos systèmes sensoriels de la perception du monde. Pourtant, depuis la nuit des temps, les oreilles sont notre outil de géolocalisation autant que d'esquive des dangers...

## RETOUR SUR UN PASSÉ (PAS SI) LOINTAIN...

On sait que, portés par les intentions produites par nos cordes vocales, nous sommes capables de nous sortir des pires dangers, mais aussi de transmettre

des informations non verbales à nos congénères. Le silence est synonyme de menace, et le chant des oiseaux dans la forêt nous assure que nous sommes à l'abri. Notre construction fondée sur le sonore permettait donc la survie de l'espèce.

Rappelons que dans notre monde saturé de sons et de bruits – nos oreilles n'ont pas de paupières –, le silence est devenu un luxe ; on sait aujourd'hui que dans le silence, notre cerveau, moins sollicité par des stimuli externes, peut se concentrer sur l'intérieur (sommeil, organes vitaux...) de notre corps. Les travaux de Darwin nous enseignent que la musique a joué un rôle primordial dans le développement humain ; chez les animaux, émettre des sons et les moduler est un élément important de la sexualité et de la reproduction, ils montrent ainsi leur vigueur physique et attirent les partenaires du sexe opposé.

Aurions-nous jamais existé sans ce talent? Selon cette théorie, les «meilleurs morceaux» trouvent leur public tandis que les autres disparaissent...

On sait aussi que le son et la musique ont un impact sur notre humeur, notre «état général», tant au niveau physiologique que comportemental ou cognitif. Le son comme la musique nous permettent de communiquer. De nous mettre en relation, comme les baleines dans l'océan, comme la corne de brume des bateaux, les cloches de l'église ou les mélodies de nos contemporains.

Mais tout cela, c'était *avant*. Comment le monde de *demain* se dessine-t-il en son et en musique?

## LE FUTUR MUSICAL, ENTRE SCIENCE ET MAGIE

### *Se soigner*

Dans le domaine de la santé, une étude récente démontre que la musique agit sur des capteurs spécifiques liés à l'addiction (alcool, drogue...). Demain, serons-nous en mesure de nous soigner avec la musique? Nous savons déjà qu'une musique plaisante permet de libérer six à huit fois plus de cette fameuse dopamine qui génère dans notre cerveau le sentiment de bien-être. On sait aussi que ce que nous pensons influe sur la chimie de notre cerveau et le transforme: c'est la plasticité cérébrale. La musique soignera les dépressions, toutes les formes d'addiction et nous posséderons des pharmacopées spécifiques pour cela. C'est le concept de *pharmacie musicale*.

### *Apprendre*

Dans le champ de l'éducation, on sait que la pratique de la musique développe le corps calleux – la fibre nerveuse assurant l'interconnexion entre les hémisphères droit et gauche du cerveau. La musique crée des densifications neuronales propices à la mémoire, à la concentration. La pratique asymétrique d'un instrument de musique permet un développement accru des zones du cerveau liées à la coordination et aux mouvements. Alors, la musique rend-elle plus intelligent? Si l'on parle de capacité à apprendre, à se concentrer, à raisonner, à se mouvoir, la réponse est oui. Demain, nous développerons nos capacités cognitives grâce à la pratique de la musique, et nous pourrons ainsi apprendre mieux et plus vite. C'est le concept de *musicopédagogie*.

### *Payer*

Verra-t-on la disparition de notre économie fondée sur la monnaie physique? Déjà circulent sur les réseaux virtuels des monnaies digitalisées comme le *bitcoin*, bien que se posent à leur sujet encore bien des questions de sécurité. Suivant cette idée et partant de la technologie d'encodage des informations dans les ondes sonores, une start-up a développé récemment un moyen de paiement pour les pays en voie de développement permettant de payer en musique et en ligne, chaque musique encodée recelant sa signature propre. On pourrait imaginer que ce concept soit porté simplement par sa propre signature vocale. C'est le concept de *sonopaiement*.

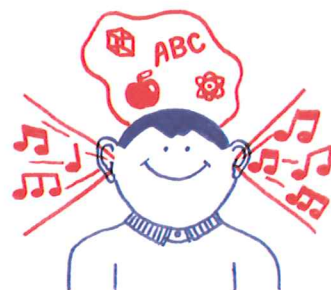
### *Composer*

La possibilité de créer de la musique, sans instruments, est dans les tuyaux, mettant en œuvre deux capacités de notre cerveau.

Primo, les technologies d'amplification des stimuli électriques produits par les connexions neuronales de notre cerveau ont permis, par un système de décodage, de transmettre un message depuis un cerveau en Israël vers un autre en France. Cette technologie peut s'appliquer au soin de grands blessés qui ne pourraient pas parler. Secundo: nous avons tous la capacité à penser musicalement, c'est-à-dire à créer une mélodie dans notre tête. Mélodie que nous ne saurions exprimer sans les compétences requises en composition, harmonie ou pratique instrumentale. En liant ces deux aspects et en développant les moyens de transcription appropriés, nous pourrions devenir nos propres chefs d'orchestre. Exprimant ainsi les musiques qui nous trottent dans la tête. IBM s'y essaie actuellement, ayant créé un système de transcription dans le *cloud*. C'est le concept de *brainmusic*.

Alors, que sera la musique de demain? Une bonne écoute de la société et de vous-même devrait vous y amener •

## NOUS AVONS TOUS LA CAPACITÉ À PENSER MUSICALEMENT





# QUATRE SCÉNARIOS POUR LA TÉLÉ DE DEMAIN



Par

**JEAN-LUC CHETRIT  
ET FRANÇOIS DRUEL**

MORCELLEMENT DES AUDIENCES,  
MUTATIONS RADICALES DES  
MODES DE CONSOMMATION  
DES ÉCRANS, ARRIVÉE EN  
EUROPE DE BOUQUETS D'ACCÈS  
À DES CONTENUS ILLIMITÉS...  
ANALYSE DE CE PETIT ÉCRAN  
QUI EST À UN TOURNANT DE  
SA JEUNE HISTOIRE, DANS  
L'OUVRAGE *LA TÉLÉVISION EST  
MORTE, VIVE MA TÉLÉVISION!*\*  
EXTRAITS.

Rêvons un peu, imaginons, oublions les contraintes et projetons-nous avec confiance dans l'avenir. Voici quatre scénarios destinés seulement à défier les certitudes pour favoriser la créativité. En effet, ce qui « n'arrivera jamais » finit souvent par s'imposer...

## SCÉNARIO 1: LA GUERRE DES BOX

NETFLIX S'EST  
IMPOSÉ COMME  
LA RÉFÉRENCE EN VOD

● Les box des opérateurs sont les chevaux de Troie des sites de VOD. Les opérateurs Internet intègrent les offres des géants de la VOD. Au terme de négociations homériques, ils créent des abonnements « quintuple *play* » : Internet, téléphone, mobile, chaînes de télévision et... Netflix ou Amazon Prime (ou autre). Le tout pour une cinquantaine d'euros par mois.

Grâce à des opérations de marketing poussées, les opérateurs permettent à Netflix de s'imposer comme la référence en VOD. Une variante : Netflix est présent dans les *smart TV*. Les industriels du secteur sponsorisent l'abonnement au service de VOD : pour toute *smart TV* achetée, le constructeur vous offre un an d'abonnement à Netflix.

*En réaction se crée la ligue des chaînes*

Face à cette situation, les chaînes (ensemble ou séparément) parient sur la gratuité et s'engagent dans des services de *replay* améliorés et des services de VOD gratuits. Parce qu'ils réussissent à agréger un catalogue de séries tendant vers l'infini, les services gratuits construisent une alternative crédible aux services payants. Les services de VOD gratuits, accessibles en mode identifié, sont financés par la publicité, qui peut cibler les clients avec précision.

Une variante de ce scénario : les chaînes mettent sur le marché une « télé box ».

#### *Et pourquoi pas ?*

Au-delà de quelques séries phare, le catalogue de Netflix compte surtout de vieilles séries et des films vintage... La justification de l'abonnement tient surtout à la promesse « pas de publicité ».

Si les chaînes de télévision savent assembler de réelles alternatives crédibles et gratuites, elles résisteront au désastre annoncé.

### SCÉNARIO 2 : TOUS PRODUCTEURS

#### *Des contenus jetables*

L'autoproduction prend une grande part du marché. À côté de quelques stars de cette pratique, les soap operas refont surface : les annonceurs produisent des contenus et, leur intérêt étant la diffusion massive, il offrent la série au monde entier. Libres de droits, les contenus ainsi produits sont largement repris.

Dans un premier temps, les annonceurs se concentrent sur des publi-documentaires : un reportage sur l'automobile produit par Renault, un reportage sur la filière laitière produit par Lactalis, etc. Monétisés une fois, les contenus circulent ensuite librement, car l'intérêt d'un annonceur réside dans la diffusion la plus massive et la plus large.

MAÎTRISANT PARFAITEMENT  
LES TECHNIQUES DU  
MARKETING SOCIAL,  
LES MARQUES ASSURENT  
LE SUCCÈS DE LEURS SÉRIES

Deuxième étape : quelques annonceurs de taille mondiale imposent des séries globales dans lesquelles le *brand content* et le placement de produits sont partout. « The Next Frontier », une série de sport-fiction, est produite par Nike ; « Total Asset », une série de politique-fiction, est produite par Morgan-Stanley.

#### *Une révolution du mode de diffusion*

Dans ce scénario, les plates-formes de diffusion de vidéos tirent majoritairement les marrons du feu : YouTube est présent sur toutes les box, toutes

les consoles, toutes les *smart TV*, toutes les tablettes, tous les smartphones. Organisé en « chaînes », il permet aux annonceurs-producteurs de diffuser leurs contenus. Maîtrisant parfaitement les techniques du marketing social, les marques assurent le succès de leurs séries en orchestrant de vastes campagnes sur les réseaux sociaux.

À FORCE DE COLLECTER DES  
DONNÉES, LES OPÉRATEURS DE  
VOD EN ARRIVENT À ANTICIPER  
LES GOÛTS DE LEURS ABONNÉS

#### *La VOD résiste*

Les nouveaux entrants de la VOD se sont lancés dans la production. S'appuyant sur des sources de revenus hors média (Amazon, notamment), ils sont riches et organisés. Ils produisent des contenus qu'ils réservent à leurs clients. Face à des annonceurs ultraprésents dans la diffusion gratuite, ils s'appuient sur leur abonnement pour revendiquer leur neutralité de ton.



Grâce à leur maîtrise des données clients, ces véritables champions de la big data savent produire relativement peu, mais en ciblant parfaitement les attentes de leur public. À force de collecter et de traiter des données, les opérateurs de VOD en arrivent même à anticiper les goûts de leurs abonnés.

#### *Et pourquoi pas ?*

Certes réservé à quelques annonceurs puissants, ce scénario ne fait que s'appuyer sur la baisse drastique des coûts de diffusion et la disponibilité de

plates-formes mondiales. À condition d'y consacrer un budget adapté et d'impliquer des spécialistes du domaine, on peut produire des séries tout à fait acceptables pour des coûts raisonnables.

Sur le Web, produire et posséder des contenus est fondamental et permet d'organiser une vraie présence valorisante. Le Web 2.0 et les réseaux sociaux étant conçus pour le partage et le buzz, rien ne sert de s'y opposer. Autant en profiter.

### SCÉNARIO 3: LE TRIOMPHE DU DIRECT

Le direct constitue le cœur de la proposition de valeur des chaînes de télévision. Média de l'imédiat, une chaîne n'est pas seulement le reflet de son temps, elle offre à ses téléspectateurs une

## LA VIDÉO PARVIENT À DÉTRÔNER L'ÉCRIT DANS UNE PARTIE DE PLUS EN PLUS IMPORTANTE DE LA POPULATION

réelle expérience collective, dont le direct constitue l'épicentre. Information, sport, divertissement... les chaînes parient massivement sur le direct, et se mettent à concurrencer de plus en plus la radio pour la couverture en direct de la vie quotidienne de leurs téléspectateurs.

À cet effet, les chaînes s'appuient sur un véritable engouement pour la vidéo, qui parvient à détrôner l'écrit dans une partie de plus en plus importante de la population. La vie elle-même est mise en scène. La publicité se vend naturellement aux enchères en temps réel.

#### *Le retour de l'écran social*

Savamment habillée, la télévision de direct profite des progrès technologiques: la diffusion en 4 K apporte un tel saut qualitatif que regarder les contenus des chaînes de télévision sur une tablette fait perdre toute sa saveur au programme. Seul le grand téléviseur du foyer est à même de proposer une expérience extraordinaire.

Poussant le principe jusqu'au bout, certains grands rendez-vous sont même inaccessibles depuis les petits écrans. Voire, les chaînes de télévision ne diffusent plus en direct sur le Web. Autrement

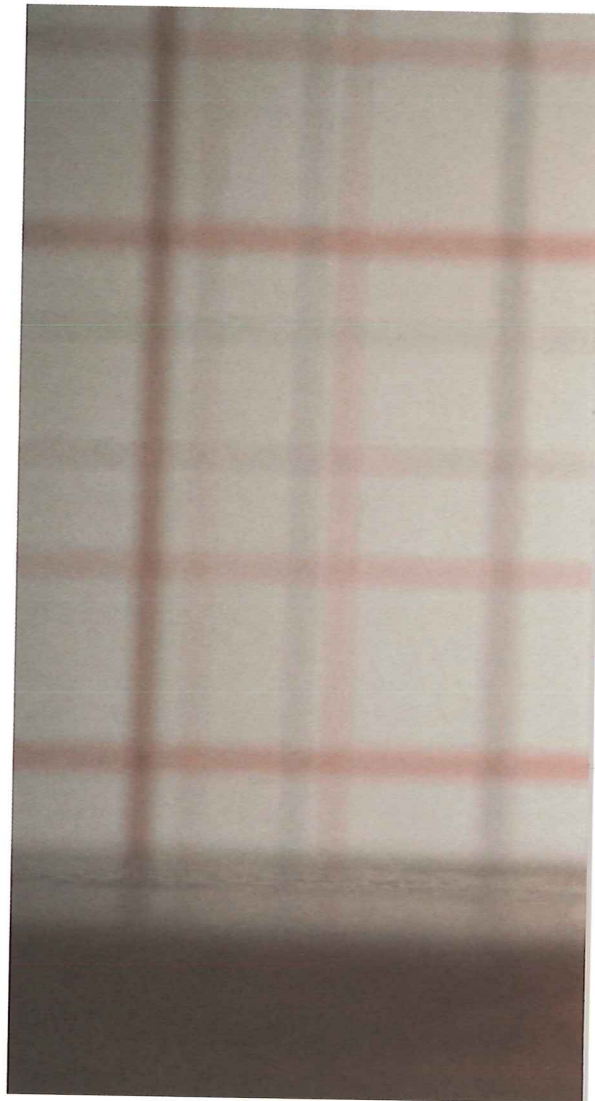
dit, dans un mouvement un peu contre-intuitif, les chaînes parient sur l'excellence technique et se recentrent sur leur principal levier de valeur: la création d'émotions collectives.

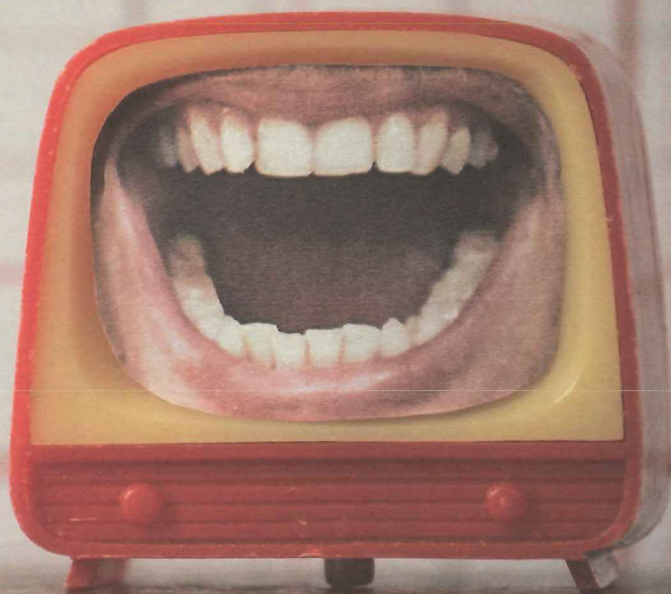
#### *Un nouveau concurrent:*

##### *les plates-formes de diffusion de vidéos*

Les plates-formes de diffusion de vidéos se mettront-elles à diffuser en direct? Techniquement, elles sont déjà prêtes et l'ont démontré dès 2011 avec la retransmission du mariage du prince William du Royaume-Uni. En 2013, YouTube retransmettait en direct ses propres Music Awards.

Pour concurrencer les chaînes de télévision sur le direct, les plates-formes de diffusion de vidéos devront toutefois affronter deux problèmes majeurs: la négociation des droits de retransmission et la qualité de service.





Assez paradoxalement, la première question nous semble plus aisée à résoudre que la seconde. Négocier des droits, c'est avant tout une affaire de capitaux, et des plates-formes telles que YouTube, adossée, faut-il le rappeler, au géant Google, auront les moyens de négocier les droits d'événements mondiaux : jeux Olympiques, coupes du monde de football, de rugby ou autre sport rassembleur... Les organisateurs de spectacles à caractère sportif sauront-ils résister aux milliards de dollars, les sirènes du Web ? Restera la question de la qualité de service : diffuser de la VOD est une chose, disposer de la capacité à servir des millions de téléspectateurs simultanément en est une autre...

#### *Et pourquoi pas ?*

Dans ce scénario, les chaînes de télévision reviennent à leur cœur de métier. En cherchant à imposer une grande qualité formelle et technique,

elles attaquent les plates-formes de diffusion sur leur point faible. Dans un tel scénario, l'achat de droits prend un rôle central : les chaînes de télé-

### LES CHAÎNES NE SONT QUE

- DES DIFFUSEURS DE PROGRAMMES  
PARMI D'AUTRES

vision parviendront-elles à compenser leur faible surface financière par leur professionnalisme et des avantages plus qualitatifs que quantitatifs ?

### SCÉNARIO 4 : LA FIN DES CHAÎNES

Avec la généralisation des très hauts débits, une majorité de foyers français (disons 76 %) accèdent aux chaînes de télévision en IPTV via les box



des opérateurs. La notion de chaîne de télévision au sens strict du terme a donc vécu. Pour toucher les foyers au travers du téléviseur, plus besoin d'autorisation, plus besoin de solliciter des canaux sur la TNT.

Dans le paysage audiovisuel, celles qu'on appelait autrefois des chaînes de télévision ne sont que des diffuseurs de programmes

## LES ÉCRANS DE PUBLICITÉ SONT CIBLÉS EN FONCTION DES DONNÉES DE CONSOMMATION RELEVÉES GRÂCE À L'UTILISATION DE LA CARTE DE FIDÉLITÉ

• parmi d'autres. Utilisant des services d'EPG, les consommateurs de programmes picorent des émissions au gré du buzz dans les réseaux sociaux et des budgets de SEO<sup>1</sup>. Grâce à des services de *playlists*, ils peuvent relinéariser des contenus pour construire plusieurs heures de programmes.

Dans ce paysage nouveau, tous les services imposent l'identification et les comptes clients.

### *Bronze, silver, gold*

Face à ce vaste mouvement de *commodisation*, des assembleurs de programmes décident de traiter les téléspectateurs en clients et de créer un noyau dur, dont ils récompensent la fidélité par un programme de rewarding.



Selon leur niveau d'implication, les clients peuvent accéder à des services plus ou moins premium. Les assembleurs de programmes proposent des séries diffusées en avant-première, des opérations exceptionnelles, des fan-clubs...

On voit apparaître des pratiques nouvelles : les clients silver, fans d'une série donnée, peuvent regarder l'épisode du jeudi dès le mercredi soir et en profiter pour « buzzer » autour d'eux. Les clients du foot-club sont invités à un *special event* dans une grande salle de spectacle : un match diffusé en direct sur un écran géant de cinéma et commenté sur place par un consultant vedette.

Cette approche permet aux chaînes (pardon, aux organisateurs de programmes) de monétiser leurs flux de façon différente selon la population visée. De nouveaux produits apparaissent : telle marque de rasoirs jetables peut distribuer aux clients du foot-club des échantillons gratuits.

### *Et pourquoi pas ?*

Science-fiction ? Pas tout à fait. Dès aujourd'hui, la chaîne britannique de grande distribution Tesco propose aux 16 millions de porteurs de sa carte de fidélité (le ClubCardTV) un canal de télévision leur offrant un accès exclusif et gratuit à des films et des séries. Les écrans de publicité sont ciblés en fonction des données de consommation relevées grâce à l'utilisation de la carte de fidélité. Prochaines étapes : proposer des jeux vidéo sur tablette et un service de VOD.

## UN CAMÉLÉON EN PLEINE MUE

Engouement pour la vidéo, délinéarisation, démultiplication des services et des écrans... En quelques années seulement, la télévision a radicalement évolué. Numérique, multi-plate-forme, sociale et participative, elle joue les caméléons... un caméléon en pleine mue, voire en mutation !

## LA TÉLÉVISION QUE NOUS AVONS CONNUE ENCORE TOUT RÉCEMMENT N'EXISTE PLUS. L'ÉCOSYSTÈME S'EST ÉTENDU AU WEB ET LA CHAÎNE DES VALEURS AJOUTÉES A ÉCLATÉ

La télévision que nous avons connue encore tout récemment n'existe plus. L'écosystème s'est étendu au Web et, aujourd'hui, la chaîne des valeurs

ajoutées a éclaté entre des acteurs désormais bien distincts : programmes, diffuseurs, supports, annonceurs. Chacun est en mesure d'identifier les différentes facettes d'une industrie autrefois considérée comme monolithique.

Parallèlement, la disponibilité des outils pour le plus grand nombre ouvre au mélange des genres, estompe les frontières et permet à tous les métiers du secteur de se réinventer. Bref, tout change ou, du moins, tout semble changer. Il est trop tôt en effet pour émettre des affirmations trop définitives.

Tout d'abord parce que l'arrivée des nouveaux entrants n'éradique pas pour autant les acteurs existants<sup>2</sup>. Les chaînes de télévision, industrie parfaitement mûre, ne sont pas encore mortes, loin de là (et loin de ce que certaines analyses pourraient laisser croire). Elles ont même encore de belles opportunités devant elles. Une question demeure : sauront-elles les saisir à temps ? En outre, les nouveaux entrants manquent encore de maturité : leurs produits, leurs méthodes, leurs métriques, leur écosystème se mettent en place, mais il est trop tôt pour en tirer des conclusions. Même Netflix, dont l'arrivée alarme bien des acteurs, a encore tout, ou presque, à démontrer : sa capacité à produire pour toute

L'AVENIR  
DE LA  
PUBLICITÉ  
N'A JAMAIS  
ÉTÉ AUSSI  
OUVERT  
NI AUSSI  
EXALTANT

la famille, sa capacité à durer (après tout, il ne fait de la VOD que depuis cinq ans) et sa capacité à s'imposer massivement en dehors des États-Unis, où il est certes présent dans presque un foyer sur deux, mais dans un environnement de consommation totalement différent du nôtre. Plus généralement, les nouveaux entrants sauront-ils s'imposer massivement en France et en Europe ?

Ce monde en mouvement et en mutation, ce monde qui se projette dans l'avenir est également une bonne nouvelle pour les annonceurs, car les opportunités sont plus que jamais nombreuses. L'avenir de la publicité n'a jamais été aussi ouvert ni aussi exaltant.

Enfin, même s'il faut se réjouir du monde à venir, il convient de garder la tête froide. En effet, comme à chaque fois qu'on se risque à faire des prédictions,

elles ne se réalisent jamais exactement. Internet n'a pas été conçu pour diffuser les chaînes de télévision et le Web n'a pas été inventé pour diffuser des vidéos. Cet éventail des possibles contribue d'ailleurs à nourrir notre passion pour le sujet.

Jusqu'à présent, nous avons seulement étudié des mouvements périphériques, des épiphénomènes. La vraie révolution reste à trouver. Elle se fera par les usages et s'imposera donc en *bottom-up*. À ce stade de notre réflexion, s'il fallait avoir encore une certitude, nous n'en garderions qu'une : l'acteur de cette révolution en devenir n'est pas né aujourd'hui. Ici commence votre réflexion, ici commencent la découverte et l'aventure de ma télévision pour demain ! Chacun la sienne, toutes différentes et pourtant toutes semblables. À l'image de l'humanité, sans doute.

1. *Search Engine Optimization : méthode (assez empirique d'ailleurs) cherchant à optimiser la présence d'un lien dans les moteurs de recherche du Web. Résultat visé : faire apparaître un lien dans la première page de réponse des moteurs de recherche.* 2. *Ce n'est pas le cas dans tous les secteurs. Qu'on songe à la photographie : qui utilise encore un appareil argentique aujourd'hui ? \*La Télévision est morte... Vive ma télévision ! Éditions Télémaque.*



\**La Télévision est morte... Vive ma télévision ! Éditions Télémaque.*



# PLAIDOYER POUR L'ANONYMAT



Par  
**MAGALI  
TARDY-GUYOT**



HYPERCONNECTÉ, MÉDIA À PART ENTIÈRE, L'HOMME ENVAHI DE TECHNOLOGIES TWITTE, BLOGUE, SE LOGUE, ÉCHANGE SELFIES ET MMS... SURABONDANCE ET CACOPHONIE DE TATOUAGES ÉLECTRONIQUES QUI « MARQUENT » SON EXISTENCE. QUANTIFIABLES EN NOMBRE D'AMIS, DE LIKE, ETC., SONT-ILS FINALEMENT L'EXPRESSION DE SA « LIBERTÉ » ? ET SI LA VRAIE FORCE ÉTAIT DANS SA SILENCIEUSE INTÉRIORITÉ ?

FINI L'OPEN SPACE,  
VIVE LE PRIVATE SPACE!

S'il est une révolution dont on ne cesse de parler, c'est bien de celle des nouvelles technologies, qui ont entraîné un bouleversement si profond

que, selon Michel Serres, Internet constitue la troisième rupture anthropologique de l'Homme après l'invention de l'écriture et celle

de l'imprimerie... Sentiment largement partagé, car les nouvelles technologies ne cessent d'altérer notre rapport au temps, aux autres, à nous-mêmes, et finalement à notre identité.

## ÊTRE « MULTI-ÊTRE »

Professionnel sur LinkedIn, bon copain sur Facebook, séducteur sur Gleeden... l'individu moderne

n'a jamais été aussi libre de jouer avec son, ou plutôt ses identités. Certes, cela ne date pas d'hier. Après tout, la presse féminine n'a pas attendu les réseaux sociaux pour abreuver les femmes de conseils en tout genre sur comment concilier leurs différents rôles. Mais, aujourd'hui, nous allons bien au-delà. Il ne s'agit plus d'être « multi-tâche », mais bien d'être « multi-être ». La vraie révolution vient du fait que nous communiquons sous différentes identités. Selon le rapport « Les réseaux sociaux numériques, quel impact sur notre sociabilité ? » de Loredana Corvi, Julie Lespinas et Thu-Thuy Trinh (2012-2013), « nous n'émettons pas de publications dans la vraie vie, alors que sur les réseaux sociaux, ce sont ces publications qui nous font nous exprimer, chaque individu devient un média à part entière, et pour aller plus loin, ce sont ces publications qui font exister l'individu ». En d'autres termes, je suis ce que je dis.

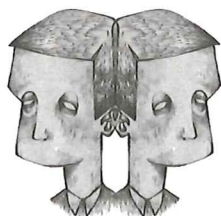
## UNE COUVERTURE MÉDIATIQUE DIGNE D'UN CHEF D'ÉTAT

Mais cette nouvelle liberté n'est-elle pas trompeuse? En effet, en créant autant d'identités différentes, nous devenons visibles et par là même vulnérables. Comme l'a si bien remarqué Juan Enriquez, futuriste, dans une conférence sur Ted.com en février 2013 intitulée « Votre vie sur Internet, indélébile comme un tatouage », nous bénéficions aujourd'hui d'une couverture médiatique digne d'un chef d'État à travers toutes nos actions sur Facebook, Twitter, blogs personnels, etc. Toutes ces informations laissent des traces, nous échappent et peuvent même se retourner contre nous. Alors, si après les joies de l'individu hyperconnecté, aux multiples vies, on découvrait avec délice le plaisir de redevenir anonyme? Déjà, Phoebe Philo, directrice artistique de la maison Céline, prédisait que « le chic du chic serait de ne pas exister sur Google ». En effet, demain, le vrai pouvoir sera de ne pas être visible, de ne pas être joignable. Quel luxe de ne pas avoir d'audience!

## LE PHÉNOMÈNE *NORMCORE*

Demain, nous ne chercherons plus à nous démarquer par notre apparence, mais au contraire, à passer inaperçus. Les médias parlent déjà du phénomène *normcore*, cette nouvelle esthétique de la normalité qui refuse de faire du vêtement un enjeu social et identitaire. Le mot a été popularisé par la journaliste Fiona Duncan qui, dans les pages du *New York Mag*, explique son étonnement de ne plus pouvoir faire la différence dans les rues de Soho entre les touristes et les jeunes branchés. Jeans insipides, polaires fonctionnels, baskets banales. Les deux tribus

partagent désormais le même uniforme. Le hipster vient de franchir une nouvelle frontière, celle de la normalité.



Demain, les vrais modèles ne seront plus ceux qui parlent haut et fort, mais ceux qui puisent leurs ressources non pas du public, mais en eux-mêmes, autrement dit les intro-

vertis. Dans une conférence visionnée par plus de six millions de personnes sur Ted.com, l'avocate Susan Cain délivre une brillante démonstration de la force des introvertis, ces gens qui pensent

avant d'agir. Signe qui ne trompe pas, Google, connu pour avoir pendant des années promu une culture de l'extraversion et du *team work*, prévoit maintenant d'intégrer des espaces qui favorisent la réflexion individuelle des employés, ou comment redécouvrir le plaisir de penser seul. Fini l'*open space*, vive le *private space*!

Demain, loin de nos identités communicantes que nous créons à l'envi sur les différents réseaux sociaux, nous chercherons à ne pas faire de bruit, ne plus communiquer et redécouvrir ce luxe ultime : le silence. Les secteurs du tourisme, de la culture comme de la technologie ne s'y sont pas

## LES VRAIS MODÈLES SERONT CEUX QUI PUISENT LEURS RESSOURCES EN EUX-MÊMES, AUTREMENT DIT LES INTROVERTIS

trompés et proposent des services pour ceux qui, il n'y a pas si longtemps encore, passaient pour des associables qui ne supportaient pas le bruit, et à qui maintenant on reconnaît une certaine forme de sagesse. Signe des temps, il y a à présent des concerts intitulés « *enjoy the silence* », où chacun peut profiter de la musique sous son casque dans une salle silencieuse.

En somme, pour être quelqu'un demain, il ne faudra être personne •



# L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE, POISON OU ANTIDOTE ?



Par  
**JEAN-MARC  
MEGNIN**



DE L'EXPÉRIENCE  
D'ACHAT ONLINE EST NÉ UN  
DÉSAMOUR POUR LE COMMERCE  
TRADITIONNEL, EN DONNANT  
AUX CLIENTS UNE PERCEPTION DE  
FAILLITE TOTALE PAR LA PAUVRETÉ  
DES SERVICES PROPOSÉS. ET SI  
L'I.A., DÉPASSANT LA PERFECTION  
FROIDE DE SES ALGORITHMES  
ET DÉPLOYÉE DANS LE CHAMP  
DES ÉMOTIONS, PERMETTAIT  
DE LES SÉDUIRE À NOUVEAU ?

«Le biais cognitif est un schéma de pensée non conscient dévié par une erreur de jugement.» Appliquée au commerce, cette règle éclaire de nombreuses

polémiques sur le fossé qui s'est creusé entre les commerçants traditionnels et leurs clients. La perception des enseignes, des magasins et des vendeurs a été transformée par les nouvelles expériences d'achat et la découverte de services inédits proposés par le commerce en ligne : *intuitivité*, accueil, personnalisation de la relation, services, lisibilité sur les ruptures,

reprise produit, livraison ultrarapide, choix pléthorique, recommandations d'achat intelligentes...

## EN LIGNE VS EN MAGASIN : LE SHOPPING RÉINVENTÉ

Amazon, Vente Privée, Sarenza, Zappos, eBay... ont défini de nouveaux standards de qualité en matière de service client. Et désormais, lorsqu'il entre dans un magasin, la perception du client est bien souvent totalement différente de la réalité. Pour lui : «C'est certainement moins cher en ligne», «Aucune boutique ne me permet de rendre mes chaussures quinze jours après l'achat», «En trois clics, j'en sais plus que le vendeur». Car le client *googelise*, cherche, compare, s'informe pour approfondir... avant d'arriver surinformé en magasin. Alors, pourquoi y revient-il ? Et pourra-t-on corriger un jour ce décalage en grande partie basé sur des «impressions» d'imperfection ? Les commerçants traditionnels font des efforts considérables – encore faut-il que le client le reconnaisse –,

DEMAIN  
LE DIGITAL DEVRAIT  
« CONVERSER »  
EN INTÉGRANT  
LES BESOINS,  
MÊME NON EXPRIMÉS

et alors même qu'ils ont travaillé à réduire drastiquement la durée de l'attente aux caisses, les clients sont devenus intolérants au principe même d'une attente. Arriver à «toucher juste» va devenir compliqué.

## COMBLER LE DÉCALAGE ENTRE PERCEPTION ET RÉALITÉ EN MAGASIN

L'humain étant faillible et le digital en général parfait en exécution, dans une société à 100 % digitale, pourra-t-on espérer combler un jour ce décalage cognitif, dû en partie à un retard pris par des enseignes contraintes de se caler sur les nouveaux services proposés à leurs propres clients? Oui. Un équilibre est déjà en train de se créer entre les deux canaux. Et les enseignes font maintenant leur maximum pour se mettre à niveau au profit d'un commerce *serviciel* global.

Mais qu'advient-il, in fine, du dernier maillon «faillible»: les vendeurs et personnels en magasin? Arrivera-t-on, un jour, à faire admettre à un client que le personnel en boutique ne peut être «infaillible»? Et ce, quels que soient les plans de formation, de recrutement, etc., face à un client de plus en plus informé et expert... Comment jouer d'égal à égal, culturellement et émotionnellement, comme sur le plan de l'information?

## L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE AU SERVICE DE LA RELATION CLIENT

Miser une telle rencontre peut paraître audacieux à l'heure où l'on ne parle que de big data. Car on sait désormais qu'il ne suffit pas d'installer des bornes digitales et autres tablettes pour faire du magasin un magasin à niveau sur le plan digital. Mais avec la nouvelle génération d'applications, on va pouvoir mettre l'intelligence artificielle au service du contact client, de son accueil et de l'interactivité physique «instantanée». Est-ce illusoire ou suicidaire pour le réchauffement des rapports entre clients et vendeurs en magasin? Comme dans notre vie de tous les jours, il va falloir accepter «en magasin» que les algorithmes agissent plus vite que notre cerveau... Si on l'accepte, alors de nouveaux horizons peuvent s'ouvrir pour le commerce de demain.

Soyons prudents, mais des débuts de solutions sont là et pourraient dès demain

apporter des solutions intermédiaires en magasin. Trois expérimentations enrichissantes ont lieu sur le terrain...

## #PEPPER, LE PREMIER ROBOT HUMANOÏDE «ACCOMPAGNATEUR» QUI VOUS COMPREND

Enrichir la relation en magasin et l'information «instantanée» des clients via un robot humanoïde... ou un «cyber-accompagnateur», de quoi faire bondir les DRH. C'est pourtant le pari du numéro 2 mondial des télécommunications SoftBank (actionnaire à 80 % d'Aldebaran Robotics, société française leader), qui teste actuellement le robot Pepper en accueil client dans ses agences au Japon. La finalité est à la fois de «casser» un vide existant entre *online* et *offline*, et de dégrossir par un accueil ludique les demandes d'information des clients. Car ces accompagnateurs humanoïdes seront capables de conver-

### COMME DANS NOTRE VIE QUOTIDIENNE, IL VA FALLOIR

- ACCEPTER « EN MAGASIN » QUE LES ALGORITHMES AGISSENT PLUS VITE QUE NOTRE CERVEAU

ser avec un interlocuteur tout en apprenant au fur et à mesure de la conversation, c'est-à-dire en intégrant les réponses de leur interlocuteur. On peut imaginer que ces cyber-accompagnateurs dotés d'une intelligence intuitive puissent s'occuper des clients en assurant les phases les plus «rébarbatives», à la place d'un humain donc, en magasin: accueil encombré, gestion des files d'attente, renseignements primaires en rayon (ils sont connectés au Web)... Et pour peu

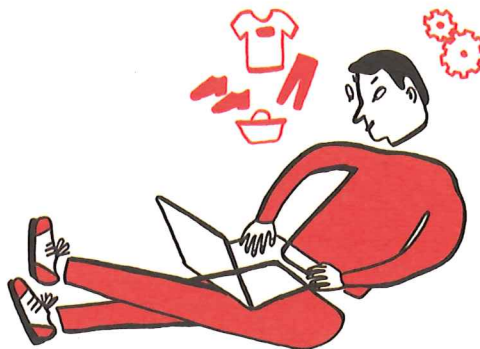


ILLUSTRATION  
D'AGOSTON PALINKO

qu'on ne leur donne pas la forme d'un « humain robotisé » et qu'on les mette à la portée des vendeurs pour les accompagner dans la connaissance clients et la compréhension de leurs besoins, on peut espérer créer une nouvelle génération d'outils « intelligents et intuitifs » dédiés à la relation client.

### #THE NORTH FACE: IBM WATSON, LE PROGRAMME D'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE AU SERVICE DES CLIENTS

À l'origine, Watson est un programme d'intelligence artificielle d'IBM connecté dont le premier « acte fondateur » significatif a été de gagner en 2011, seul face à deux candidats, Jeopardy, le plus grand jeu télévisé américain. Le logiciel Watson comprend le langage humain, génère des pistes de réponse et s'adapte en apprenant en fonction des réponses de son interlocuteur. Dès lors, identifier ce que veut exactement un client et lui faire des réponses instantanées (moins de 3 secondes) n'est plus illusoire.

Et déjà, les *solutions retail* et d'accompagnement client existent. Ainsi, l'équipementier sportif The North Face travaille sur des interfaces clients « intelligentes » avec IBM qui permettront aux clients



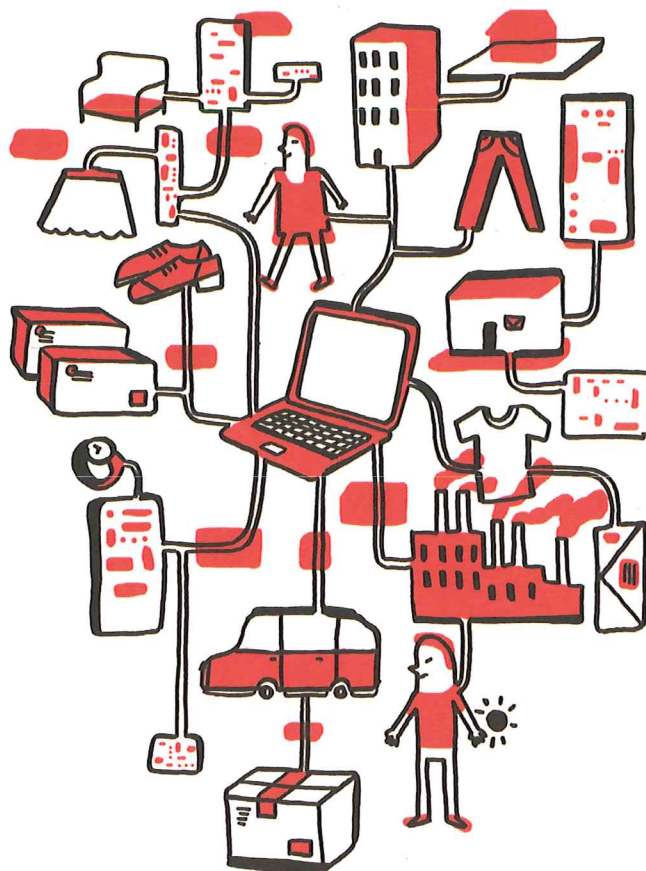
de ne plus « subir », mais de bénéficier d'un système qui les « comprend » selon un processus naturel : simplement en lui posant des questions. Watson pense à la place du client... Selon un mode conversationnel intuitif, qui croise des dizaines de milliers d'informations en temps réel autant online (on

accuse Watson d'abuser de Wikipédia...) que sur les serveurs de The North Face, ainsi que de données personnelles clients (*loyalty program*), il est en mesure de lui apporter les meilleures réponses : les informations produits sont croisées avec la destination de voyage et les pratiques du client déjà observées... Il s'agit désormais de converser intelligemment avec un client via le digital sans se limiter à lui « proposer ».

### #GOOGLE ET L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE DANS LA MAIN DU CLIENT

En rachetant Deepmind, Google annonce clairement la couleur : maîtriser les algorithmes d'apprentissage qui nourriront demain l'industrie et le commerce électronique. Google se positionne côté utilisateurs et devrait donc développer indirectement des systèmes intuitifs pour aider directement les clients dans leurs démarches au quotidien, dont le commerce. L'intelligence artificielle « dans la main » du client ? Ce qui devrait placer le challenge de la relation client et de la spontanéité de l'interaction humaine en magasin encore plus haut...

Le *digital commerce* a été pensé au départ en interface « comme sur le Web », et petit à petit s'est transformé en *digital interactif* entre le client et le commerce. Demain, il devrait « converser » en intégrant les besoins, même non exprimés. Les évolutions actuelles liées à l'intelligence artificielle – qui certes peuvent faire peur, mais sont inéluctables – représentent une nouvelle opportunité pour un commerce en recherche d'interactivité et d'attractivité. Alliées intelligemment à la structure et au personnel du magasin, elles redonneront une nouvelle dimension à la relation « accompagnée » par l'informatique intelligente. Car si l'intelligence artificielle est intégrée dans le process d'achat du client, l'intégrer au commerce sera non seulement une opportunité, mais une nécessité ●



•

« EN TROIS CLICS, J'EN SAIS PLUS QUE LE VENDEUR. »  
CAR LE CLIENT *GOOGELISE*, CHERCHE, COMPARE POUR  
APPROFONDIR... AVANT D'ARRIVER SURINFORMÉ EN MAGASIN

*Illustration d'Agoston Palinko*

# FOREST GUMP 2.0



Par  
**ARNAUD  
LE BACQUER**



LES SPONSORS SPORTIFS DE  
DEMAIN NE SERONT PLUS DES  
FABRICANTS DE BASKETS  
MAIS APPLE, BIONIC SYSTEMS,  
LA NASA OU ENCORE INTEL.  
JUSQU'OU L'HOMME EST-IL  
PRÊT À SE SACRIFIER POUR LA  
GLOIRE ? QU'IMPORTE, PUISQUE  
LA TECHNOLOGIE DEVIENT PLUS  
HUMAINE ET L'HUMAIN PLUS  
TECHNOLOGIQUE.

Mes jambes ne me supportaient plus depuis bien longtemps. Je m'étais offert une KOTAKA 1100 CC sortie d'une chaîne de montage japonaise. Une bombe à retardement, noire comme un corbeau. Depuis ce jour, j'ai passé plus de temps sur

NOUS ÉTIIONS DES PRIVILÉGIÉS  
SHOOTÉS AUX CIRCUITS IMPRIMÉS ●  
ET AU PENTIUM 7<sup>E</sup> GÉNÉRATION

le billard à la recherche de mes jambes que devant la télé. Pourtant, j'avais toutes les capacités physiques pour devenir un sportif de haut niveau. Seulement voilà, un type sur la file d'en face a eu l'idée de doubler. Ma discipline de prédilection était le saut de haies.

C'est mon entraîneur qui a eu cette idée. « Ça y est, avait-il hurlé dans le téléphone, j'ai un sponsor. T'es pas fini mon garçon. Tu es un champion. » « Qu'est-ce que tu veux que ça me foute. Tu sais combien de temps il me faut pour enfiler un jean ? » Lorsqu'il m'a annoncé fièrement qu'Intel venait d'acquérir Sycop, un concepteur robotique, ma voix s'est apaisée. Je comprenais alors la tournure que prendraient les choses. « C'est Intel ton sponsor. Ils sont prêts à investir des millions pour valoriser leur acquisition. Tu comprends ? »

En deux mots, cette fusion voulait prouver à la terre entière que le nouveau Forest Gump était un invalide. C'était bel et bien fini l'époque où les Nike et autres équipementiers payaient des fortunes pour voir des joueurs courir avec une virgule au pied. Désormais, les sponsors s'appelaient Apple, Bionic

Systems, Microsoft, la NASA, et bien sûr Intel. Pour toutes ces boîtes, c'était la course à la fusion. Chacun avait besoin des compétences de l'autre. Les sociétés qui concevaient des automates pour les industries s'étaient considérablement enrichies en travaillant directement avec des sociétés de biomécatronique. Les handicapés travaillaient plus vite. Ils n'avaient pas de douleurs, pas de courbatures. La vitesse à laquelle les choses se façonnaient m'étourdissait. J'en arrivais à une conclusion certes hâtive, mais juste : la technologie pensait plus vite que notre esprit. En clair, elle avait fini par penser par elle-même. Tôt ou tard, l'homme serait dépassé par les événements.

En attendant, la seule forme de dopage autorisée passait par la technologie. Nous étions des privilégiés shootés aux circuits imprimés et au Pentium 7<sup>ème</sup> génération. Depuis pas mal de temps, pour briller, il fallait battre des records au centième de seconde près. Les spectateurs en voulaient pour leur argent. Les jeux du stade devaient évoluer. Les records plafonnaient. Les gens étaient avides de spectacle. Alors, pour la gloire, certains sportifs étaient prêts à se faire enlever un bras, une jambe, qu'importe puisqu'ils deviendraient des héros. J'étais comme les autres, prêt à me sacrifier pour devenir comme eux. Je voulais juste exister et sécréter de l'endorphine. Ils m'avaient amputé de la jambe droite. À la place, j'étais bardé de titane et d'électronique. La greffe entre l'homme et la machine avait pris.



Lorsque j'ai vu ma jambe pour la première fois, j'ai refusé de me lever. Je n'ai pas décollé du lit durant deux jours et deux nuits sans fermer l'œil. Je craignais

que la science ne m'ait oublié. Mais surtout, je prenais la mesure de mon acte. Mes mains étaient sans cesse placées sur ma cuisse en titane comme pour en prendre conscience.

Cette nuit-là, je me suis assis sur le bord. Lorsque j'ai pu me tenir debout, j'ai vu le monde autrement plus haut qu'un enfant de 9 ans. Des larmes ont coulé sans espoir de les retenir. J'ai fait un pas, puis d'autres. Je suis sorti par une porte dérobée pour sentir autre chose que l'odeur de l'éther. J'ai couru, guidé par le seul désir de retrouver une sensation enfouie. J'étais Forest Gump. J'étais un héros. Mon cœur s'est mis à frapper dans mes tempes et dans ma gorge. J'ai fini par rentrer à l'aube, épuisé comme un loup-garou.

## CERTAINS SPORTIFS ÉTAIENT PRÊTS À SE FAIRE ENLEVER ● UN BRAS, UNE JAMBE, QU'IMPORTE PUISQU'ILS DEVIENDRAIENT DES HÉROS

Plus tard, les choses se sont précipitées. Apprenant la nouvelle, des types de chez Google se sont pointés. Ils ont fini par accepter que je participe aux JO. Ce sont eux qui décident.

Mardi. Temps clair. Température extérieure : 27 °C. Le ciel est clairsemé de petits nuages. Le stade est plein à craquer. Je suis couloir numéro 5. Je cours pour l'épreuve du 110 mètres haies. De chaque côté, des machines comme moi s'apprêtent à s'élancer. Je place mes Google Glass sur le nez. Elles sont connectées à une imagerie. Je découvre enfin les haies. Les clauses du contrat sont claires. Si je gagne, les actions grimpent et je touche le gros lot. Sinon, je rentre au garage. Je regarde une dernière fois mon entraîneur. Ses yeux sont rivés sur son écran d'ordinateur. Il décrypte tout, mes pulsations, ma courbe de température, ma position de départ. Tout, il voit tout. C'en est presque indécent.

Un point rouge apparaît sur mes lunettes. C'est parti. Cours, Forest, cours ●

# LA VIE DU CONSOMMATEUR EN 2025



Par  
**CYRIL  
RIMBAUD**



MAIS À QUOI ET COMMENT  
ALLONS-NOUS PENSER DANS  
VINGT ANS, ET DEVONS-NOUS  
AVOIR PEUR DU CHANGEMENT  
DES DEUX PROCHAINES  
DÉCENNIES ? GLISSONS-NOUS  
DANS LA PEAU D'UN JEUNE  
FRANÇAIS, DANS DEUX DÉCENNIES...

*Bilibilibili.* La mélodie tinta à l'intérieur de son cerveau. Le petit implant intégré au cartilage de l'oreille interne réagit à son réveil en s'arrêtant doucement. Solal ouvrit un œil. Ouch ! La soirée de la veille résonnait encore dans sa tête. Quelle expérience intense ça avait été !

Il prononça, la bouche pâteuse :  
— Visuel, passage rapide d'hier soir !

Ses lentilles rejouèrent en accéléré l'enregistrement de la veille. Une performance omni-concert, où musiciens et danseurs des quatre coins du monde jouaient en temps réel dans la même salle, projetés en 3D. Une soirée d'anthologie où il avait gagné 500 points de respect sur son profil privé en dansant avec des stars internationales de Kpop.

## **SOCIAL CURRENCY**

— Stop ! Enregistrement personnel priorité niveau 3.

Et voilà, cette soirée était enregistrée pour sa postérité. Il faudrait qu'il en sélectionne les meilleurs moments pour enrichir son profil public cette fois. Il eut un sourire en pensant aux points de respect qu'il allait gagner. Les points de « respect » étaient la monnaie en vigueur. N'importe qui pouvait vous en donner ou vous en retirer. Les coûts de production s'étant évaporés avec les imprimantes 3D, l'argent avait progressivement été remplacé par cette *social currency*. La réputation devenait un investissement permanent et monnayable. Le rêve du whuffie de Cory Doctorow\* n'était plus très loin...

Tout ce que l'on sait du futur, c'est qu'il sera différent.



**bug**  
london paris agency

CONSEIL STRATÉGIQUE › PUBLICITÉ › IDENTITÉ VISUELLE › ÉDITION ›  
WEBDESIGN › PACKAGING › COMMUNICATION CORPORATE & INTERNE

Paris 2ème › 01 55 35 05 25 › [contact@bug-agency.com](mailto:contact@bug-agency.com) › [www.bug-agency.com](http://www.bug-agency.com)