

Préfaces par  
Pascal Picq et Antoine Frérot



# L'expérience

---

le nouveau  
moteur  
de l'entreprise

---

Christophe  
Rebours

Inès  
Pauly

*diateino*

**L'expérience :  
le nouveau moteur  
de l'entreprise**

Inès Pauly  
Christophe Rebours

# L'expérience : le nouveau moteur de l'entreprise

Catalogage : *innovation, design thinking*

Directrice éditoriale : **Claire Gautier**

Éditrice : **Louise Baudrillart**

Assistante d'édition : **Mathilde Ory-Lavollée**

Tous droits de traduction et d'adaptation  
réservés pour tous pays.

Copyright © 2016 **Les Éditions Diateino**

ISBN : 978-2-35456-245-8

*diateino*

Depuis le siècle des Lumières, le monde de l'entreprise pense l'innovation comme une révolution scientifique et technologique. Avec ses grandes universités, ses laboratoires de recherche, ses Nobels et ses médailles Fields, la France s'est illustrée dans cette démarche. Le xx<sup>e</sup> siècle a ensuite ouvert la voie à une autre approche, centrée non plus sur les capacités scientifiques de l'entreprise mais sur les besoins des consommateurs : ce fut l'avènement de la marque et de la publicité, du marketing et de la modélisation des comportements.

Pourtant, à y regarder de plus près, rares sont les *success stories* qui ne s'appuient que sur l'excellence technologique ou un marketing acéré. Starbucks ou Apple aux États-Unis, Vinci ou Airbus en Europe, ont adopté une attitude complémentaire : plaçant l'utilisateur au cœur de leur stratégie, elles ont imaginé l'expérience idéale qui allait résoudre ses problèmes. Ensuite seulement, leurs équipes de développeurs et d'ingénieurs se sont attelés à la tâche de transformer les résultats de cette expérience en nouveau produit.

Pour préparer les succès futurs de nos entreprises, nous avons besoin d'une connaissance précise de l'expérience que traversent les utilisateurs dans la vie

de tous les jours. D'où la nécessité d'une observation attentive et minutieuse – voire anthropologique – de leurs actes, de leurs attentes, et aussi, de leurs rêves. Ce livre donne les clés de cette approche entrepreneuriale par l'expérience, cet actif trop souvent méconnu de l'entreprise : comment comprendre avec finesse les vrais enjeux des hommes, et comment transformer cette connaissance en projet d'entreprise pour les start-up ou en innovation pérenne pour les grandes entreprises.

En cette période de réinvention économique, sociale et écologique, nous sommes plus qu'auparavant confrontés au défi d'ancrer nos stratégies dans le réel. Un réel mouvant, parfois difficile à cerner, mais source d'idées prometteuses. L'expérience des hommes, parce qu'elle raconte l'authentique et le tangible, est un pilier solide pour bâtir l'avenir et avancer plus loin sur la route de l'innovation. Ce n'est pas le moindre intérêt de cet ouvrage, que d'aider les entreprises à détecter les signaux faibles du réel, dans lesquels se cachent les clés du futur.

**Antoine Frérot**

Président Directeur Général de Veolia

### Homo ou une autre expérience de l'évolution

Les premiers hommes vrais ou *Homo erectus* apparaissent en Afrique il y a environ 2 millions d'années. Ils inventent, sans le savoir, un nouveau processus de l'évolution : la coévolution entre les innovations techniques et la biologie. Dès lors, les industries – c'est le terme consacré pour les cultures lithiques de la Préhistoire, avec leurs productions et leurs usages font de plus en plus corps avec l'évolution de la morphologie et des capacités cognitives. Les hommes ou le genre *Homo* deviennent les *Homo faber* des philosophes. Cependant, si les philosophes et les anthropologues avaient bien énoncé que « l'homme, c'est l'outil », ils n'avaient pas imaginé que, par un effet réversif, l'outil façonne les hommes. Et cela concerne aussi les relations entre les hommes et leurs représentations du monde. Comme l'a si bien dit le grand éthologue Jacob Von Uexküll : les animaux sont au monde ; les hommes sont des constructeurs de monde. Depuis 2 millions d'années, des premiers éclats de silex aux flux numériques, les techniques édifient nos représentations du monde. Il en était ainsi du temps d'*Homo erectus* comme il en est de nos jours entre les seniors imprégnés du monde des logiciels confrontés aux juniors des générations des réseaux sociaux dites Y et Z. L'évolution de l'homme est bien une entreprise biotechnologique.

Les jeunes, qu'on appelle les *digital natives* ou *millennials*, ont le même cerveau que leurs aînés, mais il ne fonctionne pas de la même façon. Alors, que signifie la question de l'expérience dans l'entreprise ? En quoi l'expérience redevient le moteur de l'entreprise et de sa composante humaine ? Nous sommes tout simplement au cœur d'une révolution anthropologique puisque les jeunes apportent des savoir-faire et des pratiques techniques que n'ont pas leurs aînés et, plus encore, certaines de leurs compétences proviennent de leurs propres expériences, en marge des systèmes d'éducation et de formation. Alors que les jeunes ont toujours eu à apprendre comment se conformer aux règles des seniors – tout en les faisant évoluer, les seniors doivent confronter leurs expériences à celles des juniors, et ces derniers continuent, évidemment, à s'instruire des expériences – les réussites, comme les échecs – de leurs aînés. Cette révolution anthropologique est aussi une révolution de l'entreprise.

Nous sommes passés de l'entreprise de Platon à l'entreprise de Darwin. Dans la première, l'entreprise est une entité qui recrute les compétences dont elle a besoin. Les politiques des RH consistent à capter les « talents » sur les diplômes et/ou des expériences précises. L'entreprise darwinienne est radicalement différente. Elle se présente à un moment donné comme la somme des expériences qui s'expriment. Ce qui veut dire que les

acteurs des entreprises agissent par certaines de leurs compétences, mais qu'en fait, ils ne mettent en action qu'une partie de leurs compétences. Et c'est donc en les amenant à dévoiler d'autres compétences issues d'expériences hors de l'entreprise qu'ils peuvent contribuer à l'innovation et son adaptation. Aujourd'hui, des expériences motivées par les compétences acquises sur les réseaux, mais aussi venant des problématiques de l'environnement, du champ social ou, plus largement, de la culture contribuent à l'adaptabilité des entreprises. Car, toujours en s'instruisant de l'éthologie et de l'anthropologie évolutionniste, nous abordons tous de nouvelles situations avec un double passé : celui de notre espèce et de notre culture et celui de notre histoire personnelle (phylogenèse et ontogenèse). Donc un double héritage, tissé d'expériences séculaires et personnelles, qui sert de socle à une nouvelle adaptation, autrement dit, à de nouvelles expériences. Celles retenues deviendront le socle d'une nouvelle entreprise et ainsi de suite. C'est ainsi que se fait l'évolution ou, sinon, c'est l'extinction.

L'entreprise de l'expérience n'a jamais eu autant besoin d'un tissu d'expériences issues de l'anthropologie, de l'éthologie et de l'évolution qui, évidemment, s'articulent avec celles de chaque entreprise. Elle s'édifie sur l'émergence des expériences en interne – celles connues et celles à faire émerger – et aussi de la diversité des

expériences externes. On est à l'opposé de la manie des *process* et des *reporting* qui, de par leurs fonctions, négligent, refoulent et annihilent la diversité des expériences comme l'émergence de nouvelles expériences. L'entreprise de l'expérience prend donc ce terme dans une double acception : savoir capter les expériences existantes non utilisées et favoriser de nouvelles expériences. C'est donc une grande entreprise darwinienne dans ses principes et humaine dans sa conduite. Car Darwin, ce n'est pas le passé ou la survie des plus aptes, mais la préservation et l'apparition des expériences les plus favorables à un moment donné. Notre environnement actuel connaît de tels changements que les entreprises qui n'auront pas compris cela d'ici 2020 n'auront plus d'intérêt que pour une discipline qui m'est chère : la paléontologie. Il est grand temps de reprendre les chemins de l'entreprise anthropologique et évolutionniste qui façonnent le propre de l'homme depuis *Homo erectus* ; autrement dit, la fabrique de l'humain.

#### Pascal Picq<sup>1</sup>

Paléoanthropologue au Collège de France

<sup>1</sup> Pascal Picq, *Un Paléoanthropologue dans l'Entreprise*, Eyrolles, 2011.

Pierre Beretti, Alain Bloch, Isabelle Eynaud-Chevalier, Préface par Pascal Picq, *Homo numericus au Travail*, Economica, 2016.

# Sommaire

---

007. Préfaces  
d'Antoine Frérot et Pascal Picq

013. Préambule

016. Introduction  
*Engageons-nous dans  
la 3<sup>e</sup> ère de l'entreprise*

022. Chapitre 1  
*Nous avons changé d'ère!*

049. Chapitre 2  
*L'expérience de l'entreprise est son  
actif immatériel le plus précieux*

066. Chapitre 3  
*L'expérience de l'entreprise  
se crée et se mesure*

088. Chapitre 4  
*Anticiper les expériences de demain*

118. Chapitre 5  
*Transformer les expériences  
de demain en offres concrètes*

139. Chapitre 6  
*Les 7 signes distinctifs de l'Entreprise  
de l'Expérience*

158. Chapitre 7  
*L'Entreprise de l'Expérience crée de la valeur*

167. Chapitre 8  
*Comment transformer son entreprise  
en Entreprise de l'Expérience?*

205. Exemples d'Entreprises de l'Expérience  
*Le cas ING Direct  
Le cas Carrefour  
Le cas de la commune de Loos-en-Gohelle  
Le cas Siel Bleu  
Le cas Pernod Ricard*

240. Conclusion

244. Glossaire

248. Bibliographie

---



mais où est donc passé  
l'esprit d'entreprise ?

**Mais où est donc passé l'esprit d'entreprise ?**

**Reconnaissons-le : de grandes organisations l'ont tout bonnement perdu. L'envie de changer le monde et le goût de l'aventure de leurs débuts ont disparu à mesure que leur chiffre d'affaires enflait.**

Elles se sont embourgeoisées. Elles ne font plus briller les yeux des jeunes diplômés. Pas dupes, beaucoup ne veulent pas même y faire leurs premiers pas. Ces fameuses générations Y et Z ont beau être moins idéalistes que ne l'étaient leurs parents et grands-parents, elles ne sont pas désabusées pour autant. Elles sont au contraire bien en prise avec le monde. En défiance avec la politique qui résout peu dans un monde devenu trop complexe, elles sont conscientes que le changement passe d'abord par l'individu. Par la res-

ponsabilisation de chacun et par le niveau local. Très naturellement, elles sont plus entreprenantes que les générations précédentes. Depuis l'an 2000, plus de 60 % des jeunes affirment vouloir créer leur entreprise<sup>1</sup>. Un quart des diplômés d'HEC devient entrepreneur<sup>2</sup> : c'est du jamais vu ! Et cette proportion augmente de façon constante depuis dix ans.

Tiens, n'y aurait-il pas là une lueur d'esprit d'entreprise ? Oui, il pétille et il rayonne parmi les jeunes, cet esprit d'entreprise qui a, de tout temps, rêvé de bâtir un monde meilleur. Et s'il a déserté les grandes entreprises, il s'épanouit dans les start-up. Mais, devant les grands enjeux économiques, sociaux et écologiques du XXI<sup>e</sup> siècle, devant l'émergence de l'industrie 4.0<sup>3</sup> - cette révolution industrielle qui pourrait transformer notre rapport à la production -, et enfin, devant les menaces d'ubérisation de pans entiers de nos économies

1. Sondage IFOP pour l'Agence pour la création d'entreprise (APCE) en janvier 2000.

2. Baromètre de l'entrepreneuriat HEC 2015.

3. Système intelligent de production ultra-connectée qui fait communiquer les produits (personnalisables) et les machines qui les fabriquent (décentralisées) dans des « usines du futur ». Il s'appuie sur les capacités en robotique, Internet des objets et big data des entreprises.

qui transforment notre rapport à la consommation et au travail, peut-on se satisfaire de ce constat que l'esprit d'entreprise ne fleurit plus que dans les incubateurs et les pépinières ?

Il nous semble urgent d'œuvrer à la reconquête de l'esprit entrepreneurial au sein des entreprises en tout genre. Notre approche n'est ni celle de l'intellectuel ni celle du politique. Praticiens de l'entreprise, des start-up comme des grands groupes, nous voulons contribuer à réconcilier l'entreprise et l'entrepreneuriat. À redonner du souffle à l'esprit d'entreprise. Que son ambition et sa vision soient à dominante économique (entreprise privée), sociale ou environnementale (entreprise d'économie sociale et solidaire, fondation, association, mutuelle) ou de service public (entreprise publique, collectivité territoriale), nous sommes plus que jamais convaincus que l'entreprise, ce nœud premier du tissu social, crée la valeur et la richesse collectives.

Nous sommes alors partis sur les traces de l'esprit d'entreprise auprès de grands groupes, de PME et de start-up innovantes. Chemin faisant, nous en avons observé certaines qui avaient adopté une approche entrepreneuriale originale : elles mettaient réellement l'homme au cœur de leur vision et de leur action. L'homme, c'est leur client bien sûr, mais aussi leur utilisateur, leur acheteur, leur salarié, leur sous-traitant, leur partenaire, leur actionnaire, l'habitant de leur commune, leur voisin. Et nous avons découvert un phénomène fascinant :

quelles que soient l'histoire et la taille de ces organisations, leur esprit d'entreprise rayonnait à tous les étages ! Elle était donc cachée là, la clé de l'esprit d'entreprise : dans une posture entrepreneuriale innovante et centrée sur l'homme.

Mais nos découvertes ne se sont pas arrêtées ici. À y regarder de plus près, ces entreprises (L'Oréal, Orange, BlaBlaCar, Babolat, Decathlon, ING Direct...) affichent des résultats économiques supérieurs à la moyenne de leur marché. En outre, elles réconcilient les hommes dans l'entreprise avec ceux hors de l'entreprise. Elles harmonisent et apaisent leurs relations avec les autres acteurs de leurs biotopes naturels, que sont la société et l'environnement. Il en résulte qu'elles sont vues comme des acteurs sociaux créateurs d'une valeur collective juste aux yeux de la société. **Devant de tels résultats**, nous avons décidé de modéliser ce nouveau genre d'entreprises et d'en partager les méthodes. La bonne nouvelle, c'est que derrière ces entreprises, se cache une clé d'activation toute simple et hautement ambitieuse, mais qui s'installe en douceur. Et lorsqu'on y a goûté, on y revient. Cette clé d'activation, c'est l'expérience<sup>4</sup>.

Ces entreprises d'un nouveau genre œuvrent avec les hommes, pour imaginer les meilleures expériences pour eux demain. Les individus y sont plus que le vecteur de leur richesse : ils sont leur raison d'être. Y compris les individus de l'entreprise, les salariés. Mettre l'expérience des hommes au cœur de l'entreprise

*L'entreprise cherche son nouveau modèle*

transforme la relation qu'elle nourrit avec eux. Cela assure donc à la fois une croissance juste et une valorisation des individus. Tout naturellement, cela adoucit l'opposition traditionnelle entre liberté d'entreprendre et solidarité collective.

Cet ouvrage est né pour partager avec vous un nouvel imaginaire, une nouvelle représentation d'une entreprise de croissance juste. Il a pour vocation de contribuer à inscrire l'organisation et l'action de cette Entreprise de l'Expérience dans un progrès économique et social qui nous aide à vivre mieux ensemble et avec tous nos écosystèmes. Nous voulons faire briller l'esprit d'entreprise et redonner le goût d'entreprendre. Car l'esprit d'entreprise n'a jamais été aussi vivant !

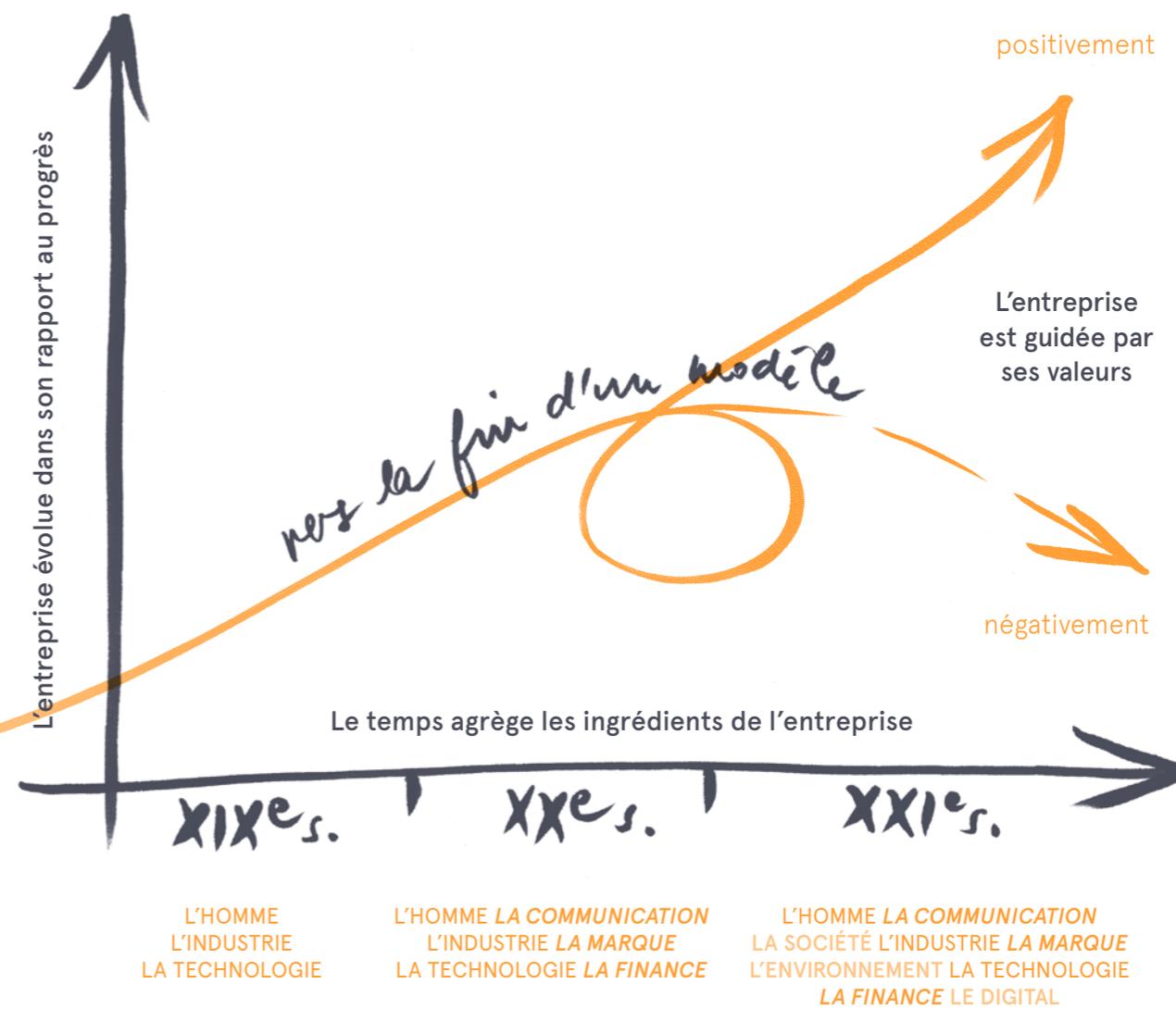
4. Voir glossaire p.245.

## Engageons-nous dans la troisième ère de l'entreprise !

Après les ères entrepreneuriales portées par la technologie, puis par la marque, voici que l'esprit d'entreprise est désormais guidé par l'expérience des hommes.

Un cadre supérieur se lamentait récemment : « Les gens n'achètent plus nos yaourts. » Son entreprise multiplie pourtant les initiatives marketing pour redonner goût à ses produits. Désespéré, ce cadre supérieur voit bien quant à lui que le mal est plus profond. Pour autant, il n'a pas encore réalisé que le cœur du problème vient de la déconnexion entre son entreprise et ses consommateurs. L'entreprise ne les voit pas comme des hommes à part entière : elle ne les considère plus que comme des acheteurs. Elle a perdu de vue qui ils sont et comment ils vivent aujourd'hui. Elle ne comprend plus leur rapport à l'alimentation, au corps, à l'hédonisme et à la santé. Et elle dépense tous les ans des millions d'euros en budgets publicitaires parce qu'elle est encore ancrée dans l'ère précédente de l'entrepreneuriat, quand les leviers du marketing et de la marque suffisaient à la faire prospérer.

Nous allons montrer dans ce livre qu'une approche plus rentable et plus juste est possible. Nous allons définir la mission et les conditions de réussite d'une « Entreprise de l'Expérience ». Cette entreprise donne à son homme-consommateur-producteur-citoyen la place qui lui revient : celle du cœur. Nous verrons qu'au-delà de ses meilleurs résultats financiers, cette nouvelle voie entrepreneuriale ancre de façon harmonieuse l'entreprise dans un écosystème social, économique et écologique. Ce qui assure sa stabilité.



5. Des *prosumateurs* (ou « *prosumers* » en anglais) sont à la fois consommateurs et producteurs.

Nous ne nous situons pas dans le domaine de la théorie économique. Nous sommes des praticiens et nous proposons une approche phénoménologique, pragmatique et concrète d'une écologie de l'entreprise, dans laquelle toutes les parties prenantes sont liées et interdépendantes. Cette entreprise-là assume sa non-dualité : elle est dans la société, mais elle est aussi société. Ce qui assure sa connexion permanente avec ses marchés d'aujourd'hui et, surtout, sa capacité d'anticipation de ses marchés de demain.

Nous montrerons que cette nouvelle Entreprise de l'Expérience est organique. Elle vit en symbiose avec les hommes. Elle interagit avec eux dans un monde imparfait où règnent l'éphémère et l'impermanent. Rien n'est éternel. Tout est flux. Véritable organisme vivant, cette entreprise mute et s'adapte en permanence au rythme de son milieu. Ce qui assure sa pérennité.

L'industrie 4.0 naissante favorise la conception, le prototypage et la production personnalisés. Ce faisant, elle accélère la prise de conscience que les entreprises doivent réinventer, purement et simplement, leur raison d'exister. Car au fond, pourquoi aurions-nous besoin d'entreprises si nous, individus, sommes capables de créer et imprimer, tout seuls, en 3D, des produits parfaitement adaptés à nos besoins ou à nos lubies du moment ? Nous verrons que la raison d'être de l'Entreprise de l'Expérience s'ancre dans un échange

mutuel qui fera sens pour elle, aussi bien que pour ses *prosumateurs*<sup>5</sup>. Ce qui assure sa légitimité.

L'expérience n'est pas une matière intellectuelle. C'est un sujet sensible qu'on expérimente avec ses cinq sens. Nous verrons comment l'entreprise, dans une approche de *maker*, crée l'expérience sensible et émotionnelle qu'elle propose à ses utilisateurs. Nous découvrirons que cette matière s'incarne dans une forme tangible, se « *design* », se manipule à tout moment, passe entre les mains de toutes les parties prenantes. Cette matérialisation facilite l'appropriation par tous, la prise de décision rapide et le management agile. Ni bonne ni mauvaise, l'expérience est confrontée aux faits, testée, améliorée sans cesse. Ce qui assure une formidable maîtrise des risques.

Cette nouvelle approche entrepreneuriale impacte en profondeur l'épistémologie de l'innovation. Autrefois avant tout portée par les grands corps et les laboratoires du secteur public, elle se diffusait dans un second temps vers la société et les individus sous l'action des entreprises. Désormais, l'innovation est plus que jamais entre les mains des entreprises et de leurs hommes. Même en France, notre approche programmatique de l'innovation qui a produit le Concorde et le TGV a reculé au profit des entreprises. Pourtant, à quelques exceptions près, l'innovation ne s'apprend toujours pas dans les organisations.

Ni à l'université. Encore moins à l'école. Or c'est un sujet trop sérieux pour être traité de façon opportuniste ou hasardeuse. Alors nous parlerons aussi d'innovation et donnerons des clés de création et de transformation d'entreprises pour mettre l'homme au cœur de leur capacité d'innovation. Ce qui assure une croissance sereine et durable.

L'organisation de l'Entreprise de l'Expérience repose sur une structure adisciplinaire<sup>6</sup>. Nous donnerons des conseils pratiques de transformation de l'entreprise qui s'appuient sur un métissage de

cultures et de métiers. Ingénieurs, chercheurs, économistes, financiers et marketeurs y collaborent avec des hommes de sciences humaines, de sciences sociales et de design. Le paléoanthropologue Pascal Picq, professeur au Collège de France, assure que la diversité des compétences engendre la capacité d'adaptation et d'innovation. L'Entreprise de l'Expérience ouvre non seulement ses portes à ses parties prenantes (collaborateurs et fournisseurs, partenaires et collectivités), mais aussi à des cultures nouvelles. Elle s'ouvre à des visions du monde transverses. Ce qui assure son adaptabilité et sa performance.

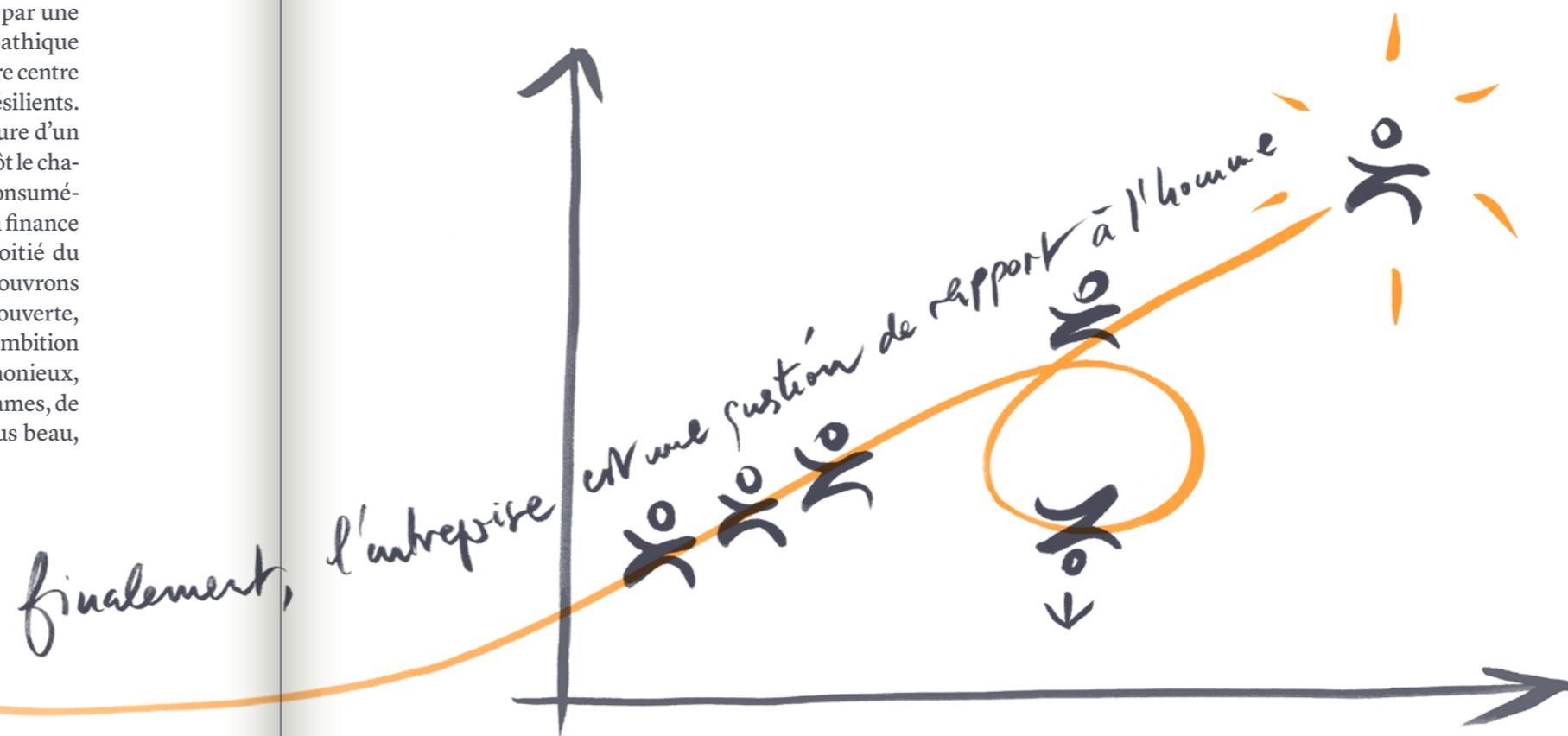
6. Qui s'affranchit de l'organisation par métiers et fonctions.

**Avant d'entamer ce voyage au cœur de l'Entreprise de l'Expérience, examinons un instant le terreau culturel dans lequel nous nous trouvons.**

Est-ce véritablement un hasard si le propos de cet ouvrage naît en France? Sur cette terre de l'humanisme, héritière de la Grèce et de Rome, qui a nourri en son sein Voltaire, Diderot et Descartes? Dans ce monde qui a vu naître certains des pères fondateurs de l'idée de progrès et inventé le terme « entrepreneur » dès la fin du XVI<sup>e</sup> siècle? Nous verrons que, par son double ancrage dans le bassin méditerranéen et dans l'Europe du Nord, la France était probablement l'un des meilleurs terreaux pour installer cette nouvelle entreprise sur son orbite, avant de la faire rayonner dans le monde.

Ce livre s'adresse avant tout aux entrepreneurs et aux hommes de l'entreprise, qui ont entre les mains la transformation de leur organisation en Entreprise de l'Expérience. Innovation, marketing, stratégie, direction générale, finance, RH, opérations, design... : la mutation vers l'Entreprise de l'Expérience sera une aventure passionnante pour tous, car chacun en est le dépositaire. À la fin de ce livre, vous aurez découvert une nouvelle façon de penser, de créer, de faire vivre et de faire grandir vos entreprises. Vous bâtirez des organisations plus robustes, plus durables, plus rentables. Quel enjeu fantastique! Mais songez un instant à la puissance de cette approche de l'Entreprise de l'Expérience si elle dépas-

sait demain les frontières de vos entreprises respectives pour gagner par mimétisme et capillarité une bonne part du terrain économique. L'enjeu devient vertigineux. Oui, vous entamez ici une transformation qui a capacité à bouleverser le rapport à l'entreprise dans la société et à créer de la richesse collective partout. Parce que naturellement, presque sans vous en rendre compte, vous installerez des entreprises innovantes mieux connectées au monde dans lequel elles évoluent et interagissent. Ce faisant, vous impacterez aussi votre écosystème économique, social et écologique par une écoute plus attentive et plus empathique des hommes. Plus responsable, votre centre de profits bâtira des mondes plus résilients. Vous aurez ainsi participé à l'écriture d'un nouveau récit de l'entreprise, qui clôt le chapitre de l'entreprise matérialiste, consumériste, guidée par la technologie et la finance écrit durant toute la seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle. Dès maintenant, nous ouvrons ensemble le récit d'une entreprise ouverte, organique, connectée qui a pour ambition de construire un monde plus harmonieux, plus apaisé et respectueux des hommes, de la culture et de la nature. Et le plus beau, c'est que c'est simple!



## CHAPITRE 1

# Nous avons changé d'ère !

*Ce n'est pas le plus fort de l'espèce qui survit,  
ni le plus intelligent. C'est celui qui sait le mieux  
s'adapter au changement.*

Charles Darwin

Le mot «entrepreneur» serait né en France au xvi<sup>e</sup> siècle pour décrire ces fournisseurs aux armées royales qui étaient chargés, en particulier, de la construction des routes et des ponts.

Dans la société féodale d'alors, les proto-entreprises sont édifiées par des militaires. Puis, dans le xix<sup>e</sup> siècle industriel, alors que le moteur et la machine à vapeur remodelent la vie quotidienne, les entreprises s'étoffent. Leur puissance se fonde sur leur capacité d'innovation technologique. Les militaires en cèdent la gouvernance aux ingénieurs. Leur vision techniciste du monde ouvre une nouvelle ère industrielle qui prévaudra pendant deux siècles.

Une nouvelle ère s'ouvre après la seconde guerre mondiale. La société de consommation s'installe à l'Ouest. Avec leurs réfrigérateurs et leurs télévisions, les industriels de l'agroalimentaire et de l'électroménager créent la consommation de masse, entretenue par la publicité. Leo Burnett invente le cow-boy Marlboro et Marcel Bleustein-Blanchet rebaptise les bas «Dimanche» en «Dim». La réclame cède la place aux techniques de

plus en plus sophistiquées de la publicité. Aujourd'hui, les budgets publicitaires mondiaux sont quatre fois plus importants que ceux du programme spatial Apollo, qui avait envoyé Neil Armstrong faire un grand pas sur la Lune pour l'Humanité. Pourtant, l'enchantement patine. En dépit de l'appui des neurosciences et du big data, la marque ne suffit plus à faire bien vendre. Dominique Desjeux, sociologue, anthropologue et spécialiste de la consommation, relève que «la publicité ne fait pas acheter, contrairement à ce qu'elle ambitionne. Elle fait choisir entre des produits équivalents<sup>6</sup>». Alors, qu'est-ce qui fera vendre désormais? Si la technologie et la publicité ne suffisent plus, où trouver de nouveaux leviers de croissance interne pour l'entreprise?

<sup>6</sup>. Entretien réalisé le 5 mars 2015.



## REGARDS CROISÉS

**Laëtitia Ricci,**  
Responsable Marketing Stratégique et prospective,  
PSA Groupe<sup>7</sup>

7. Entretien réalisé le 28 août 2015.

### Quels sont les fondements de l'innovation chez PSA Groupe ?

Historiquement, l'innovation chez PSA est guidée par la technologie, et nous sommes toujours dans une logique « techno push » très active. Toutefois, aujourd'hui, l'innovation est devenue beaucoup plus complexe. Notre enjeu est de repenser entièrement l'objet automobile et de concevoir les nouveaux modèles de valeur, pour une mobilité durable inscrite dans un contexte sociétal et anthropologique. Nous déployons des démarches d'innovation que j'appelle « *human push* ». Elles sont guidées par l'Humain. Cela couvre à la fois les défis sociétaux et les aspirations individuelles. Nous nous intéressons à ce qu'un Homme engage dans sa mobilité en termes d'usages et de rapport aux objets et services, mais aussi, en termes d'imaginaire et de symbolique. L'imaginaire, ensemble de récits et de représentations, permet de créer de nouvelles réalités, quant au symbolique, c'est ce qui va donner sens à ces réalités. Cette innovation intensive dite « *human push* » nourrit

notre réflexion stratégique et nos actions, pour passer du métier de concepteur et producteur d'objets automobiles à celui de fournisseur d'intelligence de mobilité. Et cette mutation touche à peu près tous les secteurs de l'entreprise.

### Qu'est-ce que change le fait de penser « *human push* » plutôt que « *marché* » ou « *technologie* » ?

Cela change sur trois dimensions. D'abord, s'intéresser au marché, c'est étudier des consommateurs. La démarche « *human push* » s'attache aux individus, dans leur contexte personnel et social. Elle intègre d'emblée leur univers imaginaire et symbolique. Travailler l'Humain, c'est aussi réfléchir à la question « Qu'est-ce qui fait Humanité ? ». Ce prisme sera déterminant pour les 15 à 20 ans à venir, compte tenu des évolutions technologiques qui nous orientent vers l'ère du post-Humain. Cela permet d'aborder la seconde différence : l'horizon temporel. Travailler « *human push* » implique de s'interroger,

dans une démarche prospective, sur la société et la place de l'humain, que nos innovations vont aider à construire. Enfin, c'est intégrer l'innovation sociétale et rendre les voies de l'open innovation et de la co-création fertiles, pour nourrir la palette de nouveaux business du Groupe PSA, devenu opérateur de mobilité.

### Cette transition vers une innovation « *human push* » se fait-elle naturellement ?

Les forces de résistance lors du passage d'une innovation technologique à une innovation guidée par l'humain s'activent à un niveau individuel. Elles ne sont pas localisées dans une direction ou un métier particulier de l'entreprise. Elles proviennent souvent d'un déni de l'incertitude et de la complexité. Pour accepter la complexité, il faut savoir aborder les choses dans leur globalité. Or, notre culture cartésienne nous a formés à découper les problèmes, les systèmes, en parties. Dans un monde d'ingénieurs automobiles, il n'y

a pas de place pour l'incertitude et la complexité doit être divisible. L'humain, c'est exactement le contraire ! Il est bien plus que la somme des parties, corps et cerveau inclus. Même les neurosciences sont dans cette logique dangereuse de partition de la complexité. L'être humain, en tant que sujet, n'est pas réductible. Quant à penser de façon globale, cela implique d'accepter de ne pas être dans l'exhaustivité. C'est loin d'être évident, dans une culture de l'expertise aussi pointue que celle de l'industrie automobile. Un monde où il est toujours question de vie et de mort.

Enfin, certains designers automobiles n'ont aucune envie que l'on modélise l'expérience dans ses dimensions imaginaire et symbolique. Nous touchons là aux résistances classiques des créateurs vis-à-vis de ce qui peut rendre explicites les processus alchimiques de la création. D'autres, au contraire, éprouvent l'envie d'ouvrir la boîte noire de la création pour aller encore plus loin en innovation. L'enjeu est de convaincre que chacun a sa place dans cette approche.

Pour démarrer cette enquête, nous avons voulu revenir aux fondamentaux de l'entreprise et comprendre le cœur de son organisation.

## Deux fondamentaux de l'entreprise

Nous empruntons notre définition de l'entreprise à Blanche Segrestin et Armand Hatchuel<sup>8</sup> : l'entreprise est un collectif dédié à l'activité inventive qui naît du besoin de « domestiquer l'innovation ». Et nous en tirons deux enseignements fondamentaux :

1. Par « entreprise », nous désignons tout « collectif dédié à l'activité inventive » : société privée sous toutes ses formes juridiques (SA, SARL, EURL...), mais aussi association, fondation, coopérative et mutuelle ; et même collectivité territoriale et locale.

2. Cette entreprise se définit intrinsèquement par sa capacité à organiser l'innovation. Selon cette acception, l'entreprise est le lieu de l'innovation. Il n'y a pas d'innovation en dehors de l'entreprise. Voici les trois étapes de l'innovation : invention (aptitude à générer l'idée) ; implémentation (capacité à donner forme à l'idée, à stabiliser des processus reproductibles de production et à définir un modèle économique) ; diffusion (faculté à la mettre sur

le marché et à faciliter son appropriation par ses utilisateurs).

Penchons-nous tout d'abord sur ce « collectif dédié à l'activité inventive » dont parlent Armand Hatchuel et Blanche Segrestin. À quoi ressemble ce collectif aujourd'hui ? Voyons si nous pouvons y trouver des clés à activer pour stimuler la nouvelle croissance de l'entreprise.

## Vers des économies sans travailleur ?

Une enquête BVA<sup>9</sup> met crûment en lumière le désamour entre dirigeants et salariés. 13% seulement des salariés français feraient confiance à leurs dirigeants. Ailleurs dans le monde, cela s'élève timidement à 18%. Cette fracture entre deux populations qui se méfient l'une l'autre de leurs incapacités génère frustrations, tensions, burn-outs des deux côtés (voire déchirements de chemises dans les crises paroxystiques!). Dans les grandes entreprises, les salariés se sentent comme des ressources interchangeables entre les mains des dirigeants, qui ont eux-mêmes l'impression d'être des ressources inter-

changeables entre les mains des conseils d'administration. Les Gafama (Google, Apple, Facebook, Amazon, Microsoft, Alibaba) créent même des économies sans travailleur. Où est donc passée la relation de coopération et d'apprentissage collectif qui fondait le contrat moral entre les membres du collectif qu'est l'entreprise ?

## La part du rapace

L'entreprise définie par Blanche Segrestin et Armand Hatchuel<sup>10</sup> concilie à parts égales les contributions et les intérêts de toutes leurs parties prenantes. Les salariés apportent leur force de travail et les actionnaires leur capital. Les partenaires apportent leur R&D ou leurs composants. Les collectivités territoriales apportent leurs services publics. Dans une dynamique vertueuse de « part du colibri » chère à Pierre Rabhi<sup>11</sup> pour qui chacun, du colibri à l'aigle, contribue à la mesure de ses moyens à éteindre l'incendie qui ravage la forêt, chaque acteur contribue à la mesure de ses moyens au développement de l'entreprise. Et tous sont rétribués à hauteur de leurs contributions. Intéres-

sons-nous un instant à l'entreprise privée. La financiarisation de l'économie a mis en péril son fragile écosystème. Depuis les années 1980, la puissance des actionnaires domine. Leur angoisse de rentabilité financière à court terme pèse lourd sur les besoins d'investissements et d'innovation à long terme. Ces colibris-là se sont transformés en rapaces. La performance économique devient aussi un critère surpondéré de l'évaluation des salariés, qui abîme les relations dans l'entreprise. Elle abrite en son sein une véritable crise des parties prenantes. Certains dirigeants tentent de rééquilibrer quelque peu l'influence des forces en présence. Ils s'entourent de « shadow Comex » (ou « Comex fantôme »), composés de parties prenantes invisibles dans l'entreprise. Antoine Frérot, PDG de Veolia, a par exemple créé des collègues de « Critical Friends », composés de représentants du monde académique, associatif et institutionnel. Ces « amis critiques » veillent et alertent l'entreprise, notamment sur l'impact concret de sa stratégie. Ils redonnent quelque poids à la société civile. Ce facteur de rééquilibrage replace l'entreprise au centre de son tissu économique, social et environnemental. Mais est-ce

8. *Refonder l'entreprise*, Blanche Segrestin et Armand Hatchuel, Le Seuil, 2012.

9. Enquête réalisée en janvier 2011 par BVA pour BPI group dans 11 pays.

10. Ibid

11. *La part du colibri : L'espèce humaine face à son devenir*, Pierre Rabhi, L'aube, 2011.

suffisant? Parce qu'il agit par définition dans l'ombre, et parce qu'il traite le sommet de la pyramide qui a une vision parcellaire de l'entreprise, ce rééquilibrage pourrait bien n'être qu'un pansement plutôt qu'un véritable remède qui réharmoniserait en profondeur les relations de l'ensemble des forces en présence dans l'entreprise.

### Petite Poucette est devenue grande

Dans le même temps, les fameuses générations Y et Z sont arrivées dans l'entreprise. Elles représentent déjà 40% de la population active européenne. Elles parlent de collaboration, de confiance, de responsabilisation, d'autocontrôle. Ces nouvelles générations encouragent les initiatives de flat et de lean management. Elles rêvent « d'entreprises libérées ». Mais comment attirer dans l'entreprise et fidéliser ces talents dont on dit qu'ils changent de travail tous les 18 mois comme ils changent de smartphone? Quelles sont donc leurs aspirations? Michel Serres<sup>12</sup> voit en Petite Poucette (c'est ainsi qu'il a baptisé le nouvel humain né dans le monde digital) l'individu qui, avec son téléphone portable, tient le monde entre ses mains. « Maintenant », « main-tenant », Petite Poucette tient en main toute la connaissance du monde. Surinformée, elle a acquis une « présomption de compétence » sur tout sujet. Critique, elle est aussi force de proposition à l'égard de toutes les normes. Elle en devient exigeante pour elle-même.

Elle veut être pleinement elle, et s'épanouir. Mais surtout, Petite Poucette est en quête de sens... Le mot est lâché. Elle veut savoir pour quoi et pour qui elle travaille. L'entreprise peut-elle répondre à ces besoins d'épanouissement? Le management par l'envie, le plaisir et l'émotion s'apprend-il? L'entreprise peut-elle transformer ses capacités en richesse collective (économique, sociale, culturelle et environnementale) et produire du sens? Peut-elle à la fois réharmoniser les relations entre salariés et dirigeants, et entre Petite Poucette et ses aînés moins agiles du pouce?

### L'économie de l'humain

Il y a 15 ans, Kofi Annan, alors Secrétaire Général de l'ONU, appelait à « humaniser l'économie ». Le consultant américain Dov Seidman, quant à lui, prêche pour un système d'exploitation humain qui trouve ses racines dans la confiance et le partage de valeurs communes au sein de l'entreprise, plutôt que des règles, par nature faites pour être détournées. Selon lui, « nous sommes passés d'une économie industrielle – où on embauchait des bras – à une économie de la connaissance – où on embauchait des têtes – puis à une économie de l'humain – où on embauche des cœurs<sup>13</sup> ». Depuis que les neurosciences ont découvert les fameux « neurones miroirs<sup>14</sup> », l'empathie a gagné les entreprises. Manager par la psychologie positive invite à considérer les

collaborateurs comme des individus porteurs de résilience, d'optimisme et d'esprit entrepreneurial. L'empathie hisse l'intelligence collective à son meilleur niveau d'expression. Au Royaume-Uni, le *Global Empathy Index*<sup>15</sup> distingue désormais les 150 entreprises les plus empathiques. Car oui, l'empathie rapporte! En 2015, la valeur des dix entreprises les mieux cotées au *Global Empathy Index* a eu une croissance deux fois plus importante que celle des dix entreprises les moins bien cotées<sup>16</sup>. Les capacités empathiques sont le propre de l'homme. Elles signent sa supériorité sur l'intelligence artificielle. Elles sont aussi le sésame des équipes dirigeantes pour développer l'entreprise dans un contexte plus apaisé. Alors, l'entreprise empathique, dans une économie de l'humain, serait-elle la réponse miracle à la question du sens individuel, comme à celle du projet collectif de l'entreprise? Jusqu'à quel point l'empathie est-elle compatible avec l'innovation entrepreneuriale?

### Le capital social

L'économiste américain Jeremy Rifkin va plus loin que l'idée d'empathie. Il émet l'hypothèse que de nos sociétés d'abondance, émergera une économie du partage et de la collaboration, où l'expérience de l'usage primera sur la propriété. En France, l'âge moyen d'achat d'une voiture neuve a grimpé à 55 ans en 2015, alors qu'il était de

43 ans en 1991. La musique et les films se consomment déjà par un accès payant à des plateformes digitales, sans pour autant que nous ayons acheté chacune de ces œuvres culturelles. Jeremy Rifkin prévoit que le capital social primera sur le capital financier. Allons dans son sens et gageons que « les gens n'achètent plus nos yaourts », comme nous le disions dans l'introduction, parce que cela ne crée pas de capital social. Parce que cela manque de sens pour les hommes. Parce que cela ne participe pas à leur épanouissement. Parce que cela ne les fait grandir que physiquement. À l'origine, acheter des yaourts devait satisfaire les besoins physiologiques primaires de la pyramide de Maslow. Aujourd'hui, ce petit geste du quotidien doit aussi répondre à des besoins d'appartenance, d'estime, de dignité, de reconnaissance, voire d'accomplissement. Mais l'entreprise est-elle prête pour cette évolution?

### Le poulet sans tête

En revenant précédemment à la définition de l'entreprise, nous avons vu que, outre un collectif, l'entreprise est aussi le lieu de l'innovation. Alors, allons voir du côté de l'innovation si nous pouvons y trouver ce fameux nouveau levier de croissance. Nous nous heurtons vite à une première difficulté. Les équipes dirigeantes opèrent en permanence un arbitrage entre innovation et industrialisation. Ambition, investissements, rapport au

12. *Petite Poucette*, Michel Serres, Éditions Le Pommier, 2012.

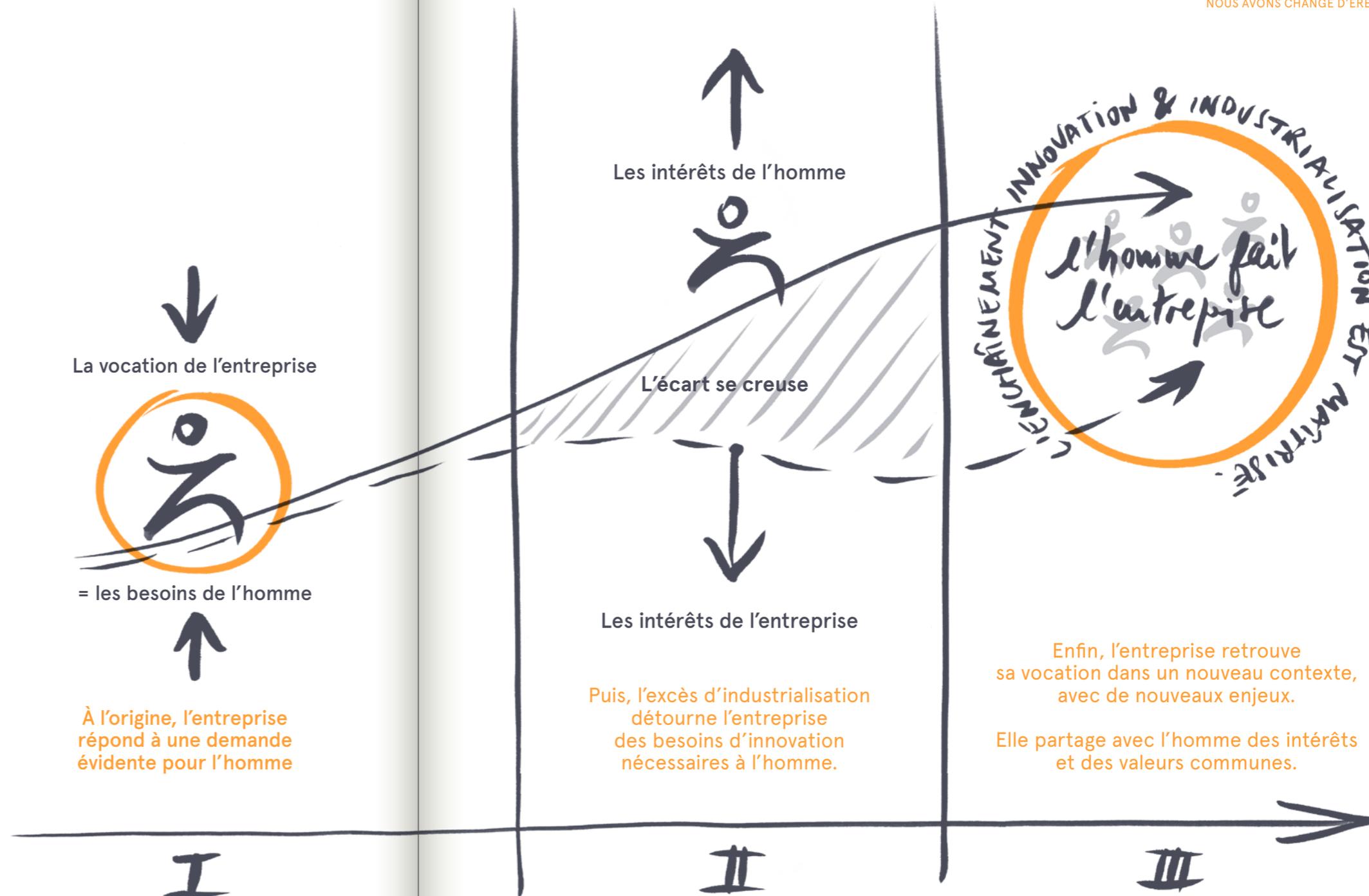
13. *Surviving And Thriving In The Human Economy*, Forbes, 25 juin 2015.

14. Découverts dans les années 1990, les neurones miroirs (appelés aussi neurones de l'empathie) réagissent aux actions d'autrui en activant dans le cerveau une simulation de son état émotionnel.

15. Le *Global Empathy Index* est un indice créé par la société anglaise Lady Geek. Il est publié depuis 2015 dans le *Financial Times*, *Harvard Business Review* et *Forbes*.

16. Microsoft, Facebook, Tesla Motor, Alphabet (Google), Procter & Gamble, Apple, Johnson & Johnson, Walt Disney, Prudential Financial, Audi sont les 10 premières du classement 2015.

temps, organisation... tout oppose ces deux activités! L'industrialisation raffine les processus. Elle soigne la performance. Amie du geste précis et méthodique, elle est ennemie de l'inconnu. Par essence, elle s'accommode mal de l'innovation, de sa fonction créatrice et de sa prise de risques dans l'incertitude. Innover, c'est dépenser des ressources pour anticiper et préparer le modèle de demain. Industrialiser, c'est faire grandir le *business model* d'aujourd'hui. En soi, l'industrialisation est un facteur de stabilité qui a pour vocation de tuer dans l'œuf le mouvement de l'innovation. Alors, dans une démarche intégrative, les dirigeants équilibrent en permanence ces deux dynamiques de la rénovation et de l'innovation, toutes les deux vertueuses en soi.

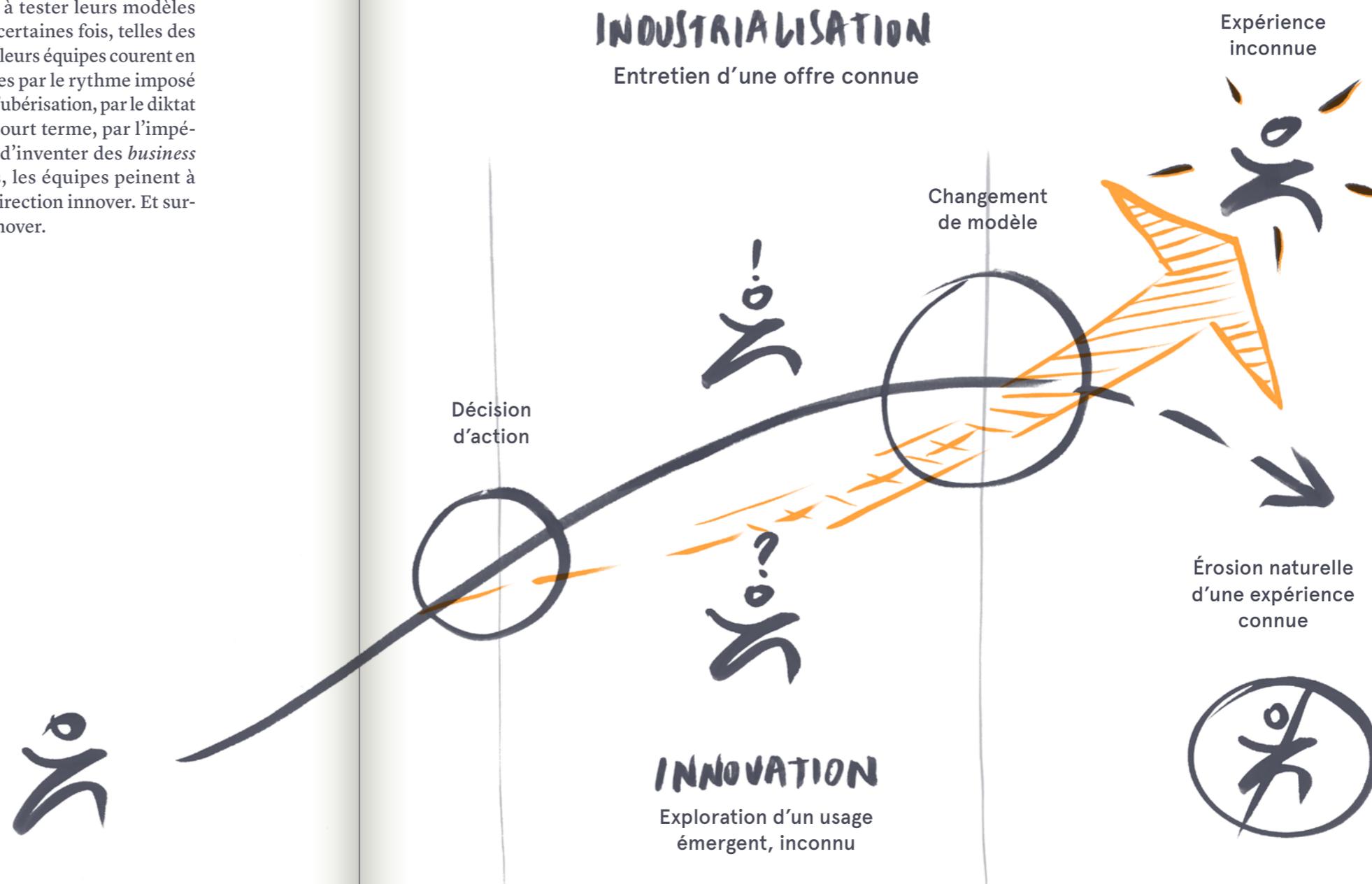


Enfin, l'entreprise retrouve sa vocation dans un nouveau contexte, avec de nouveaux enjeux.  
Elle partage avec l'homme des intérêts et des valeurs communes.

Hélas, aujourd'hui, nous remarquons que beaucoup de grandes entreprises, cédant sans doute aux peurs de cet inconnu et aux sirènes du court terme, perdent le sens de l'innovation. Elles se recentrent sur ce qui crée de la valeur immédiate : réduction des coûts marginaux, amélioration incrémentale des offres et des processus. Dans le même temps, d'autres montent des entités autonomes dédiées à l'innovation, investissent dans des start-up, créent des incubateurs et des laboratoires d'innovation, montent des initiatives d'open innovation à marche forcée. Dans ces organes d'innovation, l'échec est toléré, voire valorisé pour sa capacité à accélérer la connaissance et l'agilité. Ce faisant, ces acteurs inscrivent l'entreprise dans le long terme, inhérent à l'innovation. Ils parviennent à ne pas perturber le corps social de l'entreprise, tout entier tendu par l'effort de l'industrialisation et du court terme. Pour autant, hormis certains succès remarquables comme le BIG<sup>17</sup>, beaucoup de ces injonctions pressantes d'innover n'aboutissent pas. Des chercheurs cherchent, et parfois trouvent. Des brevets sont déposés. Des hommes de marketing « packagent » leurs trouvailles en des offres de produits ou services nouveaux, qu'ils valident ensuite auprès de groupes de consommateurs. Nous découvrons là une seconde difficulté inhérente à l'innovation. Elle est conduite par des hommes volontaires, intelligents, sensibles aux mutations du monde. Mais elle ne s'apprend pas suffisamment. Alors

ils perdent beaucoup de temps, d'énergie et de ressources à tester leurs modèles d'innovation. Et certaines fois, telles des poulets sans tête, leurs équipes courent en tous sens. Pressées par le rythme imposé par les menaces d'ubérisation, par le diktat de rentabilité à court terme, par l'impérieuse nécessité d'inventer des *business models* pérennes, les équipes peinent à voir vers quelle direction innover. Et surtout comment innover.

17. Voir le cas Pernod Ricard en page 230.



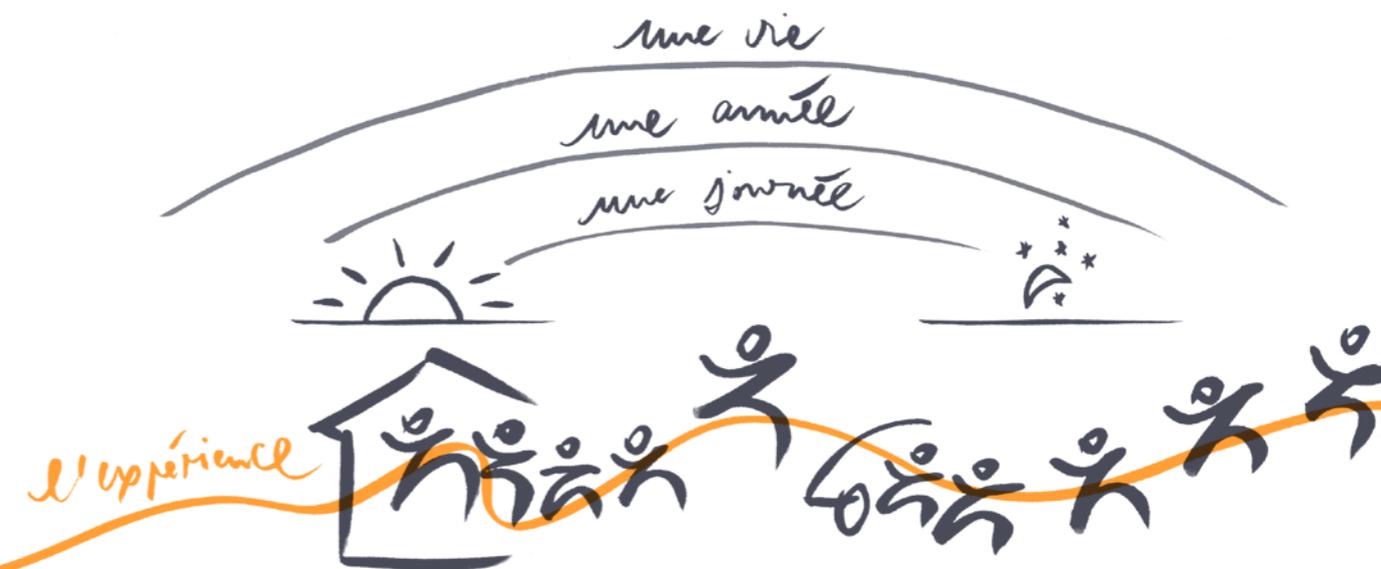
### Résumons.

La technologie et le marketing ne suffisent en général plus pour alimenter sagement la croissance. Par ailleurs, les entreprises sont souvent devenues un collectif d'hommes qui souffrent du superpouvoir des actionnaires et qui se méfient les uns des autres, tout en aspirant à s'épanouir individuellement par leur travail. Dans le même temps, les individus attendent des entreprises qu'elles participent à construire un capital social partagé, en réaction à la puissance d'un capital financier concentré entre les mains de quelques-uns. Mais faut-il accepter ces tensions sous prétexte qu'elles nous seraient inhérentes? Ne pourrait-on pas articuler plus harmonieusement tous ces

éléments? Peut-on réconcilier les frustrations avec les besoins d'humanisation, de sens et de souffle? En quoi cela impacterait-il la direction que doit prendre l'entreprise? Cela influencerait-il les efforts de conciliation des métiers fondamentaux de la rénovation de l'offre avec ceux de l'innovation? Finalement, peut-on imaginer une nouvelle entreprise qui pose les bases d'un contrat collectif adapté avec justesse à nos modes de vie, de consommation et de travail?

### L'émergence de l'expérience

L'innovation dans l'entreprise se structure autour de la conception et la mise en œuvre d'une offre qui crée de la valeur. Plutôt que d'investir sur la technologie ou la marque,



certaines entreprises ont adopté une posture de l'offre innovante en soi : elles ne s'attachent plus à imaginer de nouveaux produits ou services, mais des expériences à vivre. Comme disait Steve Jobs : « *You've got to start with the customer experience and work backwards to the technology.*<sup>18</sup> » L'expérience n'est pas l'offre. Elle en est le principe actif. L'offre donne accès à l'expérience à vivre par un vecteur concret que sont les produits ou les services. Une seule expérience peut d'ailleurs se traduire par une déclinaison d'offres différentes.

Les trois fondateurs d'Airbnb (deux designers parfaitement formés à manipuler la notion d'expérience et un ingénieur) ont saisi que l'expérience du voyage d'un côté, de la location entre particuliers et

de la propriété de l'autre, changeaient. La start-up a conçu une expérience adaptée à ces mutations sociales, l'a transformée en un service adapté qui, à son tour, a fait évoluer les usages du voyage. En huit ans, Airbnb a permis à plus de 40 millions de personnes de vivre une autre expérience du tourisme. La start-up pèse deux fois plus lourd qu'Accor, qui a réagi ces dernières années en faisant évoluer sa stratégie vers une approche centrée sur l'expérience du voyage, plutôt que sur le « produit nuitée ». Le groupe Accor est entré dans le top 10 des plus fortes hausses du CAC 40 en 2015. Dans le secteur bancaire, Benoît Legrand, Président Directeur Général d'ING en France, observe que les individus connectés recherchent une expérience de la banque en ligne qui soit à la fois

18. En français, « commencez par travailler sur l'expérience du consommateur, vous reviendrez à la technologie après ».



Chacun des moments de vérité est réfléchi pour offrir la meilleure expérience globale possible. Sous peu, l'expérience utilisateur débordera des seuils des magasins, des sites Web et des applis mobiles. Elle gagnera les montres et les vêtements « intelligents ». Elle s'invitera dans les voitures et les maisons connectées. Les *smart cities* proposeront à l'utilisateur un cadre grandeur nature. La conception d'une bonne et belle expérience deviendra de plus en plus complexe pour les entreprises, qui voudront qu'elle soit fluide à chaque étape de leur *customer journey*.

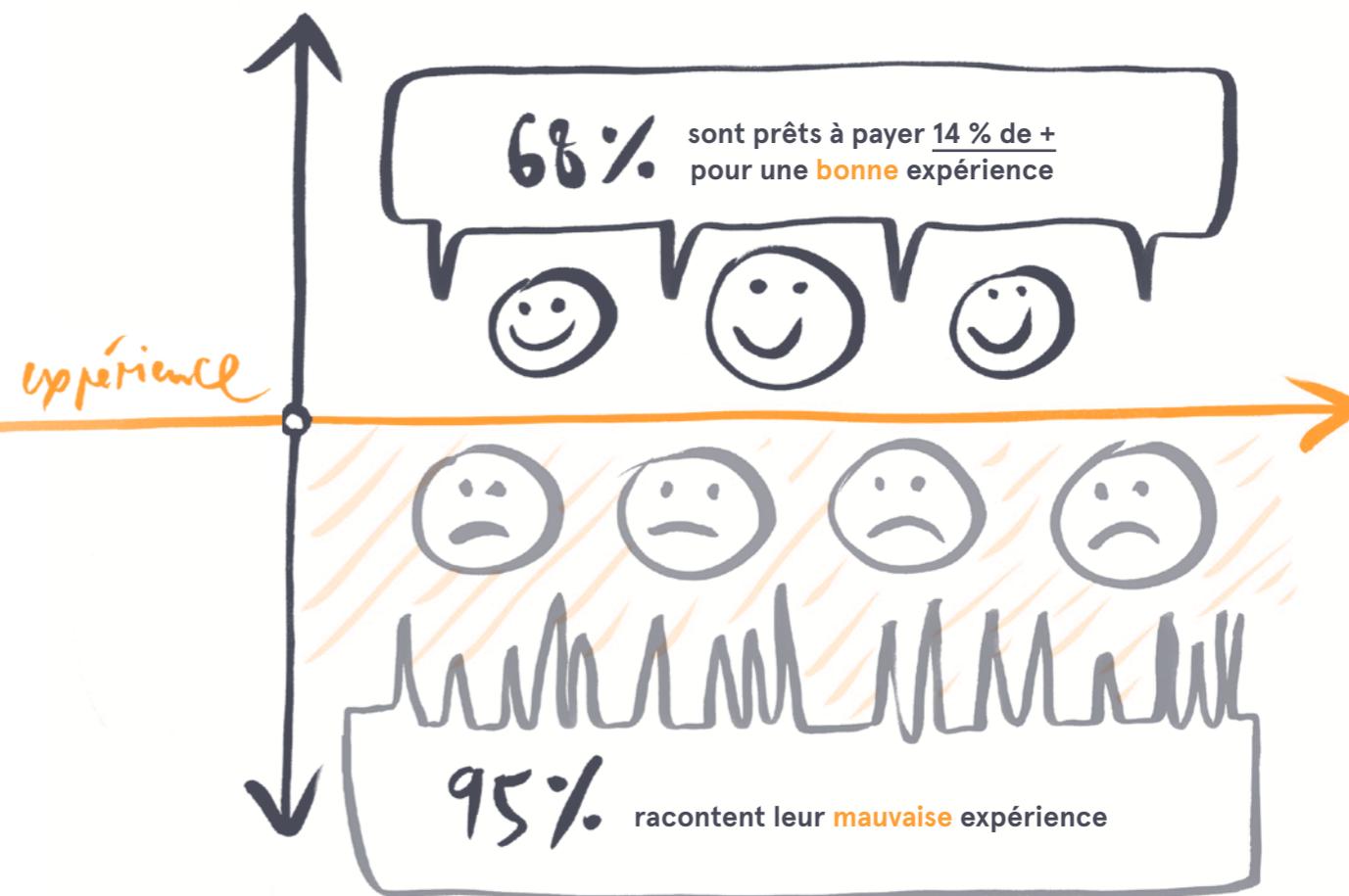
#### Une mauvaise expérience, c'est un client de perdu... Ou dix ?

Une mauvaise expérience, c'est un client de perdu qui raconte ses déboires à ses proches, à ses followers sur Twitter, à ses amis sur Facebook, avec photos à l'appui. Selon une étude de Zendesk<sup>24</sup>, 95 % des individus racontent leur mauvaise expérience à leurs proches. Et le phénomène prend de l'ampleur : 58 % des personnes interrogées étaient plus enclines à partager leur expérience, bonne ou mauvaise, que cinq ans auparavant. À rebours, les gens sont prêts à payer plus pour une meilleure expérience. 68 % d'entre eux se disent prêts à payer en moyenne 14 % de plus auprès d'entreprises dont ils pensent que leur service client est excellent<sup>25</sup>. En B to B, 85 % des entreprises dans le monde seraient prêtes à payer 25 % de plus pour une meilleure expérience<sup>26</sup>.

24. Étude conduite aux États-Unis sur l'expérience du service client en 2013.

25. Étude American Express conduite aux États-Unis en 2014.

26. Benchmark Zendesk sur l'engagement et la satisfaction du service client, 140 pays, 2<sup>nd</sup> trimestre 2014.



27. En français :  
l'expérience n'est PAS  
la nouvelle marque.

### Experience is NOT the new brand<sup>27</sup>

**Beaucoup d'entreprises ont bien saisi l'importance de cette notion d'expérience. Mais elles ne l'abordent souvent pas par le bon bout pour trois raisons :**

1.

D'abord, la distorsion entre la réalité de l'expérience vécue par les clients et sa perception dans l'entreprise empêche souvent de traiter le sujet à la mesure de son importance. Dans une étude de 2005, le cabinet Bain & Company<sup>28</sup> demandait à 362 entreprises de qualifier l'expérience qu'elles offraient à leurs clients. 80 % d'entre elles la considéraient d'une qualité supérieure. Interrogés à leur tour, leurs clients racontaient une toute autre histoire : ils n'étaient que 8 % à être d'accord.

2.

En second lieu, parler d'expérience utilisateur et d'expérience client réduit trop l'expérience à une notion fonctionnaliste et marchande. Un utilisateur n'est pas un individu. Un client non plus. C'est oublier qu'avant d'être un client et utilisateur, il est un homme. Il vit dans un certain contexte familial et social, il a des aspirations, des rituels, des rêves et même des frustrations. Les expériences client et utilisateur laissent l'homme de côté. Les entreprises qui osent regarder l'homme en entier sont encore rares. Nous y reviendrons.

3.

Enfin, à part les entreprises qui valorisent la prise de risques, l'expérience est une patate chaude dont en général personne ne réclame la responsabilité. Quelle *business unit* (ou « division de l'entreprise » en français) en est officiellement en charge ? La division stratégie ? Marketing ? Offre ? CRM ? Direction générale ? Qui s'y risque sans savoir comment manipuler cette notion, comment la quantifier, comment calculer son retour sur investissements ?

De nombreux analystes, comme Joseph Pine II et James H. Gilmore, décortiquent l'expérience pour en faciliter l'assimilation opérationnelle par les entreprises. L'auteur américain Brian Solis parle d'expérience proactive lorsque les entreprises conçoivent de nouvelles expériences pour leurs publics avant même que ceux-ci n'en ressentent le moindre besoin. Dans ce cas, les entreprises intègrent bien l'expérience dans le processus de création de leurs offres. Mais en dehors de quelques cas emblématiques comme Apple, Tesla ou BlaBlaCar, peu d'organisations l'intègrent à ce niveau stratégique. Même Brian Solis ne va pas aussi loin, lui qui déclare : « *Experience is the new brand*<sup>29</sup> », comme s'il s'agissait d'un mode ou d'une forme d'expression de l'offre de l'entreprise dans sa relation à ses clients. Nous soutenons au contraire que, si elle s'exprime bien par la marque,

28. *Closing the delivery gap*, James Allen, Frederick F. Reichheld, Barney Hamilton et Rob Markey, Bain & Company, 2005. <http://bain.com/bainweb/pdfs/cms/hotTopics/closingdeliverygap.pdf>

29. *X: The Experience When Business Meets Design*, Brian Solis, Wiley, 2015.



le marketing et le digital, l'expérience est bien plus qu'une expression ou qu'un vecteur : l'expérience est le cœur de l'offre. Le cœur de l'entreprise.

L'expérience a la capacité à engager les entreprises dans une dynamique stratégique tout à fait nouvelle, où les racines de l'offre ne sont plus ni technologiques ni marketing, mais bien ancrées dans l'expérience donnée à vivre aux individus. Les aléas d'une innovation motivée par le seul besoin d'une technologie nouvelle qui ne réjouit que ses développeurs, ou par le besoin d'une plateforme de marque remarquable, disparaissent. L'innovation est guidée par la recherche d'une expérience à offrir qui soit à la fois plus juste et plus engageante pour les hommes. Ces hommes, ce sont non seulement les clients, mais aussi les salariés et toutes les parties prenantes. Les entreprises transforment alors en profondeur leur rapport à leur écosystème tout entier. L'expérience des hommes comme juge arbitre rapproche les intérêts de toutes les parties prenantes. Elle les réconcilie et harmonise leurs relations. Cette entreprise est plus agile, plus rentable et plus pérenne. Elle donne du sens à l'action et à l'esprit d'entreprise. Cette entreprise, c'est « l'Entreprise de l'Expérience ».

Avant de voir plus en détail ce qu'est l'Entreprise de l'Expérience et comment la mettre en place, nous allons faire un petit voyage

exploratoire au cœur de l'expérience. Dans le chapitre suivant, nous allons découvrir où elle trouve ses racines et quelle forme elle prend. Et surtout, nous verrons que cette expérience est l'actif immatériel le plus précieux de l'entreprise.

### LES ESSENTIELS

- Une bonne technologie et une belle marque ne suffisent plus pour bâtir une croissance durable.
- L'expérience est le nouveau cœur de l'entreprise.
- L'expérience donne un cadre nouveau à l'entreprise : concevoir l'expérience à faire vivre aux individus dans toutes leurs dimensions d'hommes, et plus seulement lorsqu'ils portent leur casquette d'acheteur ou d'utilisateur.
- L'Entreprise de l'Expérience pose les bases d'un contrat collectif innovant, pérenne et juste pour toutes ses parties prenantes.

Qu'est-ce qui...

Est totalement intuitif?

•

Est fluide?

•

Produit le même effet sur tous les points de contact?

•

Évolue pourtant en permanence?

•

Arrive toujours au bon moment?

•

N'en fait pas trop?

•

Nous donne l'impression d'être si spécial?

•

Est beau?

La belle expérience

Qu'est-ce qui...

Demande une explication ou la lecture d'un manuel de 50 pages?

•

Est saccadé?

•

Est différent en magasin et au téléphone?

•

Ne change pas avec le temps?

•

Qu'il faut réclamer?

•

En fait trop?

•

N'en donne pas assez?

•

Nous donne l'impression d'être un numéro parmi tant d'autres?

•

Est moche?

La pauvre expérience



GRAND TÉMOIN

## Paul-François Fournier

Directeur exécutif de l'Innovation,  
Bpifrance

### *Nous voulons créer une noria d'entreprises françaises et leur apprendre à se vendre!*<sup>30</sup>

**Bpifrance favorise ce que nous appelons l'innovation nouvelle génération. Parce que l'innovation est en train de changer** en France. Traditionnellement, notre pays voit l'innovation à travers un prisme technologique puissant, reconnu dans le monde entier. La première communauté européenne dans les start-up de la Silicon Valley est celle des ingénieurs et des directeurs techniques français. L'école mathématique française jouera partout un rôle important pour le big data. Dans les biotechnologies, notre filière est exceptionnelle. Mais, pour en faire des succès business, nous avons besoin d'une culture de l'utilisateur. La transformation à opérer consiste à capitaliser sur notre force technologique, mais à adopter une approche multidimensionnelle de l'innovation qui intègre les usages et les nouvelles offres, le marketing et le commercial, les procédés et les organisations, le *business model* et la dimension sociale de l'innovation. C'est ce que nous appelons l'innovation nouvelle génération. L'innovation peut prendre forme par la technologie, mais pour la faire adopter

par un utilisateur, l'usage et la relation à lui doivent aussi être innovants. L'innovation par les usages commence par la compréhension fine de la vraie vie des utilisateurs dans leur quotidien, pour identifier où sont les hiatus, et créer les nouvelles offres en conséquence. Elle est portée à la fois par les sciences humaines et par les designers. Le design intègre deux choses que je trouve importantes : des méthodes assez structurées, où tout est « processé », et la notion du beau. Le beau apporte une dimension positive et fait mieux vendre. D'ailleurs, les meilleurs designers sont les plus vendeurs. Leur interaction avec le business et l'entrepreneur crée une vraie valeur. L'écosystème des entrepreneurs et celui des designers ont donc des liens à créer ensemble. Car plus on capitalisera sur ces approches multiples, plus on aura de chances de réussir.

**Certaines entreprises ont pris conscience de ce caractère multidimensionnel de l'innovation.** Les start-up ont compris que l'expérience utilisateur et le modèle d'affaires seront au cœur de leur

<sup>30</sup>. Entretien réalisé le 21 mai 2015.

réussite. Dans les grosses entreprises, la compréhension arrive, mais les personnes ne savent pas comment l'appréhender. Trop de ces grandes entreprises placent encore tous leurs espoirs dans leur R&D. Or, vouloir tout piloter avec sa propre capacité d'innovation ou de R&D n'est plus mécaniquement possible, même avec des milliers de chercheurs! Quand Mark Zuckerberg a racheté WhatsApp pour 17 milliards de dollars, il a compris qu'il aurait beau mettre tous ses ingénieurs, ses designers et ses développeurs au travail, il n'arriverait pas à recréer cette application. Elle s'est créée ailleurs, donc s'il la veut, il n'a pas d'autre solution que de l'acquérir, quel qu'en soit le prix. En trois ans, Google a racheté plus que la valorisation du CAC 40 en start-up. Parce qu'ils savent bien que c'est un moyen d'aller plus vite, d'acquérir des compétences pour ensuite pouvoir se régénérer. L'innovation s'appuie sur deux moteurs simultanés : un moteur interne pour les sujets sur lesquels l'entreprise peut légitimement apporter une valeur ajoutée très forte, et un moteur externe via une vraie stratégie structurée d'acquisitions ou de partenariats. Ensuite, les menaces de désintermédiation et d'ubérisation ont fait prendre conscience à ces grands groupes que digitaliser ne signifie pas créer un beau site Web. Il s'agit d'une transformation de *business model*, une transformation tectonique de toute l'entreprise, basée sur une nouvelle relation aux utilisateurs.

**Les start-up ont compris l'innovation nouvelle génération, et de grands groupes entrent dans une dynamique d'acquisition de start-up. Nous sommes en phase de transition vers la réussite de l'innovation.** Pour l'accompagner, Bpifrance ambitionne de créer une noria de start-up, ETI, grands groupes et capitaux-risqueurs, qui structure et fasse tourner plus vite encore tout l'écosystème autour de l'innovation. Tous les acteurs ont intérêt à s'entraîner mutuellement pour créer de la valeur. Déjà, des leaders français émergent. Des entrepreneurs deviennent serial entrepreneurs. Ils vont à chaque fois plus vite. Des plafonds de verre sautent. Une ex-start-up valorisée 2 milliards d'euros, avant Criteo, cela ne s'était jamais vu. En six mois, nous avons assisté à quatre levées de fonds de 100 millions d'euros ou plus. L'écosystème des entrepreneurs s'est incroyablement fédéré : esprit de solidarité, collectif responsable et fierté. De ce point de vue-là, la French Tech fut un accélérateur. Une majorité de start-up ne va pas réussir à monter au ciel de Criteo, d'où l'utilité pour elles d'intégrer des grands groupes. Les start-up sont un magnifique vivier d'innovation pour les grands groupes.

Dans cette construction, cette noria, la France a une chance assez exceptionnelle : son capital-risque. Les Allemands ont complètement détruit le leur au moment de la crise en 2000, les pays nordiques aussi. Restent les Français et les Anglais, sauf que les fonds des Anglais proviennent

des États-Unis et non de l'Europe. Donc un capital-risque alternatif, à base française, peut tout à fait devenir continental et paneuropéen. Il faut juste que l'on s'ouvre beaucoup plus à l'international. C'est un enjeu de maturité et de transformation pour nos entreprises.

D'autant que le monde devient multipolaire, la puissance américaine est remise en question, l'Asie, la Chine, la Russie et l'Afrique se structurent. Globalement, avec sa culture du dialogue, son souci de l'éthique et du sens, la robustesse de son analyse des choses en profondeur, ses prises de conscience environnementales et sociales, l'Europe affiche des forces capitales pour une innovation réussie et mondialisée. Mais il faut les marketer!

**Pour stimuler cette articulation de nos entrepreneurs avec le reste du monde, nous les poussons à sortir de France.** À partir d'un certain niveau de maturité, nous les incitons à s'installer temporairement aux États-Unis. Nous voulons que nos entrepreneurs français y apprennent à se vendre, à faire un pitch, à marketer, et qu'ils reviennent ensuite partager leur expérience dans la noria française. Et européenne.

Nous avons monté ubi i/o, un programme d'accélération avec Business France : dix entrepreneurs passent trois mois et demi à San Francisco pour créer leur filiale américaine et développer leurs offres. Quel choc culturel! La culture américaine de la vente est effrayante pour les entrepreneurs

français. Devoir expliquer leur produit en un pitch de deux minutes? Quel arrachecœur! Eux veulent démontrer, expliquer. Ils ne sont pas dans une démarche de vente mais de conviction qui prend du temps. Nous les accompagnons donc pour qu'ils apprennent à maîtriser cet exercice extrêmement vertueux du pitch.

**Les entrepreneurs français font montre d'atouts très spécifiques.** D'abord une forme d'exigence, réelle et reconnue, valorisable dans la technologie, le design, les méthodes, les process. Ensuite, nous sommes du Sud et du Nord, latins par notre curiosité et notre créativité, et nordiques par notre approche structurée. C'est porteur d'une immense valeur dans le monde de demain, où le niveau de complexité sera tel qu'il faudra faire preuve d'adaptabilité. Les entrepreneurs français doivent être persuadés de leurs forces, les assumer et bien les marketer. Si nous ne sommes pas nous-mêmes confiants, il y a peu de chance que le reste du monde nous fasse confiance. Notre fameux doute cartésien ne nous pousse pas à l'ambition. Mais l'exemplarité d'entreprises comme Criteo ou DBV Technologies, cotées au Nasdaq, change les regards. D'autant que les entreprises innovantes françaises surperforment! Une étude d'Eurostat définit l'entreprise innovante comme celle qui a réussi à mettre un nouveau produit sur le marché dans les deux à trois années précédentes. Selon cette étude, les entreprises qui n'innovent pas souffrent d'une croissance négative de

2-3% par an. Les entreprises qui innovent en Europe atteignent 10 % de croissance par an. En France, c'est 20% : l'innovation crée deux fois plus de valeur en France.

**On peut donc se demander pourquoi les grands groupes n'innovent pas plus massivement.** La réponse est que d'abord, la crise a donné du poids aux financiers, aux gestionnaires et aux services achats pour rationaliser les structures de coûts. Ensuite, innover implique de prendre des risques. C'est toujours beaucoup plus long que prévu, on peut se tromper, on s'expose et c'est donc très dur pour un dirigeant, habitué à contrôler et représenter. C'est prendre le risque de l'échec.

**L'analyse anthropologique des mutations d'usages va les aider à prendre des décisions.** D'autant que bientôt, l'intellect ne suffira plus pour décider. Notre monde sera saturé de données. Notre capacité à les absorber et à les trier passera aussi par le corps, par une compréhension physique. Nous nous dirigeons vers un équilibre plus étroit entre notre dimension intellectuelle et notre dimension corporelle. Quand Elon Musk est convaincu qu'il ira sur Mars, ce n'est pas rationnel. Il s'expose dans une conviction entière, viscérale, qui n'est pas basée sur une simple analyse de données. On raconte que Steve Jobs disait qu'il courbait le monde autour de lui. C'est bien physique !