

LIVRE BLANC

LA FACE CACHÉE DE LA TRANSFORMATION DIGITALE

RÉUSSIR SON PROJET DE TRANSFORMATION



LIVRE BLANC

LA FACE CACHÉE DE LA TRANSFORMATION DIGITALE

RÉUSSIR SON PROJET DE TRANSFORMATION

RÉINVENTER L'ENTREPRISE

QU'EST-CE VRAIMENT QUE LA TRANSFORMATION DIGITALE ?

La transformation digitale est un terme très en vogue, utilisé la plupart du temps pour parler des simples capacités techniques de l'entreprise, de ses employés, voire même de la refonte de son site Web. Il s'agit pourtant d'un concept puissant pour peu qu'on le comprenne bien. Qu'est-ce qui sous-tend la transformation digitale ? Quel est son but, à quoi sert-elle ? Est-elle inéluctable ? Répondons d'abord à ces questions fondamentales avant de plonger dans la méthode.



Partie frontale la plus visible de la transformation, le site Web est aussi la partie la plus évidente de ce que nous appelons « digitale ». Cette évolution, obligatoire et récurrente, est un passage obligé de la transformation, mais n'en est que la partie émergée d'un iceberg, bien plus grand dans sa portion non visible.

Derrière cette évolution évidente se cache un changement plus profond : celui des modèles économiques de l'entreprise, de son approche du marché, de sa relation client.

60 % des entreprises misent sur le numérique pour attaquer les nouveaux marchés

Vos clients passent plus de 5 heures par mois sur Facebook

Le numérique est une priorité absolue pour 67 % des dirigeants

Sources : Accenture, Médiamétrie, IDC

LES INTERNAUTES N'EXISTENT PLUS !

Redéfinir l'entreprise

S'il y a nécessité de redéfinir l'entreprise, c'est avant tout que la révolution digitale est parmi nous ; et qu'elle est inéluctable. Avant toute chose, les internautes, ces extra-terrestres qui cliquaient sur des sites Web dans les années 90 n'existent plus !

Car aujourd'hui, dans un monde où plus d'1 milliard d'individus échangent sur Facebook, où le e-commerce européen fait jeu égal avec les télécommunications et où les

journaux ferment les uns après les autres, il n'est plus possible d'ignorer la révolution digitale.

Celle-ci a touché tous les secteurs, tous les pays, tous les départements, toutes les fonctions et tous les utilisateurs.

Pourquoi faut-il s'y intéresser

Alors pourquoi nous posons-nous la question de savoir si la transformation digitale est utile? Pensons-nous pouvoir vivre à l'écart de l'économie globalisée, en autarcie? Un journaliste a fait l'expérience de la quasi-impossibilité de ce paradigme ^[1]. Pourquoi et comment une entreprise y arriverait-elle? En avez-vous les moyens?

Devons-nous en effet poser la question à, Polaroid, Virgin Megastore, Photo station...? Pensez-vous faire partie d'un secteur épargné par ces bouleversements? Y a-t-il

en effet un seul secteur dans le monde où les clients refusent toujours obstinément d'utiliser ce moyen de communication universel qu'est devenu l'Internet?

Le monde digital n'est pas seulement une menace pour ceux qui ne sauraient le saisir et changer d'époque.

Il est aussi un réservoir d'opportunités, d'innovation et de créativité; votre business de tous les jours, améliorer la relation avec vos clients, vos partenaires, vos employés, mieux vendre, rendre votre marketing plus performant, mieux vous faire connaître et prendre une longueur d'avance sur vos concurrents; qui eux se posent encore des questions et ainsi de suite...

Mieux vaut donc se tourner vers le futur, intégrer ce monde digital et faire en sorte que vos métiers en tirent les bénéfices.



LE DIGITAL C'EST LE BUSINESS

Alors pourquoi persister à traiter le digital comme de la technique ?

Qui peut croire encore que le digital est un environnement « virtuel » ? 66 % des clients des banques en France ^[2] utilisent la banque en ligne. Sont-ils encore des internautes à part ? Le site Web — les sites Web devrait-on dire — est-il encore cette cerise sur le gâteau que la Banque, l'entreprise, a mis en ligne... pour faire « moderne » ? La question paraît ridicule, alors pourquoi hésiter encore ? Considérez-vous aussi votre présence sur le Web social comme une corvée pour être à la page ? Si c'est le cas, vous avez un sérieux problème à régler immédiatement.

La transformation digitale n'est pas un gadget, mais l'intégration du monde Web, mobile, et même au-delà, de toutes les technologies digitales au sein même de votre métier (les technologies WebTV par exemple, les écrans d'annonces digitalisés, etc.) pour étendre, perfectionner ou transformer votre entreprise..

Ainsi, si vous ne pouvez, dans la définition de votre projet de transformation digitale, insérer le mot « métier » ou « client », cette transformation digitale n'est qu'un gadget et vous faites fausse route.

QU'EST-CE QU'UNE ENTREPRISE DIGITALE ?

Sociale et connectée, elle est aussi mobile et collaborative ».

La composante sociale n'est pas née avec les médias sociaux. Le monde de l'entreprise est, par essence, un monde social : relations collaboratives entre employés, partenaires et clients, avec les approches de co-crédation et de marketing collaboratif. Ces composantes n'ont pas besoin du digital pour exister, mais cet univers en mouvement est un formidable accélérateur de la composante sociale.

L'entreprise est sociale, car elle doit décoder les nouveaux usages de ses clients ; le Web a 20 ans, les médias sociaux ont plus de 10 ans ! Il ne s'agit plus de nouvelles technologies et l'espace « social » peut aussi servir de point de départ à des relations commerciales, marketing (co-crédation) et de relation client. Des choses bien terre à terre qui sont le vrai substrat du Web.

Elle doit également apprendre à gérer une écoute très fine des clients. Les conversations recèlent parfois de véritables trésors comme « J'ai téléchargé l'appli mobile untel ; pourquoi n'ont-ils pas pensé à la fonctionnalité X ? ... »

Enfin, il faut aller bien au-delà de la simple écoute passive, de l'analyse du bruit sur le Web pour entamer la phase active du marketing collaboratif avec ses clients.



Les médias sociaux ne se limitent pas à Facebook et les conversations sur les

médias sociaux ne sont pas réductibles à des images de « chamusants » pour plaire aux teenagers.

Plus de 80 % de vos clients français sont présents sur au moins un réseau social

En France, 86 % des contacts entre consommateurs et banques s'effectuent via le numérique

Le monde comptera 80 milliards d'objets connectés en 2020. Source : wearesocial.net

Une entreprise qui, aujourd'hui, ferait l'impasse sur une utilisation intelligente et utile des médias sociaux se priverait ainsi d'un formidable « think tank » en temps réel, capable d'alimenter les réflexions du marketing, de stimuler l'innovation et la R et D. A contrario, une approche purement formelle des médias sociaux, qui consiste uniquement à copier la concurrence pour créer un « » inutile à la valeur critiquable, car très difficile à mesurer, sans rapport avec le métier, raterait le coche du marketing en temps réel.

TOUT EST MOBILE!

Alors, pourquoi cacher vos contenus Web à environ 20 %^[3] des lecteurs ?

La prévalence de la mobilité est devenue une banalité. Avec environ 20 % des utilisateurs du Web qui arrivent sur votre site via le mobile, la France se situe dans une moyenne basse; très basse quand on la compare au Royaume-Uni ou aux États unis.

Hyper connectés, les clients ont induit, de par leur comportement mobile, le développement de nouveaux services en ligne, gratuits ou payants, adaptés à ces usages avec une capacité de géolocalisation.

La difficulté principale toutefois, n'est pas dans les discours; elle est au contraire dans la preuve, sur le terrain, de la réalité mobile de l'entreprise, la mise en place raisonnée et raisonnable de la meilleure technologie, au meilleur prix, et au moindre effort, pour servir le meilleur objectif métier possible.

L'ENTREPRISE EST COLLABORATIVE...

Alors, pourquoi compter encore sur le mail pour communiquer ?

70 % du CAC40^[4] a mis en place des projets collaboratifs internes. Mais combien les utilisent correctement? Quelle fusion avec les outils métiers, les bases de données de référence de l'entreprise, les processus internes et pour quelles réalisations? Votre réseau social d'entreprise a-t-il incité votre entreprise à se rapprocher de ses clients et de mieux les servir? Si tel est le cas, vous êtes bel et bien sur la voie de la transformation digitale, mais sachez que vous faites partie de l'infime minorité des entreprises.

55 % des DSI pensent que leur entreprise n'est pas capable de gérer la révolution digitale en cours ! Source : Gartner, 2013

Le but de votre nouvel Intranet, devenu « social », est bien de rendre l'entreprise plus performante et non simplement de réaliser un projet informatique. En outre, cet Intranet collaboratif, ce réseau social d'entreprise est-il en prise avec les clients au travers d'une fonction Extranet qui évite les duplications d'informations? Il est temps, alors que 40 % du temps des cadres, en moyenne, est dédié aux échanges de mail, de se poser les questions de ses objectifs et des critères objectifs de réussite de ses projets collaboratifs. C'est cela aussi la transformation digitale.

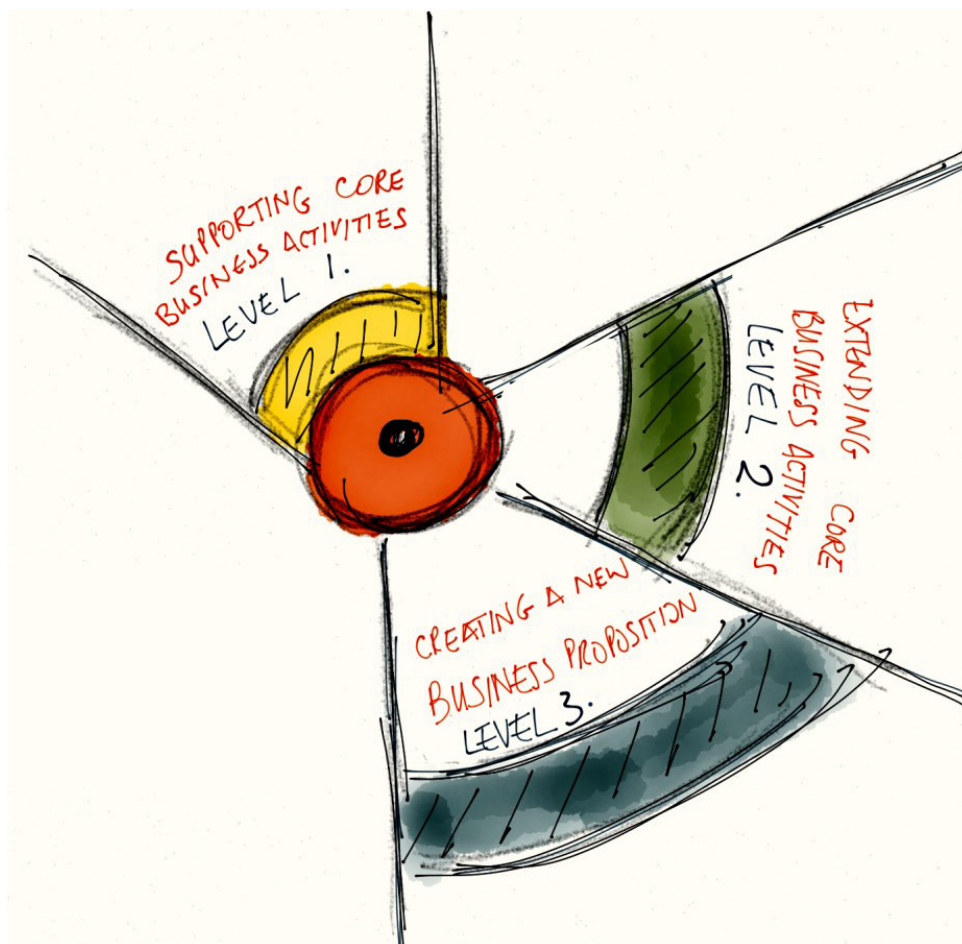
C'EST UNE ENTREPRISE «CONNECTÉE»

Alors comment abordez-vous les réseaux ?

Interagir en permanence avec l'ensemble d'un écosystème élargi : clients, collaborateurs, fournisseurs, partenaires... sont le quotidien de l'entreprise. Vos produits eux-mêmes se connectent à

Internet pour entrer dans l'ère des objets connectés qui offrent des fonctionnalités sans cesse croissantes aux clients finals et aussi aux entreprises.

Le NFC et les autres technologies sans contact, les codes barre 2D, personnalisés ou non, permettent de faire entrer le produit au centre d'une relation enrichie avec le consommateur et votre écosystème.



DISCOURS SUR LA MÉTHODE

ÊTRE UNE ENTREPRISE DIGITALE NE SE DÉCRÈTE PAS !

Cela se démontre sur le terrain.

Devenir une entreprise digitale n'est pas un but en soi. Mis à part les entreprises dont la raison d'être est de vous vendre une transformation digitale (et encore, il faut demander à vérifier sur le terrain si leur propre transformation est réelle), ce qui fera de vous une entreprise performante sera votre utilisation des technologies digitales pour atteindre de vrais objectifs métiers.

Les bonnes mises en œuvre de la digitalisation des entreprises sont celles où la technologie se met au service du business et non l'inverse. N'en concluez pas pour autant que l'absence de savoir-faire technologique est une garantie de succès.

UNE DÉMARCHE, NI DESCENDANTE NI MONTANTE

La complémentarité des extrêmes

Un des points les plus importants est bien sûr la qualité de l'approche de cette vision

digitale, mais surtout l'appréhension et la compréhension de sa mise en œuvre. D'aucuns pensent qu'il s'agit essentiellement d'un travail descendant (le comité de direction décidera pour tous...), d'autres que le miracle viendra de la « génération Y » dont les sociologues savent pourtant qu'elle n'existe pas. Il ne faut pas attendre de miracles, il suffit de s'appliquer et de s'impliquer dans la mise en œuvre. La réalité est tout autre ; la bonne démarche consiste en une connexion permanente entre innovation montante et structuration descendante.

C'est cela la transformation digitale, un aller-retour entre ce qu'offre une technologie digitale (le champ des possibles), et auquel nous n'aurions pas forcément pensé sans l'existence révélatrice d'un objet technologique, et les objectifs économiques qui correspondent à une stratégie. Ce n'est ni une démarche descendante — comme cela est cependant souvent décrit — qui définit une stratégie in abstracto, ni un abandon sans restriction à la technolâtrie, l'adoration de la technologie pour la technologie.

La véritable transformation digitale fait bien appel à ces deux éléments, apparemment opposés, et pourtant bien complémentaires.

SE TRANSFORMER EN QUOI, VERS QUOI, POUR QUOI FAIRE ?

Définir son but

A tout moment du projet, la démarche de transformation digitale doit être ramenée à la question fondamentale de savoir comment et dans quelles circonstances la technologie digitale pourra — ou non — contribuer aux objectifs suprêmes de l'entreprise qui pourront être de soutenir le cœur de métier (niveau 1), d'étendre ce cœur de métier, de le développer et de le faire évoluer (niveau 2), ou enfin de sortir

du cœur de métier et de proposer des options nouvelles propres à faire évoluer (transformer) l'entreprise au-delà de son activité présente.

Cette transformation pourra ensuite choisir plusieurs voies : transformation du cœur de l'entreprise, acquisition ou absorption, « acquihire » ^[5], voire spin-off d'une activité innovante actuelle hors du cœur de métier (éventuellement en vue d'une réintégration ou non au cœur de l'entreprise en cas de succès).

Nous verrons dans les parties suivantes les bonnes et mauvaises pratiques de la transformation digitale.

5 CONSEILS POUR RÉUSSIR SA TRANSFORMATION DIGITALE

CONSEIL N° 1 : SOYEZ EN VEILLE PERMANENTE SANS ÊTRE AVEUGLÉ PAR LA TECHNOLOGIE

Réussir sa transformation digitale, c'est être en prise sur les nouveautés du domaine digital. Cependant, il ne faut pas être aveuglé par les innovations technologiques. Au contraire, il convient de faire la différence entre les fonctions utiles et les gadgets, celles qui vous seront nécessaires, et celles dont vous pourrez vous passer ; les effets de mode et ces innovations qui vous permettront un véritable effet levier. Pour ce faire, vous devrez vous former et utiliser votre jugement, et si nécessaire, vous faire accompagner par un professionnel du domaine. La pertinence d'une technologie par rapport au métier n'est pas seulement une question de connaissance ; celle-ci nécessite des aller-retour permanents entre business et technologies.

CONSEIL N° 2 : « CONNAIS-TOI TOI-MÊME »

C'est là probablement le plus important des critères de succès de la transformation digitale : la connaissance de l'entreprise elle-même, de ses compétences, de ses savoir-faire, de sa capacité à innover et à se dépasser. C'est cette connaissance

qui permettra à terme de faire évoluer l'entreprise vers un statut nouveau, plus que la simple observation des « exemples ».

CONSEIL N° 3 : AUDITEZ VOTRE MARKETING ET FIXEZ VOS OBJECTIFS « SMART »

Tout projet de transformation digitale commence par un audit de votre marketing : ses chiffres d'affaires, ses produits, ses marges, ses clients, ses marchés, son capital digital et social et sa communication... Ces éléments seront indispensables pour déterminer le chemin de l'évolution de l'entreprise, depuis un statut A vers un statut B. Cet audit vous permettra de vérifier des hypothèses, de souligner les contradictions, de fixer des objectifs qui doivent rester « SMART » c'est-à-dire : simples, mesurables, atteignables, réalistes, et temporels.

CONSEIL N° 4 : OSCILLEZ SANS ARRÊT ENTRE MÉTHODE DESCENDANTE ET MONTANTE.

Fixer un cap sans comprendre les enjeux de sa mise en œuvre est inutile est inefficace. L'inverse non plus. La bonne méthode consiste, en matière de transformation digitale, à passer sans arrêt d'un état

stratégique à une réflexion de mise en œuvre. Procéder par essais et erreurs, corriger, avancer et adapter. Évitez les positions trop rigides qui vous enfermeront dans des décisions qui ne sont pas toujours bonnes. En même temps, laissez-vous surprendre, c'est par les essais et par les tentatives que vous permettrez l'innovation.

CONSEIL N° 5 : ORGANISEZ LE CHANGEMENT

Trouver un vrai porteur de changement de votre transformation digitale. Celui où celle-ci doit être non seulement au fait des technologies, de l'organisation, des objectifs de l'entreprise, de ses métiers, et savoir passer sans cesse du marketing à la technologie et vice versa. Mais ce n'est pas tout. L'équipe projet devra également posséder de solides compétences en termes de conduite du changement, qui sont essentiellement basées sur la connaissance humaine et la capacité à faire travailler les gens ensemble. Ce n'est qu'à ce prix-là que la formation digitale pourra devenir une réalité concrète de l'entreprise.

Soyez en veille permanente sans vous laisser aveugler par la technologie



5 ECUEILS A ÉVITER DANS SA TRANSFORMATION DIGITALE

ÉCUEIL N° 1 : NE TRAVAILLER QUE SUR LES OUTILS

Qu'y a-t-il de plus important? Le travail ou l'échange? La question serait-elle mal posée? Alors, pourquoi voit-on si souvent que la fonctionnalité collaborative (souvent appelée 2.0 avec nostalgie) est perçue isolément, hors du métier qui la sous-tend. « Qu'importe ce que je fais de mon RSE ^[6] pourvu que j'en aie un ». « Mon Community manager sur Facebook me coûte cher et je ne comprends pas à quoi ça sert, mais au moins, je fais comme mon concurrent. ». Voici quelques-uns des principes (ne riez pas!) fréquemment rencontrés, qui vous garantiront un échec : un réseau social vide d'utilisateurs, ou un professionnel qui tourne en rond sans procurer de bénéfices à l'entreprise, un site Web rutilant de graphisme, dont le parcours client ^[7] fera fuir tous les visiteurs, et surtout les fidèles clients venus chercher de l'aide auprès d'un service après-vente absent ou négligent. Voilà ce qu'il faut éviter à tout prix. Et reconnaissez que cela vous rappelle des souvenirs. L'outil digital doit se mettre au service de vos objectifs, non à celui de la mode, car dans ce cas, il n'est plus qu'un gadget.

ÉCUEIL N° 2 : SOUS-ESTIMER LE SAVOIR-FAIRE, ET L'EXPÉRIENCE TECHNOLOGIQUES

À l'opposé, et sans que nous ayons peur de nous contredire, le savoir-faire technologique est primordial, notamment pour éviter l'écueil

cité ci-dessus. Ce savoir-faire technologique permettra de séparer le bon grain de l'ivraie, de détecter les fonctionnalités utiles des gadgets technologiques sans lendemain. Il permettra également d'anticiper les difficultés de mise en œuvre, de sécuriser la conduite du changement, d'accompagner les utilisateurs. Sans savoir-faire technologique, il n'y a plus que technolâtrie..

ÉCUEIL N° 3 : COPIER LES « VEDETTES »

Un travers fréquemment rencontré est celui qui consiste à copier sans discernement les « bonnes pratiques ». Car même parmi les meilleurs exemples tout n'est pas toujours applicable. D'une part, il faut se méfier des récits dithyrambiques faits dans la presse ou la littérature, souvent par des responsables de projets dont l'objectif est de promouvoir leur réussite, et il faut être capable de détecter le vrai du faux. Ensuite, paradoxalement, citer les meilleurs n'est pas toujours une bonne idée. Dans une entreprise qui a raté le virage digital, citer Amazon par exemple, créera plus de dissensions que d'efficacité. Enfin et surtout, les exemples pris dans les secteurs non comparables sont souvent balayés du revers de la main par les détracteurs, qui vous opposeront rapidement que « cela n'a rien à voir ». La bonne démarche en termes de benchmarking consiste bien entendu à regarder les meilleurs, à s'en inspirer, sans trop les mettre en avant, pour ne pas attirer les mécontentements. Dans un deuxième temps, vous pourrez toujours expliquer que vous vous êtes inspirés de tel ou tel exemple

en l'adaptant. C'est cet effort d'adaptation qui dans tous les cas sera le plus payant. Enfin et surtout, rappelez-vous que jamais l'innovation ne vient de la copie et qu'à regarder trop les autres vous finirez par perdre du temps et générer plus d'inhibition que de motivation.

ÉCUEIL N° 4 : METTRE UNE ANNÉE OU PLUS POUR LIVRER UN RÉSULTAT

On ne compte plus les entreprises où le mot « agilité » est prononcé dans le cadre des projets digitaux. Les projets deviennent agiles, mais force est de constater que les entreprises qui suivent ce mouvement ne le sont pas toujours. Or, c'est là le principal écueil, qu'il vous faudra surmonter si vous voulez réussir cette transformation digitale. Se transformer d'un point de vue digital consiste à transformer l'organisation et de lui faire adopter, collectivement, de nouveaux modes de travail.

ÉCUEIL N° 5 : BÂCLER SA CONDUITE DU CHANGEMENT

Il existe justement une manière assez efficace pour produire des résultats rapidement, c'est celle qui consiste tout bêtement à peaufiner sa conduite du changement. Or, la conduite du changement, au-delà des mots et des clichés, répond à des canons bien précis : d'abord, commencer petit et finir grand. Ensuite, éviter soigneusement les objectifs trop ambitieux qui font augmenter le risque d'échec tout en mettant un délai trop long sur les premiers résultats. Ensuite, bien maîtriser les éléments humains, neutraliser ou éviter les détracteurs, identifier et encourager les acteurs de changement. De nombreuses méthodes existent, souvent décrites dans notre blog (blog.visionarymarketing.fr) au travers d'exemples concrets. Négliger ces aspects humains et tactiques est une erreur fatale aux projets digitaux (comme aux autres).

ANECDOTES

LA SOLUTION PARFAITE N'EXISTE PAS !

Une entreprise multinationale désirait mettre en œuvre un blog sur un sujet thématique. L'objectif était de sortir de son cœur de métier et d'utiliser la communication digitale pour établir la compétence vis-à-vis de son écosystème. Mais remettre en cause l'existant n'est pas facile... Heureusement, quelques agents de changement ont pu être identifiés dès les premières semaines et un noyau de changement a pu être constitué. Il a été ensuite plus facile de trouver un sponsor, vite convaincu par un argumentaire flash dans l'ascenseur. Pour aller encore plus vite, une solution sur étagère a été privilégiée, probablement pas la meilleure d'un point de vue technique, mais permettant de réaliser rapidement une « de concept » ; elle a montré des résultats positifs et immédiats, capables de mettre en œuvre le changement d'organisation rapidement, et a servi de catalyseur à un changement beaucoup plus profond de la société au travers du digital.

COMMENT RATER LE DÉPLOIEMENT DE SON RÉSEAU SOCIAL D'ENTREPRISE (RSE)

Pour cette entreprise industrielle du CAC40, déployer un Réseau Social d'Entreprise (RSE) était devenu un impératif ; tout aux yeux de son dirigeant imposait qu'il soit déployé au plus tôt. L'affaire fut d'abord confiée à la DSI et abordée sous un angle purement technique. Les collaborateurs, désarçonnés par l'outil, conçu à leurs yeux par des informaticiens pour des informaticiens, tapèrent en touche et collaborèrent — très — mollement... en attendant que l'orage passe. C'est qu'on avait oublié un petit détail : les utilisateurs étaient en attente d'un outil pour collaborer dans leur travail de tous les jours, mais le lien avec le cœur de métier et l'unification des référentiels avaient été omis. L'équipe ayant perdu de vue l'objectif, elle redoubla d'efforts...

LA FACE CACHÉE DE LA TRANSFORMATION DIGITALE

LES APPRENTIS SORCIERS DU NUMÉRIQUE

Le sujet de l'entreprise et de la transformation numérique génère un bruit très important depuis plusieurs mois, mais qu'en est-il de la réalité de ce phénomène? Force est de reconnaître que l'engouement suscité autour de la nécessité de voir l'entreprise se transformer est très fort. Toutes les publications convergent ainsi sur les bénéfices apportés, le retard (qu'on décrit toujours en termes dramatiques) des dirigeants français, ainsi que leur cruel manque de vision supposé.

Sentant certainement le bon filon, de nombreuses officines de conseil se sont ainsi engouffrées dans cette brèche. Malheureusement, le chemin est long de la parole à l'acte. Il est navrant de constater combien l'absence de mise en œuvre concrète se ressent dans ces discours. Or, le nœud du problème n'est pas un fantasmagorique retard français, mais une problématique de conduite de changement; d'abord une transformation, avec du numérique et non l'inverse.

Notes

1. <http://bit.ly/autarcie> pour l'expérience de Benjamin Carle en 2013
2. Comscore 2013—Europe digital future in focus 2013
3. Moyenne observée par Visionary Marketing sur les 2 dernières années au travers de la gestion de sites grand public. cf. <http://bit.ly/mobileshare2>; moyenne mondiale plus basse que dans les pays les plus mûrs
4. <http://bit.ly/lecko70> selon Lecko dans son 5e rapport sur l'état du RSE en 2013
5. Néologisme américain, courant dans la Silicon Valley, contraction de « acquire », acquérir et « hire », embauche; désigne ces acquisitions réalisées uniquement pour capturer ou neutraliser les talents d'un concurrent.
6. Réseau Social d'Entreprise
7. qui ne se limite en aucun cas à la simple interface utilisateur! cf. <http://bit.ly/parcrsclt>

QUI NOUS SOMMES



Yann Gourvennec a une riche expérience internationale en marketing, systèmes d'information et Web marketing. Il a créé le site visionarymarketing.com en 1996 et depuis, il pratique la stratégie Web, le e-business et la communication sur le Web. Il est intervenant et co-auteur de l'ouvrage *Les médias sociaux expliqués à mon boss*, élu livre digital influent de l'année 2012 par le Hub Forum, et en 2013, de *La communication digitale expliquée à mon boss*, tous deux co-écrits avec Hervé Kabla (amonboss.com). En 2014, d'intrapreneur, il est devenu entrepreneur, en créant son agence de marketing digital Visionary Marketing, en association avec Effiliation.



Thierry de Baillon a travaillé pour les grands bureaux de style français, pour lesquels il décryptait les tendances sociales et culturelles émergentes, puis comme conseiller en stratégie de développement produit auprès de sociétés internationales (GDF, Garnier, ST Dupont, UNICEF), a designé et lancé des produits grand public pour Creeks, puis a développé leur site e-commerce en 1998. In 2005, il a rejoint le groupe Capgemini group en tant que responsable des initiatives online et collaboratives pour Sogeti. Il a également conseillé les clients de Capgemini sur des questions de collaboration et de transformation organisationnelle. Thierry est l'auteur ou le co-auteur d'ouvrages tels que *Right Sourcing: Enabling Collaboration* ou *Wirearchy: Esquisses pour un futur du travail* et est l'auteur de *The Future of [Collaborative] Enterprise*, un projet de recherche ouverte.

Pour davantage d'information sur Visionary Marketing, visitez notre site : visionarymarketing.com

© Visionary Marketing, 2016. Tous droits réservés. Toutes les marques sont propriétés de leurs auteurs respectifs. Visionary Marketing est une agence marketing européenne basée à Paris, France, et fait partie du groupe Effinity.

Visionary Marketing - 80 Rue Taitbout—F-75009 Paris—France

UK : +44 7092 224 740 France : +33 1 4018 7834

