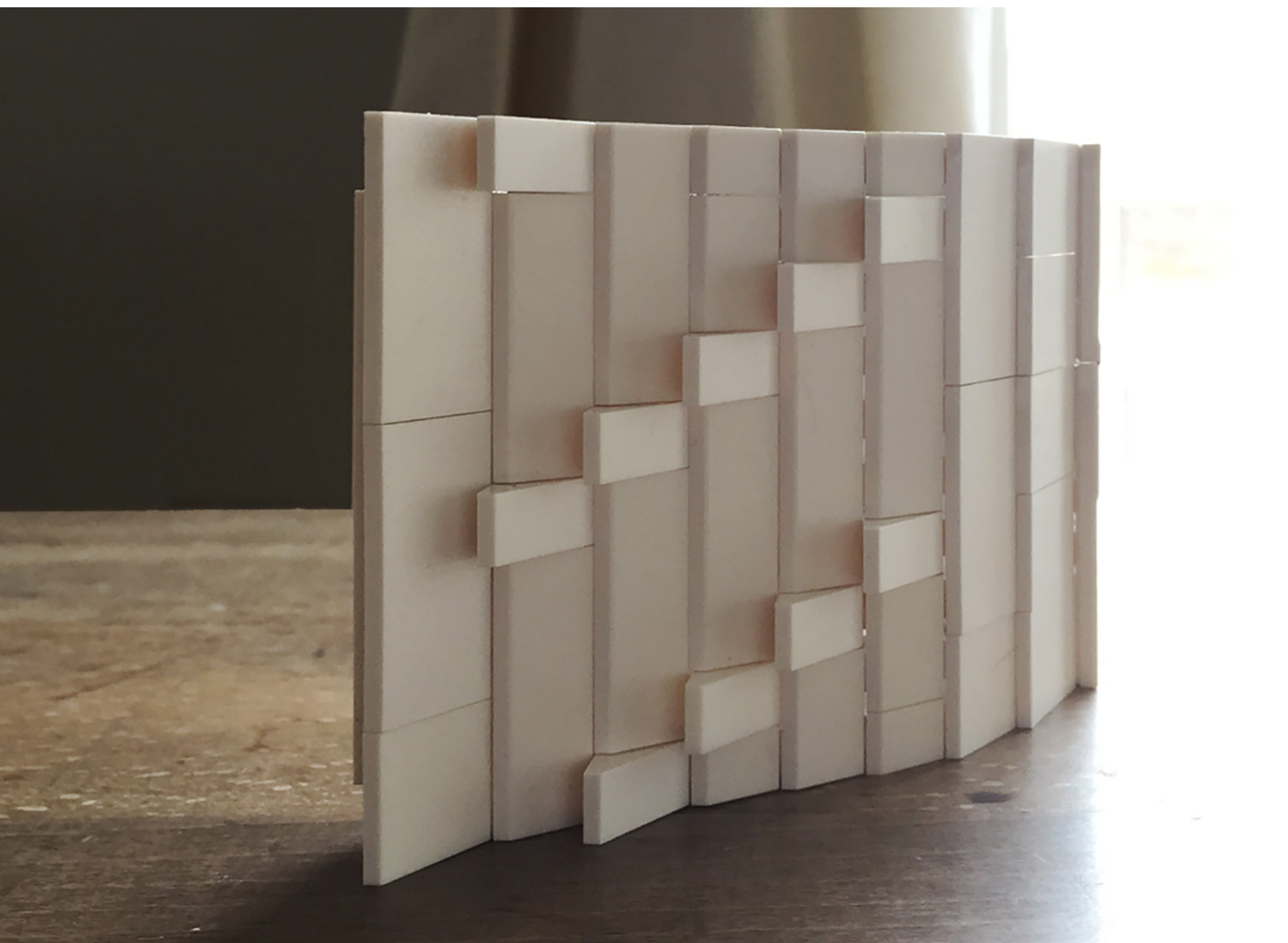


LIVRE BLANC

DESIGN THINKING ET TRANSFORMATION DIGITALE



LIVRE BLANC

DESING THINKING ET TRANSFORMATION DIGITALE

INTRODUCTION

Signe de la complexité grandissante du monde qui nous entoure, la plupart des concepts que nous utilisons n'ont pas — ou peu — de définition « formelle ». Ainsi en est-il de la transformation digitale, voire du digital lui-même. S'agit-il de technologie, de son utilisation, des comportements qu'elle induit dans cette utilisation, des comportements qui se développent envers elle, des structures qu'elle fait naître ? Chacun est aujourd'hui incité à donner sa propre réponse, en fonction de son contexte personnel, professionnel et organisationnel, ce qui ajoute encore à la confusion. Le cabinet Accenture, par exemple, a récemment publié les résultats d'une étude, menée en commun avec Oxford Economics, sur la proportion digitale de la force de travail (« Proportion of the workforce that is digital »), et dans laquelle la France est classée seconde ^[1], sans pour autant préciser ce qu'il entend par « être digital ».

D'évidence (est-ce d'ailleurs si évident pour tout le monde?), il s'agit de tout cela ensemble. Mais l'ambiguïté qui existe dans la définition et la compréhension mêmes

des termes démontre à quel point cette transformation s'avère difficile. En l'absence de définition claire de ce que l'on cherche atteindre, comment partager une vision, qui plus est comment mettre en place une feuille de route plausible ? La transformation digitale, si tant est qu'il s'agisse d'une véritable remise en question des modes et pratiques de travail allant de pair avec le développement de la technologie et non d'une simple évolution cosmétique, doit nécessairement prendre en compte cette complexité.

Dès lors, nous devons chercher au-delà des outils et méthodes de la classique gestion du changement pour accompagner cette transformation. Les nombreux exemples d'échec de tentatives de transformation menées ces dernières années autour de réseaux sociaux d'entreprise ^[2] prouvent, si besoin est, l'importance de prendre en compte la complexité du contexte, l'ambiguïté de la vision et l'incertitude quant au résultat dans la démarche de l'entreprise. Des conditions qui sont celles au sein desquelles le design thinking excelle.

QU'EST-CE QUE LE DESIGN THINKING?

UN PEU D'HISTOIRE

Le design, de produits ou de services, est depuis longtemps à juste titre considéré comme un des principaux moteurs de l'innovation, de par son appel à la créativité et à la capacité d'apporter des solutions élégantes à des problèmes complexes impliquant de nombreux acteurs et de nombreuses contraintes. Il était donc normal que, dès 1969, le design, en tant que processus de réflexion autour de décisions à prendre, soit considéré par Herbert Simon, chercheur reconnu en intelligence artificielle, comme indispensable au travail de manager ^[3] voire même, un peu plus tard, à celui des professionnels exerçant dans de nombreux domaines ^[4] par Donald Schön.

En 1992, Richard Buchanan, alors directeur des études de design à l'université Carnegie Mellon, publie un article intitulé « Wicked Problems in Design Thinking » ^[5], étendant encore les domaines dans lesquels les designers peuvent apporter une aide déterminante, celui des problèmes irréductibles ^[6], et donc des grands problèmes sociétaux.

Ce n'est pourtant qu'à la fin des années 2000 que le design thinking acquiert véritablement ses lettres de noblesse auprès du monde de l'entreprise, après la parution du livre de Roger Martin « The Design of Business: Why Design Thinking is the Next

Competitive Advantage » ^[7], et celle, en 2008 dans la Harvard Business Review, d'un article de Tim Brown, cofondateur avec David Kelley de l'agence de design IDEO, sobrement intitulé « Design Thinking » ^[8]. Il formule également à cette époque la définition du design thinking telle qu'elle existe encore à ce jour :

« Design thinking is a human-centered approach to innovation that draws from the designer's toolkit to integrate the needs of people, the possibilities of technology, and the requirements for business success. »

Le Design Thinking est une approche de l'innovation centrée sur l'humain qui s'appuie sur les outils du designer pour intégrer les besoins des individus, les possibilités de la technologie, et les conditions premières du succès commercial.

PENSER COMME UN DESIGNER

Si l'idée d'une approche différente des problèmes s'est peu à peu imposée, encore fallait-il définir ce que signifie « penser comme un designer ». L'un des premiers modèles ^[9] généralement acceptés fut certainement celui d'Asimov qui a décomposé le processus de création d'un

designer en trois modes successifs : Analyse
— Synthèse - Évaluation.

Ce modèle a donné lieu à de multiples variantes et déclinaisons, notamment celui de John Gero, intitulé Function-Behavior-Structure ^[9] (Fonction-Comportement-Structure), qui a introduit au sein du processus des phases de formulation et de documentation, ainsi que plusieurs boucles de feedback. Selon Gero, le processus du design peut être défini à travers les phases suivantes :

- formulation
- synthèse
- analyse
- évaluation
- documentation
- reformulations (x3)

Mais le processus n'est pas l'action, d'autant plus lorsqu'il est question de création. Combinant l'aspect théorique avec de multiples interviews de designers et observations sur le terrain, Brian Lawson, dans le désormais classique « How Designers Think, The Design Process Demystified » ^[10], a formalisé un certain nombre des principes qui guident la démarche et la pensée du designer.



SUR LES PROBLÈMES :

- un problème ne peut jamais être formulé de manière exhaustive
- un problème a toujours une dimension subjective ; sa résolution a donc une dimension collaborative, nécessitant l'implication de plusieurs personnes possédant un contexte et une perception différents
- les problèmes sont souvent organisés de manière hiérarchique ; ils sont souvent les symptômes de problèmes de plus haut niveau. La décision quant au niveau auquel ils doivent être résolus est essentiellement pragmatique, et dépend des ressources et du temps que l'on souhaite y consacrer.

SUR LES SOLUTIONS :

- il n'y a jamais de solution unique à un problème donné
- il n'y a pas de solution optimale, et donc aucune autre méthode d'évaluation que celle consistant à les évaluer dans la durée
- les solutions sont souvent des réponses globales, il est donc impossible de les

faire correspondre trait pour trait à la description du problème posé

- les solutions sont des contributions au savoir. Elles constituent une source d'apprentissage pour l'ensemble des personnes impliquées
- les solutions font partie d'autres problèmes. La solution à un problème donné pose souvent de nouveaux problèmes à un autre niveau.

SUR LE PROCESSUS LUI-MÊME :

- le processus n'a pas de fin
- il n'y a pas de processus infaillible. Il est donc nécessaire de faire évoluer le processus lui-même au fur et à mesure en réponse à l'évolution du problème
- trouver les problèmes est aussi important que les résoudre.
- le processus implique des jugements de valeur subjectifs
- le processus se déroule toujours au milieu de contraintes qui impliquent souvent de prendre des décisions et de faire des compromis

UNE MÉTHODOLOGIE, DE NOMBREUX OUTILS

S'inspirant à la fois des modèles théoriques et des caractéristiques soulignées par Brian Lawson, Tim Brown (pour IDEO) et David Kelley (pour la Stanford School of Design) ont, dès 2005, construit une mythologie qui fait depuis référence. Cette méthodologie se découpe en 5 phases principales, chacune des phases pouvant être menée à bien au moyen de divers outils stimulant la créativité et la réflexion collaborative. Voici le détail et l'articulation de chacune ces phases entre elles :

S'IDENTIFIER (« EMPATHIZE » EN ANGLAIS)

Avant même de s'attaquer au problème à résoudre, il s'agit de se mettre dans la peau des personnes concernées, afin de comprendre « de l'intérieur » le contexte dans lequel ils opèrent, les difficultés auxquelles ils font face, leurs besoins et leurs attentes, et ce qu'ils ressentent. Cette phase est généralement menée à travers interviews et observations sur le terrain, dans ce qui est un véritable travail ethnographique. ^[11] Il existe également de nombreux outils, tels que les sondes culturelles (cultural probes ^[12]) ou les cartes d'empathie ^[13] permettant d'approfondir ou de formaliser ce travail de recherche.

Il s'agit là de l'étape la plus importante de la méthodologie tout entière. En effet, comment proprement définir un problème à résoudre, et plus encore construire des

solutions, si l'on ne connaît pas réellement les besoins des collaborateurs/clients/utilisateurs que l'on soit censé aider ? Cette étape est également celle qui est en général la plus négligée ou la plus mal comprise en entreprise. Le classique recueil des exigences, par exemple, ne se fait habituellement qu'une fois le problème (voire la solution préemptée, dans le cas d'une initiative en mode projet) fixé dans le marbre.

DÉFINIR

Définir le problème à résoudre semble a priori une chose évidente à réaliser, mais il n'en est en fait rien. Il ne s'agit pas de poser les termes en fonction de votre propre contexte (par exemple : comment faire en sorte que mes employés collaborent davantage ?), mais en fonction de celui des personnes directement concernées (par exemple : quelles sont les tâches que plus de collaboration aiderait mes employés à accomplir ?). Cette définition ne peut donc être menée à bien qu'à l'issue de la première phase, qui aura permis de comprendre quelles sont les vraies données et dimensions du problème à résoudre.

Qui plus est, en entreprise, les décideurs ont fréquemment une vision qui leur est propre, forgée par leur métier et leur expérience. L'angle de vue d'un directeur marketing,

par exemple, sera rarement le même que celui d'un CIO ou d'un directeur produit. À chacun ses contraintes, ses objectifs et ses processus. À ce stade, la première étape consiste à créer une vision commune, un langage commun autour du problème, de le formuler d'une manière qui conviendra à tous. Visionary Marketing a ainsi développé son propre outil pour faciliter le dialogue et construire une vision partagée d'un problème, le *questionnaire projectif*.

GÉNÉRER DES IDÉES

Une fois le problème défini vient le temps de générer des idées. Il ne s'agit pas de bâtir une solution, mais d'explorer collectivement le champ des possibles, voire même de l'impossible, afin de « saturer » tous les aspects du problème avec des propositions. Contrairement à ce que l'on peut croire, cette phase n'est pas simple à conduire. Il ne s'agit pas de générer des idées pour des idées (« garbage in, garbage out », comme disent les Anglo-saxons), mais de constamment conserver à l'esprit les besoins dévoilés lors de la première phase, en se demandant : qu'est ce que mon idée apporte ? Qu'aide-t-elle à résoudre ?

C'est une phase au cours de laquelle la diversité est plus que jamais importante : diversité des idées, pour éviter de se « fixer » sur un aspect restreint du problème ;

diversité des personnes présentes, afin de réunir le plus d'angles de vue différents possible ; diversité des outils utilisés, pour débloquer et développer l'imagination. Au nombre de ceux-ci se trouvent les nombreuses techniques de créativité, que ce soit le mind-mapping, le brainstorming, les puissances de 10...

Cette phase est également itérative, voire récursive ; il est nécessaire d'alterner, de manière volontaire, des phases de génération et des phases d'évaluation et de sélection, afin de les revisiter à la lumière du problème posé et des besoins identifiés, quitte à devoir repenser les termes mêmes du problème. Une solution est en effet toujours indissociable du problème qui l'a généré, comme l'a souligné Brian Lawson.

PROTOTYPER

À l'issue de la (les) séquence(s) d'idéation, il est nécessaire de les qualifier afin de retenir et formaliser celles qui semblent les plus prometteuses. La phase suivante consiste à construire des prototypes à partir de ces idées, afin d'appréhender en conditions réelles quelles en sont les avantages et inconvénients, comment les utilisateurs réagissent et s'en emparent, et quels sont les nouveaux problèmes que leur mise en action soulève.

Le prototypage, lorsqu'il ne s'agit pas de la création d'un produit, mais de celle d'un service, voire d'un système (tel que l'organisation et le fonctionnement d'une équipe), est souvent perçu comme une activité difficile, voire, de manière paradoxale, abstraite. Il existe pourtant de nombreuses manières de réaliser un prototype, une mise en situation « réaliste » des solutions sélectionnées. Citons par exemple, en dehors des prototypes d'objets physiques, le jeu de rôle ou le storytelling, qui permettent de comprendre les interactions entre plusieurs personnes, les maquettes, en taille réelle ou non, qui permettent de visualiser un espace, les story-boards, les cartes (de processus, de parcours client), ou encore les prototypes « indirects », comme les nouvelles du futur, dont le principe est d'imaginer un communiqué de presse ou un article à paraître suite à la mise en place réelle de la solution.

Les prototypes, d'ailleurs, ne servent pas uniquement à simuler la réalité, mais sont également utiles à toutes les phases du processus, que ce soit pour stimuler l'empathie, pour mieux appréhender un

aspect du problème ou pour illustrer rapidement une idée. Le Hasso Plattner Institut a ainsi édité un jeu de 36 cartes ^[14] représentant autant de méthodes de prototypage utilisables en fonction du contexte et de ce que l'on cherche à tester.

TESTER

La phase de test est en fait inséparable de celle du prototypage. L'objectif en est double : il s'agit à la fois d'étudier les réactions des collaborateurs/clients/utilisateurs à qui votre projet s'adresse, afin d'affiner les diverses solutions envisagées au problème posé, et d'enrichir votre connaissance de ces mêmes personnes en situation, afin d'approfondir votre compréhension du problème à résoudre.

La phase de test vous emmène ainsi généralement, comme vous pouvez l'imaginer, dans une nouvelle itération de l'ensemble du processus, à travers une nouvelle boucle identification-définition-idéation, vous menant progressivement vers une solution finalisée.

L'ENTREPRISE FACE À LA TRANSFORMATION DIGITALE

« *Nous transformons nos bâtiments, et ensuite, nos bâtiments nous transforment* » ^[15]

Cette célèbre citation de Winston Churchill est sans doute ce qui s'applique le mieux, en remplaçant « bâtiments » par « technologie », à la transformation digitale. En effet, les mutations auxquelles l'entreprise fait aujourd'hui face ne sont ni purement technologiques, ni purement humaines, et le principal défi qu'elles doivent relever concerne bien les interactions que l'évolution des unes et des autres fait naître.

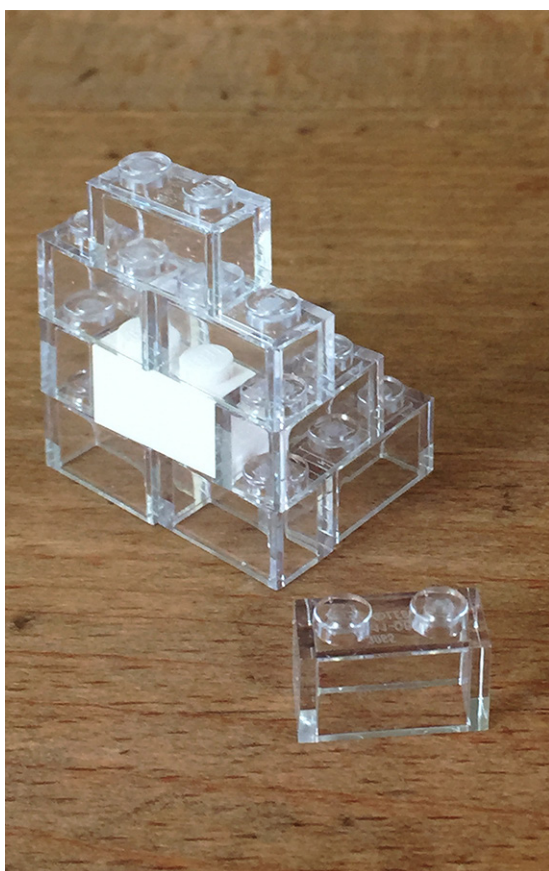
Les technologies nouvelles ont de tout temps joué le rôle de détonateurs, transformant nos comportements, et faisant naître des problèmes qui n'existaient pas auparavant. La clef USB, par exemple, commercialisée pour la première fois en 2000 par IBM, a transformé notre attitude quant au stockage et au partage des documents, et a en même temps obligé à repenser notre approche de la sécurité informatique.

LES DÉTONATEURS DE LA TRANSFORMATION

L'internet, bien sûr, est le premier de ces détonateurs, ce sur quoi tout le monde s'accorde. En tant que support de nouveaux protocoles de communication, l'internet a suscité la naissance de nombreux outils, certains aujourd'hui oubliés (qui se souvient encore par exemple de Gopher ^[16] ?), d'autres, comme notamment l'email, ont structuré et structurent encore la manière dont nous communiquons, échangeons et travaillons.

Si le second de ces détonateurs est le web, ce n'est toutefois pas dans la dimension à laquelle on pourrait penser de prime abord, à savoir celle de média. En ce sens, il n'est finalement jamais rien de plus qu'une interface. Le lien hypertexte, par contre, a transformé à jamais notre rapport à l'information. En reliant les mots, les concepts et bientôt les individus (que sont nos réseaux sociaux, si ce ne sont des agrégats d'espaces d'expression individuelle ou de groupe hyperliés les un aux autres, complétés par des outils de communication

interpersonnelle) entre eux, le monde s'est transformé en un ensemble de **réseaux** interconnectés.



Le **smartphone** est le troisième détonateur. En nous affranchissant du dernier lien qui nous contraignait à n'être reliés au monde que dans un espace physique déterminé, le smartphone a rendu les réseaux omniprésents et ubiquitaires, donnant réalité au **village planétaire** envisagé par Marshall

McLuhan ^[17]. Le smartphone a accéléré le développement de nouveaux usages, qui, à leur tour, ont fait émerger une nouvelle approche de la technologie : le découpage de l'activité à travers des applications dédiées à une catégorie limitée de tâches.

■ AU CŒUR DE LA COMPLEXITÉ

Pour l'entreprise, prendre la mesure de ces ruptures et s'adapter en conséquence est loin d'être simple. Si elle a été la première, bien avant que le grand public ne s'en empare, à adopter l'email en tant qu'outil dominant de communication, c'est en partie parce qu'il s'intégrait sans peine aux structures et aux comportements hiérarchiques qui étaient siens. Mais les technologies émergentes, la prépondérance des réseaux et les nouvelles exigences nées des possibilités offertes par une communication instantanée et instinctive se sont développées en dehors de l'entreprise et de manière extrêmement rapide, tandis qu'elle-même n'évoluait que beaucoup plus lentement. Aujourd'hui, elle doit s'adapter à un environnement devenu de plus en plus complexe, qui lui impose d'opérer des changements en profondeur dans sa manière de traiter l'information comme dans sa propre structure.

DESIGNER LA TRANSFORMATION

RECONSTRUIRE LA GESTION DE L'INFORMATION

La manière d'échanger et de traiter l'information a profondément changé, et se déroule de plus en plus au sein de réseaux interconnectés, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise. Celle-ci doit s'adapter à cette nouvelle donne pour rester compétitive et garder le contact avec des clients désormais connectés.

Mais si la mise en place de **réseaux d'échange du savoir** passe nécessairement par un support technologique adapté (réseau social d'entreprise, plateforme collaborative, plateforme de cocréation ou d'innovation ouverte), il est illusoire de croire que les stratégies d'ordinaire utilisées pour la gestion des médias sociaux, basées sur le community management et l'animation éditoriale, puissent être couronnées de succès. La réussite de telles initiatives dépend avant tout de la compréhension des besoins réels de leurs utilisateurs, et de la mise en place d'outils répondant à ces besoins.

Aborder cette transformation dans une démarche de design thinking permet de se poser dès le départ les questions essentielles quant à l'utilisation qui sera

faite d'une telle plateforme, de discerner des motifs et des typologies d'usage. Il s'agit en effet de créer **un véritable service** autour de la création et de la gestion de l'information autour d'une proposition de valeur compréhensible par chacun, et non un simple espace virtuel.

La construction, de manière collaborative, de personæ ^[18] à partir des données recueillies au cours d'interviews, par exemple, permet de dessiner des profils d'utilisateurs type, et sert de base à l'exploration de leurs besoins, de la manière dont ils accèdent et partagent l'information, et, plus avant dans le processus, de scénarios d'usages qui serviront de base aux premières définitions de la plateforme envisagée.

RÉINVENTER LA RELATION CLIENT

Comment répondre aux nouvelles exigences de vos clients? Cette question n'est pas théorique. Les innovations technologiques ont bouleversé la manière dont ils interagissent avec les marques, et augmenté d'autant leurs attentes. La réponse est, bien entendu, en leur donnant les éléments d'une meilleure expérience. Mais il ne s'agit pas là, pas

uniquement du moins, d'une réponse digitale, il est souvent nécessaire de retravailler l'ensemble de vos points de contact avec eux, voire de remettre en question votre organisation interne. Pour ce faire, un des outils les plus utiles est **la cartographie du parcours client** ^[19], qui met lui-même en jeu l'ensemble du processus du design thinking.

Comme toujours lorsque l'on aborde un problème sous l'angle d'un designer, il est essentiel de ne réfléchir ni à partir de la technologie (comment rendre mes dispositifs plus efficaces?) ni à partir d'une vision interne (comment délester mon centre d'appel?), mais à partir des besoins **réels**, et non supposés, de vos clients/collaborateurs/utilisateurs, les autres aspects du problème s'imbriqueront d'eux-mêmes autour de ceux-ci. Une carte du parcours client part **toujours**... du client!

Nous ne détaillerons pas ici l'ensemble des étapes qui permettent cette cartographie, mais elles s'inscrivent toutes dans les principes qui régissent une approche de type design thinking :

- études sur le terrain des problèmes rencontrés par vos clients

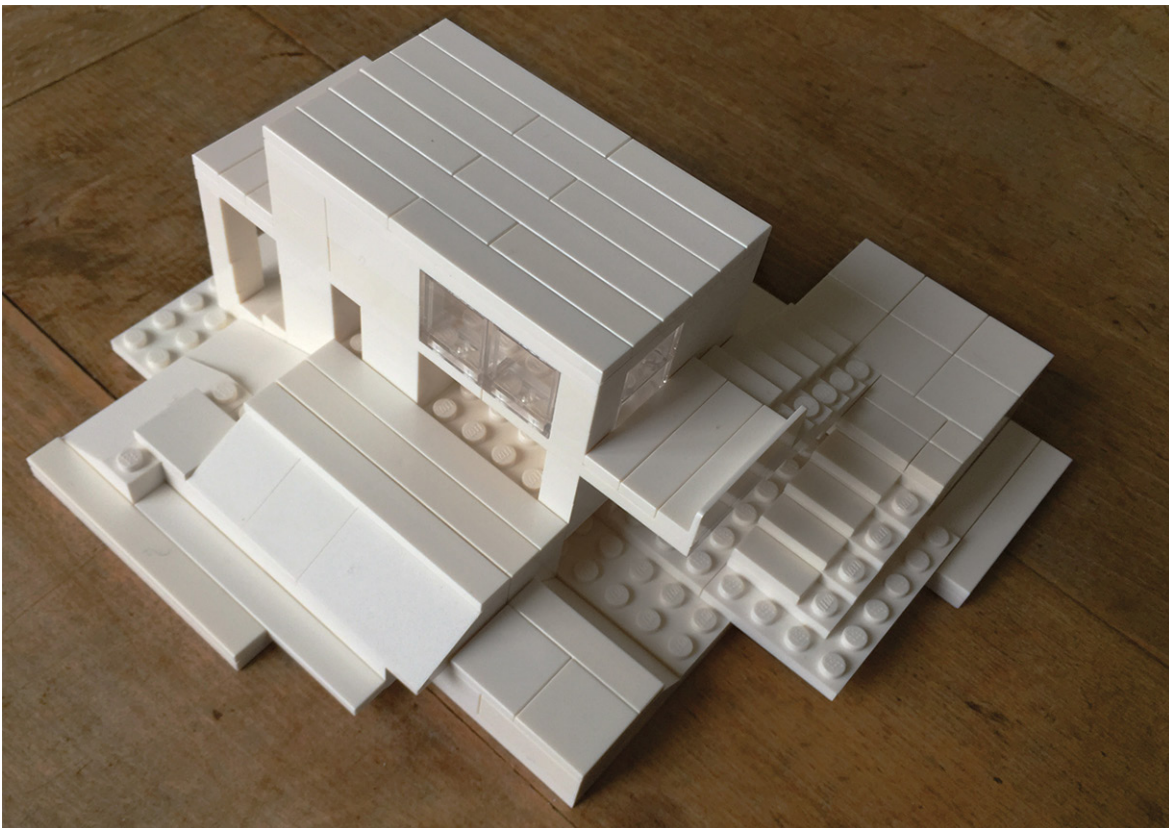
- constitution d'un groupe de travail aussi divers que possible (représentants de tous les services concernés ou impactés, y compris des clients eux-mêmes)
- analyse de l'ensemble des points de contact, à la fois du point de vue de l'organisation interne et du ressenti des clients
- identification et priorisation de points d'amélioration
- construction de prototypes et réajustement du problème à résoudre
- évaluation du progrès et itérations

REFONDER L'ENTREPRISE

Le design thinking ne trouve pas uniquement ses applications dans l'innovation en termes de produits et de services. L'approche permet également de faciliter la résolution de problèmes complexes tels que ceux touchant la stratégie ou la structure même de l'entreprise. Toucher à l'organisation nécessite généralement la mise en place de programmes de gestion du changement longs, difficiles à mettre en place et coûteux.

La mise en pratique des principes du design dans ce contexte permet de rapidement et concrètement comprendre les enjeux et les forces en présence. Des outils tels que l'ONA (Organizational Networks Analysis, analyse des réseaux organisationnels ^[20]) permettent de visualiser de manière tangible les flux internes, tant de décision, de communication que de collaboration, et de travailler sur des prototypes de solutions adaptées dont l'acceptation sera facilitée.

Loin d'être un gadget à la mode, le design thinking, lorsqu'il est utilisé avec discernement et compétence, en tant que principe de réflexion et d'action respectueux du contexte autour de problématiques complexes, et non en tant que méthodologie « sur étagère », est à n'en point douter une des clefs d'une transformation digitale réussie, qu'il serait absurde d'ignorer.



NOTES

1. Accenture & Oxford Economics—«How digital Is your workforce»—https://www.accenture.com/us-en/insight-outlook-workforce-digital-skills?c=glb_acnoutlktwt_10000037&n=smc_0915
2. Li Charlene—«Why No One Uses the Corporate Social Network»—Harvard Business Review, avril 2015—<https://hbr.org/2015/04/why-no-one-uses-the-corporate-social-network>
3. Simon, Herbert A. – « The Sciences of the Artificial » - Cambridge, MA : MIT Press, 1969 - https://books.google.fr/books/about/The_Sciences_of_the_Artificial.html?id=k5SrOnFw7psC&redir_esc=y
4. Schön, Donald A — « The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action » — New York : Basic Books, 1983 - https://www.amazon.com/Reflective-Practitioner-Professionals-Think-Action/dp/0465068782?ie=UTF8&*Version*=1 &*entries*=0
5. Buchanan Richard - « Wicked Problems in Design Thinking » - MIT Press, Design Issues, Vol. 8, No. 2 (Spring, 1992), pp. 5-21 - http://web.mit.edu/jrankin/www/engin_as_lib_art/Design_thinking.pdf
6. de Baillon Thierry — « Affronter la complexité et les problèmes irréductibles avec le Design Thinking » — 2011 — <http://www.debaillon.com/fr/2011/07/affronter-la-com... — design-thinking/>
7. Martin Roger - « The Design of Business: Why Design Thinking is the Next Competitive Advantage » - Harvard Business Review Press, 1999 — <https://hbr.org/product/the-design-of-business-why-design-thinking-is-the-/an/12176-HBK-ENG>
8. Brown Tim — « Design Thinking » - in HBR juin 2008 - <https://hbr.org/2008/06/design-thinking>
9. Gero John S. – « Constructive Memory in Design Thinking » - George Mason University, Sidney, 1999 - <http://cs.gmu.edu/~jgero/publications/1999/99GeroDesignThinking.pdf>
10. Lawson Bryan — « How Designers Think, The Design Process Demystified » — Architectural Press, London, 1980 - https://www.academia.edu/5667679/Bryan_Lawson_-_How_Designers_Think
11. Bien que le mot — et la discipline — puisse apparaître comme un mot « savant », l'ethnographie est en fait une approche extrêmement pragmatique de l'étude d'un groupe de personnes partageant les mêmes intérêts ou le même environnement. Dans un cadre purement digital (par exemple les usagers d'un forum ou les utilisateurs d'une application spécifique) on parle alors de « netnographie ». <https://fr.wikipedia.org/wiki/Ethnographie>
12. https://en.wikipedia.org/wiki/Cultural_probe
13. <https://dschool.stanford.edu/wp-content/themes/dschool/method-cards/empathy-map.pdf>
14. https://www.amazon.de/Thinking-Prototyping-Plattner-Institut-Softwaresystemtechnik/dp/3000506683?ie=UTF8&*Version*=1&*entries*=0
15. «We shape our dwellings, and afterwards our dwellings shape us». Cette phrase est extraite d'un discours de Winston Churchill le 28 octobre 1944, en réponse au projet de reconstruction de la Chambre des Communes britannique, détruite pendant la guerre, en forme d'hémicycle, en lieu et place de son ancienne forme rectangulaire.
16. <https://fr.wikipedia.org/wiki/Gopher>
17. https://fr.wikipedia.org/wiki/Village_planétaire
18. <http://www.servicedesigntools.org/tools/40>
19. <http://www.servicedesigntools.org/tools/8>
20. Au sujet de l'ONA et des outils d'analyse des réseaux, voir par exemple <http://orgnet.com> Pour davantage d'information sur Visionary Marketing, visitez notre site : visionarymarketing.com

QUI NOUS SOMMES



Thierry de Baillon a travaillé pour les grands bureaux de style français, pour lesquels il décryptait les tendances sociales et culturelles émergentes, puis comme designer et comme conseiller en stratégie de développement produit auprès de sociétés internationales (GDF, Garnier, ST Dupont, UNICEF, Béghin Say,...), puis a développé le premier site historique de e-commerce de mode pour Creeks 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 coauteur d'ouvrage tel 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.



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 coécrits 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.

© 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 : +447 092 224 740 France : +33 140 187 834

