

# IMAGE, RÉPUTATION, INFLUENCE

Comment construire  
une stratégie pour vos marques ?



MARKETING / COMMUNICATION

# IMAGE, RÉPUTATION, INFLUENCE

Comment construire  
une stratégie pour vos marques ?

Géraud de VAUBLANC

*Préface de Franck Riboud*

DUNOD

<p>Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.</p> <p>Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements</p>	<p>d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.</p> <p>Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).</p>
	

© Dunod, 2019

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff  
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-079453-9

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# Sommaire



<b>Préface</b>	1
<b>Introduction</b>	5
<b>Partie 1</b>	
<b>Image, réputation, influence : nouveaux paradigmes</b>	19
Chapitre 1 ■ Aller au-delà des approches traditionnelles	21
Chapitre 2 ■ La nouvelle cartographie des influenceurs	37
Chapitre 3 ■ Les conséquences sur l'organisation des entreprises	59
Chapitre 4 ■ Concevoir simultanément une stratégie de communication offensive et défensive	75
Chapitre 5 ■ Présentation de la méthode RASPuTEAM	89
<b>Partie 2</b>	
<b>Les étapes clés d'une stratégie d'image, de réputation et d'influence efficace</b>	99
Chapitre 6 ■ Raison d'être et approche des Risques (R <sup>2</sup> )	101
Chapitre 7 ■ Alignement des 4 niveaux de marques de l'entreprise (A)	125

<b>Chapitre 8 ■ Sélection d'objectifs stratégiques de communication (S)</b>	<b>143</b>
<b>Chapitre 9 ■ Publics, influenceurs et communautés (Pu)</b>	<b>153</b>
<b>Chapitre 10 ■ Techniques narratives de mise en scène du contenu (T)</b>	<b>173</b>
<b>Chapitre 11 ■ Écosystème des canaux de communication (E)</b>	<b>187</b>
<b>Chapitre 12 ■ Actions prioritaires (A)</b>	<b>199</b>
<b>Chapitre 13 ■ Moyens et Mesure de la performance (M<sup>2</sup>)</b>	<b>215</b>
<b>Conclusion</b>	<b>231</b>
<b>Glossaire</b>	<b>237</b>
<b>Index des marques</b>	<b>241</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>243</b>
<b>Remerciements</b>	<b>245</b>

# Préface



« Les deux choses les plus importantes n'apparaissent pas au bilan de l'entreprise : sa réputation et ses hommes ». Cette phrase, demeurée célèbre, a été prononcée par Henry Ford, à la même époque que la naissance de Danone. C'était il y a un siècle. Depuis, la situation a évolué. La valeur de la réputation se mesure et apparaît au bilan des entreprises sous forme d'actifs immatériels et la qualité des hommes et des femmes est aujourd'hui considérée comme un avantage compétitif déterminant, incitant les sociétés à investir dans leur marque employeur, pour attirer les meilleurs talents et les fidéliser.

Mais depuis quelques années, jamais les notions d'image, de réputation ou d'influence n'ont été autant bousculées. L'omniprésence du digital, la montée en puissance des smart data et le développement de l'intelligence artificielle expliquent en grande partie ce bouleversement en cours. C'est tout le mérite de ce livre que de l'analyser, en étudiant ses conséquences sur l'organisation des entreprises, en fournissant un cadre méthodologique, le tout en s'appuyant sur de nombreux témoignages et exemples.

Le cas de Danone y est notamment abordé. Sous un angle analytique et technique, avec un œil d'observateur expert de ces métiers. Ce que je ne suis pas. Je peux juste, en guise d'avant-propos, témoigner sur la manière dont l'entreprise a abordé – tout au long de son histoire centenaire – la question de l'image, de la réputation, et, indirectement de l'influence. Et cela sans avoir la prétention de donner de leçon sur ce sujet complexe et fragile et sur lequel nous avons fait, comme tout le monde, un certain nombre d'erreurs.

Pour simplifier, on peut dire aujourd'hui que Danone a bonne réputation. C'est en tout cas aujourd'hui l'une des entreprises françaises les plus

régulièrement citées dans les grands classements internationaux qui évaluent l'attractivité auprès des parties prenantes, le capital sympathie, la réputation, l'engagement dans la société, l'image employeur, ou encore l'impact sur le monde. Si je cherche pourquoi, je dirais que la première raison est que l'entreprise a toujours essayé de respecter un principe clé que j'appelle *l'impératif de cohérence* : cohérence des actions entre elles ; cohérence entre discours et actions.

L'image de Danone est aujourd'hui généralement associée à deux dimensions : celle de l'innovation sociale et celle de la santé. Deux dimensions qui se sont construites dans le temps par une forme de mise en cohérence progressive entre les actes et les paroles.

Danone s'est d'abord construite sur une conviction forte, celle que l'entreprise a une dimension qui dépasse l'économique et qu'elle doit avoir, en faisant du business, des objectifs à la fois économiques et sociaux (et même sociétaux).

Tout cela a été exprimé par mon père, Antoine Riboud, lors d'un discours prononcé à Marseille en 1972 devant un parterre de dirigeants médusés et agacés par une pensée qu'on qualifierait aujourd'hui de disruptive. « Il n'y a qu'une seule terre. On ne vit qu'une seule fois [...] Nous devons nous fixer des objectifs humains et sociaux. [...] Le nouveau défi [...] de l'entrepreneur, c'est d'arriver à équilibrer, à intégrer quatre valeurs : l'efficacité, la solidarité, la responsabilité et la personnalisation. Le rôle et la responsabilité du chef d'entreprise prennent dès lors une nouvelle dimension. Il sera soumis à deux critères d'appréciation : la réalisation des objectifs économiques vis-à-vis de ses actionnaires et de l'environnement ; la réalisation des objectifs humains et sociaux vis-à-vis de son personnel. » Cette idée que la responsabilité de l'entreprise « ne s'arrête pas au seuil des usines ou des bureaux » était incroyablement visionnaire en 1972. La loi Pacte, qui pose pour la première fois en France que l'entreprise « est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité » date de mai 2019, soit près de cinquante ans après le discours de Marseille. Mais si Danone a conservé depuis, et malgré des péripéties, une image « sociale », c'est que des actes n'ont cessé de suivre ce discours : généralisation de l'intéressement bien avant la législation, semaine de 36 heures dans les usines bien avant les 35 heures, premières négociations mondiales avec les syndicats. Les exemples sont nombreux, jusqu'à la création de danone.communities, ce



fonds, construit avec Muhammad Yunus, qui investit pour développer des *social business* alimentaires dans les pays émergents.

La santé. Dans ce domaine, les actes ont précédé le discours. Lorsque j'ai succédé à mon père à la tête de l'entreprise, en 1996, Danone comptait près de 300 marques, appartenant à un grand nombre de secteurs : les produits frais, les eaux, déjà, mais aussi la confiserie, la biscuiterie ou encore les boissons alcoolisées. J'avais l'intuition que l'entreprise serait plus forte si son activité pouvait se concentrer sur quelques-unes et faire rimer alimentation et santé. D'une part, parce que cet objectif était parfaitement cohérent avec l'histoire de l'entreprise et son nom : le premier produit lancé sur le marché en 1919 par Isaac Carasso – et vendu d'abord en pharmacie – était un yaourt fabriqué à partir de ferments de l'Institut Pasteur, permettant de soulager les enfants atteints d'infections intestinales. D'autre part, parce qu'il donnait encore plus de force et de cohérence au double projet économique et social/sociétal de l'entreprise. Et enfin parce que nous sentions déjà, en écoutant les consommateurs et la société, que le rapport à l'alimentation était en train de commencer à évoluer.

Notre axe stratégique est dès lors devenu la santé par l'alimentation. Mais, avant d'en parler, avant de le revendiquer, il a fallu faire un lourd travail de restructuration et de recentrage des activités et des marques, afin que toutes puissent être cohérentes avec cette stratégie. C'est ainsi que nous avons revendu nos marques d'épicerie, de confiserie, de boissons alcoolisées, puis de biscuiterie, tout en acquérant des marques dans le domaine de la nutrition infantile et médicale. Et ce n'est qu'en 2005, près de dix ans après avoir entamé ce virage stratégique, à un moment où nous pouvions être crédibles pour le faire et réellement sur la voie de la cohérence, que nous avons affirmé notre mission d'entreprise : apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre.

Sur ces deux dimensions, santé et innovation sociale, les choses sont loin d'être parfaites. Et bien évidemment la cohérence n'est jamais complète. Les équilibres sont précaires, les tensions et les contradictions sont permanentes. Les périodes d'avancée et de moindre activité se succèdent. Mais les écarts ne sont pas nécessairement un problème tant qu'ils ne sont pas niés ou cachés et tant que l'entreprise n'affiche pas la prétention d'être parfaite ni ne s'érige en donneuse de leçon. À défaut, elle s'expose à des réactions violentes.

Je pense surtout que l'on doit garder en tête que l'image, la réputation et l'influence ne sont pas une fin en soi. Ce ne sont d'un côté que des thermomètres et de l'autre que des outils au service de l'entreprise et de ses collaborateurs. Mais des outils d'autant plus cruciaux que les marques endossent aujourd'hui, qu'elles le veuillent ou non, un rôle social et politique. Elles sont devenues des symboles, qui peuvent être instrumentalisés et parfois pris en otage d'enjeux qui les dépassent. Nous l'avons expérimenté quelques fois chez Danone. Ce livre donne des clés et propose un modèle pour maximiser leur force et leur impact. Un autodiagnostic très pratique permet aux professionnels de se situer à chaque étape du modèle, qui part de la définition de la raison d'être et de l'analyse des risques, et termine par l'analyse des moyens et de la mesure.

Pour ce qui concerne Danone, c'est parce que nous nous sommes toujours efforcés de respecter l'impératif de cohérence entre sa mission et ses actions que l'entreprise, dirigée aujourd'hui par Emmanuel Faber, peut poursuivre son développement, mobiliser ses équipes sur des objectifs de croissance rentable et, en même temps, construire les bases de Danone pour le futur : un groupe qui puise dans sa génétique et ses valeurs fondatrices pour se réinventer et rester l'entreprise la plus en phase avec les grands enjeux de l'alimentation dans le monde.

Bonne lecture !

**Franck Riboud**

Président d'honneur de Danone

# Introduction



Pour développer leur business à court et long terme, pour assurer leur acceptabilité sociale, pour attirer et retenir les meilleurs talents, pour résister en cas de crise, les entreprises ont toujours eu besoin de valoriser leur image, de nourrir leur réputation et de déployer leur influence. Mais ceci est beaucoup plus difficile aujourd'hui. Et pourtant encore plus crucial ! Pourquoi ?

## Un nouveau challenge pour les entreprises



Le récent et spectaculaire basculement du monde a entraîné des impacts directs et puissants sur la manière dont les entreprises définissent et déploient leurs stratégies d'image, de réputation et d'influence.

Ainsi, on est passé en quelques années...

### ***D'un monde de confiance relative à un monde de défiance généralisé***

Selon l'institut Edelman, seulement 43 % de la population mondiale fait confiance aux médias et aux gouvernants ; et c'est à peine plus pour la confiance accordée aux entreprises (51 %) et même aux ONG (53 %, tout juste une personne sur deux !), qui sont pourtant censées défendre des causes *positives* d'intérêt général – lutter contre la famine, défendre la liberté de la presse, sauver la planète<sup>1</sup>. Et si l'on regarde ce qui passe en France, on remarque que le mal est particulièrement profond.

---

<sup>1</sup> Edelman Trust Barometer, 2019.

La dernière enquête du CEVIPOF (janvier 2019) est éloquente : seulement 36 % des Français font confiance aux grandes entreprises privées ; c'est encore pire pour les syndicats (27 %), sans parler des médias qui ne récoltent que 23 % de confiance ; quant aux partis politiques, ils sont littéralement décrédibilisés, avec 9 % de confiance... Entre 2009, année de création du baromètre du CEVIPOF, et 2018, le pourcentage de la population considérant que la démocratie fonctionne bien – signe de confiance envers ses institutions – est passé de 50 % à 36 %. Sur la même période, la confiance vis-à-vis des institutions politiques s'est fortement dégradée : celle à l'égard du conseil municipal est passée de 66 % à 53 %, celle à l'égard du conseil départemental, de 56 % à 43 %, celle à l'égard du conseil régional de 58 % à 41 %, celle à l'égard de l'Union européenne de 42 % à 32 %.

Quel contraste avec la « Société de confiance » qu'appelait de ses vœux Alain Peyrefitte<sup>1</sup> dans son ouvrage au titre éponyme, écrit en 1995. Pour l'ancien ministre du Général de Gaulle, « la société de confiance est une société en expansion, gagnant-gagnant, société de solidarité, de projet commun, d'ouverture, d'échange, de communication ». Occupy Wall-Street aux États-Unis, mouvement 5 étoiles en Italie, Brexit en Angleterre, Gilets jaunes en France : on ne compte plus les manifestations de cette défiance généralisée, principalement contre les élites, qui touche plus fortement le monde occidental.

### ***D'un monde de contrôle à un monde de transparence et de voyeurisme***

Hier, garder un secret était encore possible ; aujourd'hui, c'est devenu mission quasi-impossible, et bien naïfs sont les gouvernants, les chefs d'entreprise, les leaders d'opinion qui pensent que l'on peut dissimuler « la poussière sous le tapis ».

À chaque instant, une infinité de capteurs connectés (smartphones, caméras de vidéosurveillance, badges, conversations sur les réseaux des entreprises et sur les réseaux sociaux, etc.) révèlent des incidents, des dysfonctionnements et des crises. Impossible dans ce contexte de cacher quoi que ce soit... La vérité apparaîtra toujours. Et ce, d'autant plus que les contre-pouvoirs se sont organisés, et utilisent toute la puissance des réseaux.

<sup>1</sup> Alain Peyrefitte, *La Société de confiance*, Odile Jacob, 1995 (nouvelle édition en 2017).

Évoquons simplement deux types de contre-pouvoirs redoutables :

- Les lanceurs d’alerte – *whistleblowers* – qui révèlent au grand jour les turpitudes des États, institutions et entreprises. Le plus connu est sans doute Edouard Snowden qui a levé le voile sur la manière dont l’agence de sécurité américaine (NSA) captait des appels téléphoniques et des données Internet de citoyens américains à leur insu.
- L’ICIJ (le consortium international des journalistes d’investigation), organisation créée par le Center for Public Integrity américain, et devenue indépendante en 2017, rassemble plus de 200 journalistes dans 80 pays, qui coopèrent entre eux pour traquer les dysfonctionnements et les scandales. C’est à l’ICIJ que l’on doit par exemple la révélation des Panama Papers en 2016, qui a mis en cause notamment différentes personnalités politiques, économiques ou sportives en France.

## ***D’un monde vertical et siloté à un monde horizontal et communautaire***

Le temps des vaches sacrées est révolu ! Il fut une époque où les partis politiques, les églises, les syndicats, les gouvernements, les leaders d’opinion officiels (intellectuels, journalistes, scientifiques, académiciens...) orchestraient et structuraient le monde des idées, dans le cadre de relations verticales, top-down, fortes, structurées et figées, caractéristiques de ce que le sociologue Zygmunt Bauman appelait la *société solide*.

Aujourd’hui, l’orchestre a éclaté ; la société et même la vie sont devenues *liquides*, pour reprendre le titre d’un ouvrage clé du même Z. Bauman<sup>1</sup>. Les grands influenceurs ne font plus descendre sur le *peuple en mal d’éclairages et de repères* le catéchisme idéologique. La verticalité a été remplacée par l’horizontalité. Un nombre infini de petites musiques issues de communautés, de micro influenceurs ont remplacé le concert officiel. Des courants d’idées naissent, se façonnent au gré de conversations libres et ouvertes. Certains meurent aussitôt, d’autres perdurent. Dans *La Vie liquide*, Zygmunt Bauman va même jusqu’à écrire : « L’unique référence est l’individu intégré par son acte de consommation. Statut social, identité ou réussite ne sont définis

<sup>1</sup> Zygmunt Bauman, *La Vie liquide*, Le Rouerque/Chambon, 2006.

qu'en termes de choix individuel et peuvent varier, fluctuer rapidement au gré des exigences de flexibilité. Le référent leader d'opinion disparaît ».

### ***D'un monde intermédié à un monde ubérisé***

L'ubérisation – mot inventé par Maurice Lévy, l'ancien patron de Publicis – qui signifie le bouleversement de secteurs économiques entiers dû à la suppression d'intermédiaires rendue possible par la digitalisation, a envahi le monde d'aujourd'hui. Elle touche un très grand nombre de secteurs – l'hôtellerie, les taxis, l'assurance, etc. –, mais aussi le monde de la communication et des médias, et donc de l'image, de la réputation et de l'influence. Pour un homme politique ou un chef d'entreprise, communiquer par tweet plutôt que passer par un intermédiaire journaliste – *sport* popularisé par Donald Trump – est un excellent exemple d'ubérisation des médias. Produire sa propre vidéo sur sa chaîne YouTube, plutôt que passer par l'exercice potentiellement périlleux d'une interview face caméra, en est un autre...

### ***D'un monde dominé par la publicité au monde de l'après-pub***

Pour certains : « la publicité est morte. Vive le monde de l'après-pub ! » Une assertion excessive, quand on constate que les spots publicitaires continuent de rythmer les programmes télévisés et les vidéos YouTube les plus regardées, ou qu'on observe que les agences de publicités sont loin d'avoir mis la clé sous la porte. Sans doute ! Mais force est de constater que la publicité reine, celle qui faisait la pluie et le beau temps au sein des directions marketing et communication, celle qui rassemblait la quasi-totalité des budgets des entreprises pour valoriser leurs produits ou leurs marques, celle à qui l'on assignait des missions aussi diverses que développer la notoriété, la réputation, l'influence, mais aussi l'attractivité de l'entreprise et de ses produits, appartient à des temps révolus.

À une époque – pas si lointaine –, pour décrire le monde et les métiers de la communication, les professionnels utilisaient la distinction médias/hors médias. Selon ce jargon, le vocable *médias* signifiait la catégorie noble – celle de la publicité – tandis que le *hors médias* rassemblait – de manière un peu condescendante – tout ce qui n'était pas publicitaire, c'est-à-dire

le monde de l'événementiel, des relations publiques, des salons, des relations presse, etc. À moins d'être un vieux dinosaure de la communication, plus personne n'utilise cette classification, qui a été remplacée par d'autres modèles, comme le modèle PESO (*paid, earned, shared et owned medias*), sur lequel on reviendra. Si l'on n'utilise plus le distinguo médias/hors médias, c'est tout simplement parce qu'il ne reflète plus la réalité du monde de la communication.

Deux grandes évolutions l'illustrent aisément : d'une part, l'efficacité de la publicité est de plus en plus remise en cause. Si bien que la part des budgets publicitaires dans le total des budgets de communication a fortement diminué, malgré la hausse régulière de la publicité digitale – qui ne compense pas l'effondrement de la publicité off-line. Il faut dire que d'autres leviers d'influence sont apparus – plus précisément mesurables et au meilleur ROI. C'est le cas par exemple des influenceurs et micro-influenceurs, très utilisés dans des secteurs comme l'automobile, la mode ou le luxe. Comme l'illustre Victoria Berehna de Business of Fashion : « Alors que le prix d'une publicité dans le Vogue anglais se négocie au minimum 22 500 euros, un influenceur suivi par plus d'un million d'abonnés – avec un retour sur investissement quantifiable et des fans mobilisés – facture environ 12 000 euros le post sur Instagram. Il permet aussi de s'adresser à la "génération next", ces jeunes qui puisent leur inspiration sur leur téléphone plutôt qu'en lisant attentivement des magazines ».

D'autre part, la publicité est considérée par certains comme « intrusive », comme du « spam » ; aujourd'hui, entre 40 % et 50 % des internautes dans le monde sont équipés de bloqueurs de publicités (ad-blockers). C'est en réaction à ce marketing intrusif et interruptif, caractérisé par la publicité traditionnelle, qu'est née dans les années 2000 la notion de permission marketing, inventée par Seth Godin. Le permission marketing repose sur l'idée de demander l'autorisation des personnes ciblées avant de leur envoyer un message, afin de le rendre acceptable. Quelques années plus tard, est apparu l'inbound marketing, qui considère que la publicité a perdu son efficacité, et qu'il faut renverser sa logique verticale, en communiquant de manière ciblée à partir des besoins identifiés des publics. La publicité n'a certes pas dit son dernier mot. Elle évolue à grande vitesse, notamment autour du concept de publicité programmatique, mais elle a clairement perdu son rôle quasi-exclusif, alors que s'invente sous nos yeux le monde de l'après-pub...

## ***D'un monde séquentiel à un monde de l'immédiateté, voire du temps réel...***

La conceptualisation du processus de communication a été historiquement bâtie sur un schéma linéaire partant d'un émetteur qui s'adresse à un récepteur *via* un média. Dans ce schéma – théorisé par deux chercheurs américains, Shannon et Weaver au lendemain de la Deuxième Guerre mondiale –, le processus de communication s'inscrivait dans une certaine durée, celle qui s'écoule entre le moment où l'émetteur touche le récepteur *via* le média.

L'ère du digital et des réseaux sociaux a fait exploser ce schéma. On est passé de processus de communication séquentiels à un monde du temps réel. Au temps de la communication séquentielle, une information suivait un chemin bien balisé : elle apparaissait au journal de 20 heures et était ensuite déployée dans les journaux papiers et sur les radios le lendemain et les jours suivants. À l'ère des direct pratiqués par tous les médias, ce chemin balisé a complètement disparu. L'heure est à l'immédiateté. La course contre la montre de l'information est une des explications de la montée en puissance des fake news, qu'elles soient involontaires ou bien intentionnelles. Dans la lessiveuse informationnelle, certains médias considèrent qu'il vaut mieux être le premier à dévoiler une information – quitte à devoir l'infirmer –, plutôt que d'être toujours à la traîne dans la production des scoops... Pente dangereuse dont on ne voit pas aujourd'hui l'issue, alors même que les progrès technologiques dans le domaine de la vidéo, à la suite de l'algorithme Face2Face, permettent par exemple de créer une illusion parfaite en faisant dire à des personnalités des propos qu'elles n'ont jamais tenus ! La rigueur journalistique faite de vérification et de confrontation des points de vue et le besoin de faire le buzz avec une information nouvelle ne font pas bon ménage sous la dictature de l'immédiateté.

Le mot « immédiat » doit d'ailleurs être compris – outre sa dimension temporelle – dans le sens de la négation de l'intermédiaire [im-média], puisqu'une bonne partie de la communication ne passe plus par les médias, qui ont perdu leur fonction de monopole de production d'information et de communication. Ainsi, la division traditionnelle de l'émetteur – producteur d'information (classiquement le journaliste) – et du récepteur – consommateur d'information (classiquement le grand public) est complètement



remise en cause, au profit de la notion de *prosumer* : désormais, une multiplicité d'acteurs sont à la fois producteurs d'information *via* les réseaux sociaux, les blogs, les plateformes d'échanges (on dit que les citoyens sont devenus eux-mêmes des médias), tout en continuant à être consommateurs d'information. Le mouvement des Gilets Jaunes serait-il né fin 2018 sans une vidéo postée par une parfaite inconnue – Jacline Mouraud – devenue iconique. Partagée par des millions d'internautes, cette simple vidéo interpellant le gouvernement a entraîné l'un des mouvements sociaux les plus influents sur la politique française des dernières décennies.

## ***D'un monde d'échanges monétisés à un monde de la collaboration, du partage et du sens***

### **“ Michel Levy-Provençal, fondateur de TEDxParis et du réseau Boma**

*Nombreux sont les experts, économistes et prospectivistes qui s'accordent à dire que nous sommes condamnés à construire une nouvelle société. Une société faite des énergies individuelles, décuplées par la puissance du réseau planétaire. Les premiers signes de l'émergence de ce nouveau modèle apparaissent sous les traits de ce que l'on nomme, communément, l'économie du partage. [...]*

*Agile, résolument inscrite dans l'action, une nouvelle « société du sens » émerge. Elle pense de nouveaux produits et services sans voir de contradiction entre entrepreneuriat et intérêt général. Elle réinvente un modèle où le service public, l'entreprise et le citoyen combinent leurs forces.*

*Les Échos, chronique du 6 mai 2014*

Cette économie du partage est bien sûr favorisée par la puissance du réseau Internet, qui permet une infinité de mécanismes de co-construction et de participation à des projets, avec une multitude de modalités – de la gratuité au financement, en passant par l'échange, le troc – mais elle est également une conséquence de la société moins verticalisée, moins centralisée, plus *liquide*, qui valorise l'ancrage local et l'initiative à petite échelle.

## Aller au-delà des leviers traditionnels

Défiance, hyper-transparence, désacralisation, horizontalité, désintermédiation, immédiateté, partage, collaboration, société du sens : ces quelques grandes évolutions affectent profondément les stratégies conçues et déployées par les dirigeants, les stratèges, les spécialistes du marketing, de la communication et des affaires publiques.

Jusqu'au début des années 2000, les entreprises et institutions pouvaient encore valoriser leur image, asseoir leur réputation et développer leur influence grâce à la conjonction de trois leviers classiques :

- une stratégie de relations presse et relations publiques affûtée ;
- un flux régulier d'investissements publicitaires ;
- l'appui de quelques réseaux d'influence.

Cette époque est révolue, elle a été emportée par trois lames de fond – le digital, les smart data et l'intelligence artificielle (IA) – qui sont pourtant loin d'avoir produit tous leurs effets.

## Digital, big/smart data et intelligence artificielle : trois lames de fond qui obligent à tout réinventer

Le digital est devenu aussi banal que l'air que l'on respire... On a presque oublié qu'on est passé en quelques années de la préhistoire du web (web 1.0) à un web de plus en plus sophistiqué (certains parlent de la 4<sup>e</sup> génération du web).

Ainsi, le web 1.0, né à la fin des années quatre-vingt-dix, est un web statique, centré sur la distribution unidirectionnelle d'informations. Il est remplacé, après l'explosion de la bulle Internet, par le web 2.0, ou web social, qui permet le partage et l'échange d'informations et de contenus (textes, images, vidéos). Il est contemporain de l'émergence des réseaux sociaux, des smartphones et des blogs. Très vite, le web se démocratise ; les consommateurs prennent l'habitude de donner leur avis, de noter, de suggérer, de pétitionner. Le web 2.0 est le web de la co-création et co-production de contenus.

Aujourd'hui, nous avons quitté le web 2.0 pour naviguer dans les eaux fécondes du web 3.0, que d'aucuns nomment le « web sémant-

tique ». Face à une masse d'information difficile à digérer (on parle d'infobésité), l'évolution de la technologie apporte des solutions en fonction des besoins et du contexte spécifique de chaque utilisateur – son profil, ses habitudes de consommation, sa géolocalisation. La génération du web 3.0 est également celle qui a vu la croissance exponentielle du web mobile, qui a dépassé le web sur PC – et c'est particulièrement vrai pour la fréquentation des réseaux sociaux, dont l'accès dans le monde se fait à 90 % *via* le mobile (étude We are social, 2019). Pour certains observateurs, le web 3.0 sera progressivement remplacé par le web 4.0, c'est-à-dire le web intelligent. Entre le 3.0 et le 4.0, on est en présence d'une différence de degré, plutôt que de nature : le web 4.0 permettra d'utiliser toujours plus finement les données des individus pour aller jusqu'au bout de la logique de personnalisation – comme si l'on était en présence de milliards de mètres carrés de tissu cousus main.

Paradis sur terre, ou géhenne éternelle enfantée par un big brother orwélien enfin arrivé à maturité ? Le débat est divisé entre, d'une part, les optimistes technicistes un brin libertariens, et d'autre part, les avocats pointilleux du respect de la vie privée et contempteurs des GAFAM qui accumulent dans leurs serveurs le nouvel eldorado de l'économie mondiale : les fameuses data...

### ***Des big aux smart data***

Alors, justement, évoquons cette révolution des data qui a également transformé notre monde. Un nombre astronomique de capteurs sont aujourd'hui disposés sur :

- les individus – lorsqu'ils surfent sur Internet (*via* des cookies), lorsqu'ils conversent sur les réseaux sociaux (*via* les analyses lexicographiques des robots scanners), lorsqu'ils achètent un produit ou un service (*via* les données bancaires), lorsqu'ils donnent un avis – en ligne, mais aussi off-line ;
- les objets (*via* les IUP – Interfaces Utilisateurs Passives des objets connectés) ;
- les bâtiments (*via* les capteurs thermiques, énergétiques, etc., des bâtiments intelligents) ;
- les machines (*via* les réseaux Wifi, puces RFID et capteurs installés sur les machines de l'industrie 4.0).

Ces capteurs ont permis d'accumuler une masse d'information incommensurable (2,5 trillions d'octets de données produites quotidiennement) et exponentielle (le volume d'information double tous les trois ans).

Cependant, jusqu'à une époque récente, ces data étaient *big*, c'est-à-dire gigantesques et innombrables, mais difficiles à traiter, car les outils d'identification et d'analyse n'étaient pas encore très développés. Ces data sont devenues intelligentes (*smart data*) : on peut aujourd'hui plus facilement les traiter et en tirer de la valeur commercialisable. Et même s'il est encadré par un grand nombre de murs d'enceintes et de herses – le dernier en date étant le RGPD de mai 2018 –, le commerce des données est aujourd'hui extrêmement développé et le pactole se chiffre en milliards.

Aucun secteur n'échappe à la révolution des *smart data*. Et surtout pas le marketing et la communication, avec ses conséquences formidables sur les stratégies d'image, d'influence et de réputation des entreprises. Illustration : des « capteurs » très accessibles permettent aux entreprises de connaître toutes les conversations échangées – notamment sur les réseaux sociaux – sur leurs marques, leurs produits, leurs technologies, leurs initiatives ou leurs dirigeants. Cette information est une source irremplaçable – et en temps réel ! – pour affiner, ajuster, amender le positionnement d'un produit ou d'une marque, le discours commercial ou corporate de l'entreprise, ou encore la stratégie *d'endorsement* des influenceurs. Couplées avec ce que l'on appelle le marketing automation – c'est-à-dire l'envoi automatique de campagnes à partir des données collectées –, les *smart data* sont un levier de valeur incommensurable, qui va accompagner la croissance des entreprises dans les années à venir.

Outre le digital et les *smart data*, la troisième lame de fond est l'intelligence artificielle, objet de tous les fantasmes, et futur pactole que d'aucuns chiffrent à près de 100 milliards de dollars d'ici 2025.

## ***La révolution de l'intelligence artificielle***

Essayons d'abord de définir la réalité très large de l'intelligence artificielle (IA, en français, et AI en anglais – *artificial intelligence*). Elle regroupe différentes techniques – machine learning, deep learning, computer vision, natural language processing – qui permettent aux