



© Claudio Testa - Unsplash

É D I T O

carnet de route

Jonathan Normand, co-fondateur de B Lab Europe et CEO de B Lab Suisse, nous partage les tonnes d'idées et de projets que les équipes B Lab déploient au service du bien commun en Suisse, partout en Europe et dans le monde. Sa passion et son énergie au service de *Force for Good* n'ont pas fini de nous challenger, elles sont communicatives, vous le comprendrez en découvrant la grande interview du *tout compte*.

Retour sur le deal Carrefour /Publicis dans le retail média

La marche est haute pour les nouveaux associés sur ce marché archidominé par Amazon en Europe (85 % du marché selon l'IAB). Signal de réassurance vers les acteurs du retail, les impétrants ont annoncé être disposés à ouvrir leur capital à d'autres retailers et pourront s'appuyer sur d'autres secteurs pour leur développement (le retail représente environ 20 % du marché en Europe selon l'IAB). Au même moment, la galaxie Mulliez accélère avec Valiuz, société qui fédère les principales enseignes du

Groupe (Auchan, Decathlon, Kiabi, Leroy Merlin, etc) qui vient de lever 50 millions d'euros. Le développement de l'éco-système retail média et la cohabitation avec les régies et éditeurs de solutions promettent de stimulants épisodes à venir.

Au moment où nous bouclons ce numéro, l'agitation médiatique se poursuit autour de l'IA

De grandes figures de la Tech et des sciences cognitives ont pris conjointement la parole aux États-Unis pour demander aux pouvoirs publics un moratoire de six mois sur les développements de l'IA, certains de ces signataires s'offusquaient il y a encore peu que les régulateurs puissent envisager d'encadrer certaines de leurs activités... ou semblent avoir oublié les innombrables bénéfices que la recherche ou la médecine par exemple retirent depuis longtemps des développements de l'IA ? Nous vous proposons un sujet d'IA appliqué aux activités marcom/digital dans ce numéro. Il se concentre sur les questions de création d'œuvres originales et fait

“

L'occasion de mettre au centre des organisations la recherche d'un langage simplifié et partagé pour mesurer et piloter des instances autour d'agendas grandement allégés.



par henri kieffer

ainsi écho aux enjeux de « sobriété » dans la production de contenus de notre précédent numéro.

Le succès de nos dashboards de pilotage nous a surpris, Aurianne Muller vous en livre quelques clés en dernière page.

Habituellement livrés à la fin de nos interventions dans le cadre du pilotage par nos clients des bénéfices des projets menés ensemble, ces dashboards sont maintenant plébiscités par des managers désireux de « ranger la chambre » pour permettre à leurs équipes de gagner du temps (beaucoup), d'arbitrer rapidement avec le juste et fiable niveau d'éclairage (indicateurs), de revisiter ces indicateurs et les « respirations » collectives (réunions) de leurs équipes.

C'est l'occasion de nous réjouir de voir ces initiatives mettre ou remettre au centre des organisations la recherche d'un langage simplifié et partagé pour mesurer et piloter autour d'agendas grandement allégés.

Bonne route de printemps.

B Lab / B Corp

"que la force soit avec vous"

Jonathan Normand, fondateur et CEO de B Lab Switzerland et co-fondateur de B Lab Europe, répond aux questions d'Henri Kieffer, fondateur d'Harpaçon.

HK : Bonjour Jonathan, racontez-nous votre parcours ?

D'un point de vue très personnel, je me suis retrouvé sans famille à l'âge de 8 ans, ça a été une graine structurante dans mon parcours à la recherche de la sécurité et aussi d'une certaine résilience.

Je me suis créé une expertise très jeune avec une licence de mathématiques à 18 ans. Mon premier job à été à l'OMS pour faire de la transformation digitale. Puis je me suis fait recruter par EDS (*Electronic Data System*) qui était à l'époque l'une des plus grandes sociétés de conseil. J'avais une expertise en développement algorithmique et je suis devenu senior consultant à 21 ans, dans des missions auprès des gouvernements et des armées sur des solutions IT. J'ai un peu navigué : Houston (Texas), Saint-Louis (Missouri), Belgique, Allemagne, etc. J'ai pris des claques culturelles.

J'ai dû ensuite revenir en Suisse, en 2001, pour des raisons familiales.

Puis mes fonctions ont évolué vers des sujets de risque opérationnel. Suite à l'IPO de la banque privée pour qui j'officialisais, j'ai été recruté en 2005 par Reuters en tant que responsable risques européens.

Début 2008, la crise arrive, je commence à me questionner sur le secteur bancaire et financier. Je décide alors d'ouvrir mon cabinet de conseil pour apporter mes compétences et aider les entreprises à déployer une autre gouvernance, une autre approche et stratégie. On ne parlait pas encore à cette époque de responsabilité sociale des entreprises. J'avais alors créé une norme internationale Synergie Codethic 26000 pour aider les entreprises à structurer leurs démarches. Mais je faisais alors plus de consulting que de certification car les entreprises n'étaient pas encore suffisamment matures.

En 2012 je rencontre les co-fondateurs de B Lab aux États-Unis, et 2 ans plus tard on a mis en place B Lab Europe pour lancer différents hubs partout en Europe. Chemin faisant, j'ai développé en 2017 l'entité suisse et donc fait un shift complet de mes activités de conseil depuis 2017 pour délivrer la mission B Lab. J'ai aussi créé les formations B-Leader en 2017, qui ont pour objectif de former des praticiens travaillant dans ou avec des entreprises sur la mesure de leur impact positif et sur la certification B Corp. Par ailleurs, je dédie depuis 2015 parallèlement à tout cela, environ 10% de mon temps à l'enseignement : dans plusieurs



Jonathan Normand, fondateur et CEO de B Lab Switzerland et co-fondateur de B Lab Europe.

“
Ce que propose B Corp : un cadre juridique clair, qui sécurise la mission de l'entreprise et qui prend aussi en compte la société, l'intérêt général et la planète.

hautes écoles et maintenant comme chercheur associé à la Faculté d'économie et de management de l'Université de Genève. Cela permet une courroie de transmission pour l'interdisciplinarité et de câbler les plus jeunes : ce sont eux qui permettront le changement de paradigme avec une approche system-thinking.

Pourriez-vous nous aider à mieux comprendre B Lab et "Force for good", la proposition de valeur B Corp ?

Le concept initial vient de ce B (*Benefits* en anglais que l'on traduirait par "avantages") constitué par des entrepreneurs, qui ont été confrontés dans leur développement à l'ouverture de leur capital et ont dû faire face à des actionnaires "activistes" qui leur rappelaient que selon leurs statuts juridiques, ils étaient obligés de tout faire pour maximiser les profits.

Ce fût la genèse de ce que propose B Corp : un cadre juridique clair, qui sécurise la mission de l'entreprise qui n'est pas seulement de faire des profits, mais aussi de prendre en compte la société, l'intérêt général et la planète.

Le deuxième élément a été de fournir les instruments nécessaires aux équipes de direction pour s'assurer que l'entreprise respecte ce cadre juridique.

En 2007, nous avons créé un référentiel standard, le B Impact Assessment (BIA) pour permettre de mesurer la performance des entreprises de façon très holistique avec les 5 piliers que sont la gouvernance, les collaborateurs, la collectivité, les clients, et l'environnement.

Chez B Lab, nous agissons pour la création d'une infrastructure de marché qui soit équitable, solidaire, régénératrice. Cette

infrastructure de marché nécessite un cadre dans lequel les entreprises peuvent mesurer, vérifier, communiquer ce qu'elles font pour être attractives par rapport à des consommateurs, des investisseurs, des donneurs d'ordre public ou privé.

On redéfinit le but, la mission de l'entreprise, et ça passe à travers la création de statuts juridiques que nous développons avec B Lab comme par exemple :

- *Public Benefit Corporation* aux États-Unis,
- *Entreprise à mission* en France
- *Società Benefit* en Italie
- l'Espagne et la Suisse les passent devant leurs parlements cette année.

Cette question des statuts juridiques permet d'étendre la responsabilité de l'entreprise par la loi et apporte une dynamique systémique intéressante.

Comment peut-on faire pour que la responsabilité des pouvoirs publics au sens large, accélèrent cette prise de confiance au travers d'indicateurs, de métriques, etc ?

Cela fait partie de notre théorie du changement ! Les normes comptables ont été faites il y a 400 ans sur des éléments qui ne prenaient pas en compte le bien-être de la société, ni même notre relation à la nature (extractive). On a créé une théorie de développement économique qu'on appelle le capitalisme. Il faut faire évoluer cette théorie pour lui faire prendre en compte sa relation avec le capital naturel et le capital humain et la normaliser avec des indicateurs extra-financiers. La bonne nouvelle est que c'est en train de bouger : au niveau européen avec plusieurs directives comme celle sur le reporting CSRD, ainsi que de véritables référentiels spécifiques. L'EFRAG prépare une douzaine de ces référentiels en ce moment.

Dans 2-3 ans, le mode opératoire va fondamentalement changer : l'entreprise va devoir démontrer comment elle respecte ces normes (inside-out/outside-in). Est-ce que cela va être simple ? Non, tout changement n'est pas simple pour une entreprise. Est-ce qu'il y a des risques ? Pas vraiment si on met l'intérêt général dans sa lunette de conduite. Est-ce une opportunité ? Certainement ! Cet objectif est essentiel pour moi avec B Corp : nous voulons démontrer ce potentiel d'opportunités pour les entreprises, pour la planète et les personnes, et pour le progrès de notre société. C'est l'approche des 4 P : *People, Planet, Prosperity et Progress*.

Les pouvoirs publics sont en train de redéfinir le mode opératoire et très vite, les entreprises vont avoir besoin de

licences pour opérer, d'outils de mesures et d'équipements pour aller dans cette direction. La question pour les entreprises va donc être la suivante : est-ce que je me transforme sous la contrainte, ou est-ce que je me donne les moyens de changer avec un esprit entrepreneurial en étant force de proposition ?

Sur le plan européen, les travaux de recherche menés avec Johann Rockström (le père fondateur des limites planétaires) l'année dernière dans le cadre du *Earth Commission* sont très intéressants : nous sommes à 3 % de force de proposition pour l'économie de la durabilité. Nous sommes donc quasiment au point de départ, presque rien n'a été fait ! Avant de faire le bilan, essayons déjà de faire 50%. Selon moi, il faut se challenger sur la culture du *statu quo*. Cette capacité à s'auto-bloquer alors qu'il est urgent de bouger à une vitesse sans précédent : c'est très occidental. 80% des solutions peuvent être activées aujourd'hui et il y a du financement largement disponible pour cela. Pour aller au-delà du *statu quo* et passer en mode action, il va falloir se redéfinir culturellement. Et nous en sommes encore trop loin !

Notre théorie du changement chez B Lab repose sur trois piliers :

- **Structurel** : le cadre juridique et les relations avec les politiques publiques
- **Comportemental** : les évaluations, la certification, les outils de mesure d'impact et les indicateurs
- **Culturel** : comment changer mon *mindset* par rapport à mon mode opératoire ? Et comment mon cadre opératoire va me permettre d'assurer ce changement ?

Guillaume Poittrinal a écrit un livre *Pour en finir avec l'apocalypse, une écologie de l'action qui se veut une approche positive et proactive de ces sujets. Il soulève notamment le levier clé du politique et de l'importance de former les électeurs (et les dirigeants politiques) et ainsi des électors mobilisés. Quel est votre regard ?*

Çe sera le problème de l'Europe pendant très longtemps, quand nous pensons une politique de développement économique, social, écologique, du point de vue d'un territoire, forcément ça limite et l'angle ou l'horizon. Il faut penser maintenant au niveau du territoire, au-delà des frontières. Pour moi, c'est là que réside l'une des faiblesses du projet européen mais qui pourrait évoluer.

J'ai fait partie d'un groupe de recherche sur la relation du sol et du travail avec la fondation Braillard : ce qui est partagé par tous les chercheurs, c'est que nous devons réfléchir à des solutions au-delà des frontières légales, tant sur les usages que sur le développement d'infrastructures, le Grand Genève est pour cela un exemple très intéressant quand on l'analyse en termes de bassin de vie (sociétal et économique).

Notre mission de *policy change* chez B Lab va plus loin qu'un simple changement de statut : cela fait 10 ans que je travaille en Suisse sur la loi sur les marchés publics. En janvier 2020, on a reçu la première version de cette nouvelle loi. L'article numéro 2 indique que le prix, la qualité, l'impact social et

environnemental doivent être pris en compte dans l'attribution d'un marché public.

En Suisse, chaque année, les marchés publics représentent 41 milliards de CHF. Imaginez donc, si tout à coup les marchés publics doivent répondre à des critères sociaux et environnementaux, et donc rentrer dans certaines grilles et référentiels ! Cela marquerait le début d'un véritable changement parce que l'opérateur économique qui répond doit nécessairement se transformer.

Avec B Lab nous avons 400 partenaires académiques aujourd'hui, nous intervenons dans 400 universités dans le monde : nous engageons les futurs exécutifs à comprendre ces nouvelles dynamiques, une nouvelle théorie de l'économie et son rôle. Le côté éducation est très fort dans notre théorie du changement, avec le côté outil puis le côté démonstration.

De nombreuses entreprises traditionnelles se lancent sur le chemin B Corp. Le volet des processus opérationnels peut ne pas fondamentalement impacter leurs *business models*. Mais quand elles commencent à analyser le système d'approvisionnement, le processus est potentiellement plus impactant. Donc avec B Corp, on essaie de travailler sur ces deux dimensions de la transformation, ceci au travers du framework et de la certification B Corp : certaines petites structures ont quelques fois des scores élevés parce que leur *business model* est par nature éco-friendly, circulaire, inclusif, etc, mais elles sont plus en difficulté sur des questions opérationnelles ou de gouvernance car elles sont plus jeunes. Puis on a des ETI plus grandes, qui vont mieux gérer la partie opérationnelle, mais seront moins en phase sur le volet *business model*.

Les entreprises ne partent pas du même point, bien entendu : Fairphone, par exemple, a un modèle d'impact très fort, mais en terme de gestion opérationnelle, la société partait assez bas. Le score ne dit donc pas tout, il faut aller dans les détails de l'analyse.

“
Le BIA est la porte d'entrée, accessible à toutes les entreprises : c'est gratuit et l'entreprise obtient la cartographie pour voir où elle se trouve actuellement dans la mesure de son impact positif.”

Concernant la certification, quel est le délai moyen pour l'obtenir ? Quels prérequis pour être certifié ?

Le BIA est la porte d'entrée, accessible à toutes les entreprises : c'est gratuit et l'entreprise obtient la cartographie pour voir où elle se trouve actuellement dans la mesure de son impact positif. Il faut 80 points minimum sur 200 pour être éligible à la certification B Corp. Le score moyen des entreprises qui font le test est de 65 points.

La première étape est l'auto-évaluation et celle-ci est importante car elle va générer des conversations intéressantes dans l'entreprise. Il faut que ce soit un projet d'entreprise, un projet de transformation stratégique profond. Je fais le parallèle avec la transformation digitale il y a une dizaine d'années : les projets digitaux qui n'ont pas marché ont été ceux qui ont été traités comme des projets annexes, alors que ceux qui ont été adressés comme un projet d'entreprise structurant avec de la formation et une vraie réflexion stratégique sur la transformation, ont rencontré plus de succès. Pour les entreprises qui ont envie de devenir B Corp, nous organisons des webinars où l'on vous donne les clés sur comment organiser le démarrage d'un projet, avec une gigantesque *toolbox*.

Aujourd'hui, nous avons 6 500 entreprises certifiées dans le monde. Ces 6 500 entreprises doivent se refaire certifier tous les 3 ans et il y a 7 000 entreprises qui sont en cours de certification.

Nous avons donc un fort enjeu de capacité que nous sommes en train d'adresser. En pratique, pour les PME/ETI, le délai moyen est de 12 mois. Ce délai est environ 18-36 mois pour les multinationales : Nespresso a répondu sur 14 000 points de contrôle dans tous les domaines, sur les différents pratiques, et les différents pays.

Selon la taille de l'entreprise, nous avons entre 180 et 280 critères d'évaluation. Ces points sont replacés dans le contexte de l'entreprise : si je suis Nespresso et que je travaille dans une cinquantaine de pays, l'effet multiplicateur est très puissant.





B Corp Summit 2019 © Jurje Rompa

J'insiste pour préciser que cette période d'attente peut constituer une véritable opportunité pour entamer le parcours, se mettre en route, engager l'organisation sur un projet d'entreprise mobilisateur.

Parlez-nous du *SDG Action Manager*.

C'est un peu un de mes bébés ! J'ai contribué avec des dizaines d'experts au développement du *SDG Action Manager* pour B Lab avec ma casquette de chercheur en partenariat avec l'université de Genève. Il a été construit avec la volonté de répondre à un besoin simple : nous avons un cadre référentiel global qui sont les Objectifs de développement durables (ODD). Ce cadre a été construit par les Nations Unies avec 240 indicateurs qui s'appliquent à des gouvernements et à des territoires, mais pas aux entreprises. Nous avons donc voulu créer un cadre opératoire avec des indicateurs (environ 3000) qui permettent de connecter les pratiques et opérations des entreprises aux objectifs de développement durable. En deux ans et demi, nous avons plus de 20000 entreprises qui utilisent cet outil dans le monde.

Dès 2015, j'ai vu cet agenda 2030 comme une roadmap collective et fédératrice pour pousser les pays et les entreprises vers la transformation. En 2018 j'ai lancé un premier programme à Genève pour encourager les entreprises à mesurer leurs impacts. Puis, en 2020, grâce au *SDG Action Manager*, j'ai lancé un programme national qui s'appelle le *Swiss Triple Impact* qui a pour but d'aider les entreprises à créer un plan d'action complet connecté aux ODD. Nous avons noué un partenariat avec la Confédération Suisse, et comptons aujourd'hui 400 entreprises qui participent à ce programme. Cela nous a permis de fédérer notre écosystème car c'est un vrai outil de formation continu et de création de lien entre les entreprises.

Avec B Lab, notre mission est bien plus que d'amener une entreprise à devenir B Corp,

“
Avec B Lab, notre mission est bien plus que d'amener une entreprise à devenir B Corp, c'est de faire travailler les entreprises ensemble dans une mission collective et de les équiper pour agir.

c'est de faire travailler les entreprises ensemble dans une mission collective et de les équiper pour agir.

À quelle fréquence révisiez-vous vos indicateurs pour qu'ils soient en pertinence et en adéquation avec les objectifs ?

Depuis 2007 c'était tous les 18 mois. Aujourd'hui nous sommes dans une phase où nous revoions massivement les critères d'éligibilité et de vérification que nous allons promulguer d'ici fin 2024. Cela va nous prendre environ 24 mois pour la simple et bonne raison que nous devons nous aligner à tout le développement européen dont je parlais plus tôt. Ces révisions sont faites de façon très participative : nous avons reçu plus de 3000 contributions dans ces consultations pour revoir les standards et les critères, et nous avons créé des alliances avec d'autres *standard setters* via l'*Impact Management Platform*.

Les initiatives doivent être le plus coalisées possible : avez-vous des confrères que vous voyez comme des alliés ?

Bien sûr, tout un environnement existe ! Mais il y a certaines différences : avec B Corp, nous ne sommes pas dans le business de la certification comme la SGS par exemple. Nous avons une mission d'utilité publique et nous répondons à une théorie du changement.

J'encourage d'ailleurs les entreprises à commencer par des certifications ISO, ou autres, et après d'entamer une démarche B Corp, car la marche est importante, voir énorme. Nespresso en est le parfait exemple : le processus a permis de valoriser un acquis important tout en stimulant une très forte accélération en terme de maturité, que ce soit sur l'approche des pratiques, mesures de vérification ou encore la façon de mesurer la performance durable qu'ils connaissaient.

160 industries couvertes dans 80 pays : en matière d'indicateurs et de robustesse, cela représente un sacré défi ?!

C'est un bon point. Mon premier métier était de définir des métriques : j'ai écrit une norme moi-même et donc aussi les moyens de la vérifier, je sais ce que c'est.

Avec le BIA, il y a 15 versions majeures, différentes selon la région, la taille de l'entreprise, le nombre de collaborateurs, etc. Nous avons ensuite sur certains secteurs des *Impact Tracks*. Notre base de pratiques est gigantesque et se compose de plus de 80000 éléments. Nous avons également des briques communes sur lesquelles nous avons des spécificités par secteur. Nous simplifions notre processus tout en gardant la substance et la valeur : 12 thématiques clés sur lesquelles nous évaluons les entreprises avec des critères minimums demandés.

Comment évolue la note moyenne des réévaluations triennales des entreprises déjà certifiées B Corp ?

C'est environ 7% de progression tous les 3 ans. Car avec leur nouveau dispositif – entre autres le changement de leurs statuts – les entreprises mettent en place des actions d'amélioration en continu.

Quelle est la note moyenne des entreprises certifiées B Corp ?

En Europe la note moyenne est de 91. Mais encore une fois le 91 d'une startup n'est pas comparable avec le 91 d'une multinationale.

Des abandons dans les certifications en cours ?

Oui, quelques-uns, surtout ceux qui sont là uniquement pour avoir le badge B Corp. Mais certaines entreprises décident simplement de prendre un peu plus de temps pour se préparer et se structurer. Il y a toujours cette idée entrepreneuriale que "tout projet qui dure plus de 6 mois est un mauvais projet". Je pense au contraire que

ceci correspond à un *mindset* de l'ancienne époque lié à la globalisation et à l'idée des *quick-wins* : il faut faire évoluer cela. Un projet d'entreprise qui va profondément changer le fonctionnement de l'entreprise, il faut lui donner le temps qu'il faut pour cette transformation.

Quand je demande aux entreprises, pourquoi elles souhaitent avoir la certification B Corp, la réponse qui revient le plus est "on souhaite faire partie du mouvement et de la communauté car seuls, on ne va pas y arriver". Ce côté communauté et mouvement, c'est la pièce unique de B Corp.

Le parcours d'une entreprise qui vous a marqué ?

Oui, même plusieurs ! Une entreprise dans le secteur des chaussures est arrivée à nous en se demandant comment changer l'industrie de la chaussure et répondre à l'impact de la chaussure qui est catastrophique. Nous les avons challengés et l'entrepreneur est revenu quelques mois plus tard avec un projet global sur l'ensemble de l'entreprise. Ils sont allés au cœur de la chaîne d'approvisionnement et ont tout restructuré avec 3 objectifs : créer de l'emploi, limiter les problèmes des droits de l'Homme, éduquer et transmettre. Il a ensuite adressé le projet et envoyé des moyens à des structures locales dans l'Himalaya pour qu'elles forment et accompagnent des personnes pour la fabrication d'une partie de la chaussure. C'était gigantesque, et finalement cet entrepreneur et ses équipes ont développé un nouveau modèle de A à Z, de la semelle jusqu'au recyclage !

Ces entrepreneurs qui ont cette agilité pour trouver des solutions me nourrissent : ici, une approche simple s'est transformée en approche 360° avec un nouveau modèle hyper intéressant.

Vos réflexions sur ce que pourrait être l'impact de B Lab auprès de leaders au plan individuel ?

Travailler au niveau du leader, de l'individu, j'y travaille depuis un moment, et ça a commencé avec les formations B-Leader qui étaient très techniques sur le "comment j'aide l'organisation à se transformer".

Plus récemment, nous avons créé avec *Swiss Leader* un outil gratuit pour évaluer le leadership individuel et comprendre comment avoir un impact en tant qu'individu dans une dynamique collective. Cet outil donne un plan d'actions avec trois *outputs* pour savoir où on se trouve, comment s'améliorer, et où trouver les outils pour s'améliorer.

Nous sommes également en train de former, *via* des partenaires, un groupe de personnes pour faire de l'accompagnement sur du leadership individuel. Car je suis persuadé que l'éthique d'une entreprise est déterminée par celle de son dirigeant.

À quand une certification universelle et quand verrons-nous la notation B Corp dans la notation boursière ?

Au sujet de la certification universelle, il y a un besoin de taxonomie et de langage référentiel communs. Nous collaborons avec beaucoup d'organisations, mais cela prend du temps.

Si nous écoutons la science, il faut le faire le plus vite possible : nous n'avons pas besoin d'une version parfaite, il faudrait déjà se mettre d'accord sur une grosse partie pour avancer ensuite. Cette certification peut être structurée différemment, elle pourrait se faire à travers des formes juridiques et donc être dépendante du législateur plutôt qu'être dépendante d'acteurs privés, pour changer la dynamique.

“ Quand je demande aux entreprises, pourquoi elles souhaitent avoir la certification B Corp, la réponse qui revient le plus est "on souhaite faire partie du mouvement et de la communauté car seuls, on ne va pas y arriver".

Au sujet de la notation boursière, nous y travaillons déjà. Ce qui est intéressant, c'est de voir dans les recommandations du NASDAQ, que B Corp fait partie des dix premières recommandations sur la partie durabilité des notations.

Actuellement, nous travaillons avec le *Stock Exchange* du Canada et de Londres où le BIA est demandé aux membres listés.

Il n'y a pour le moment rien qui soit lancé avec le CAC 40 en France à ma connaissance. En Suisse, nous sommes en phase exploratoire, la question du volume reste un enjeu pour ce type d'index et nous réfléchissons avec B Lab pour développer un nouvel instrument qu'on pourrait proposer aux bourses qu'on appellerait le *Benefit Index*. À suivre donc !

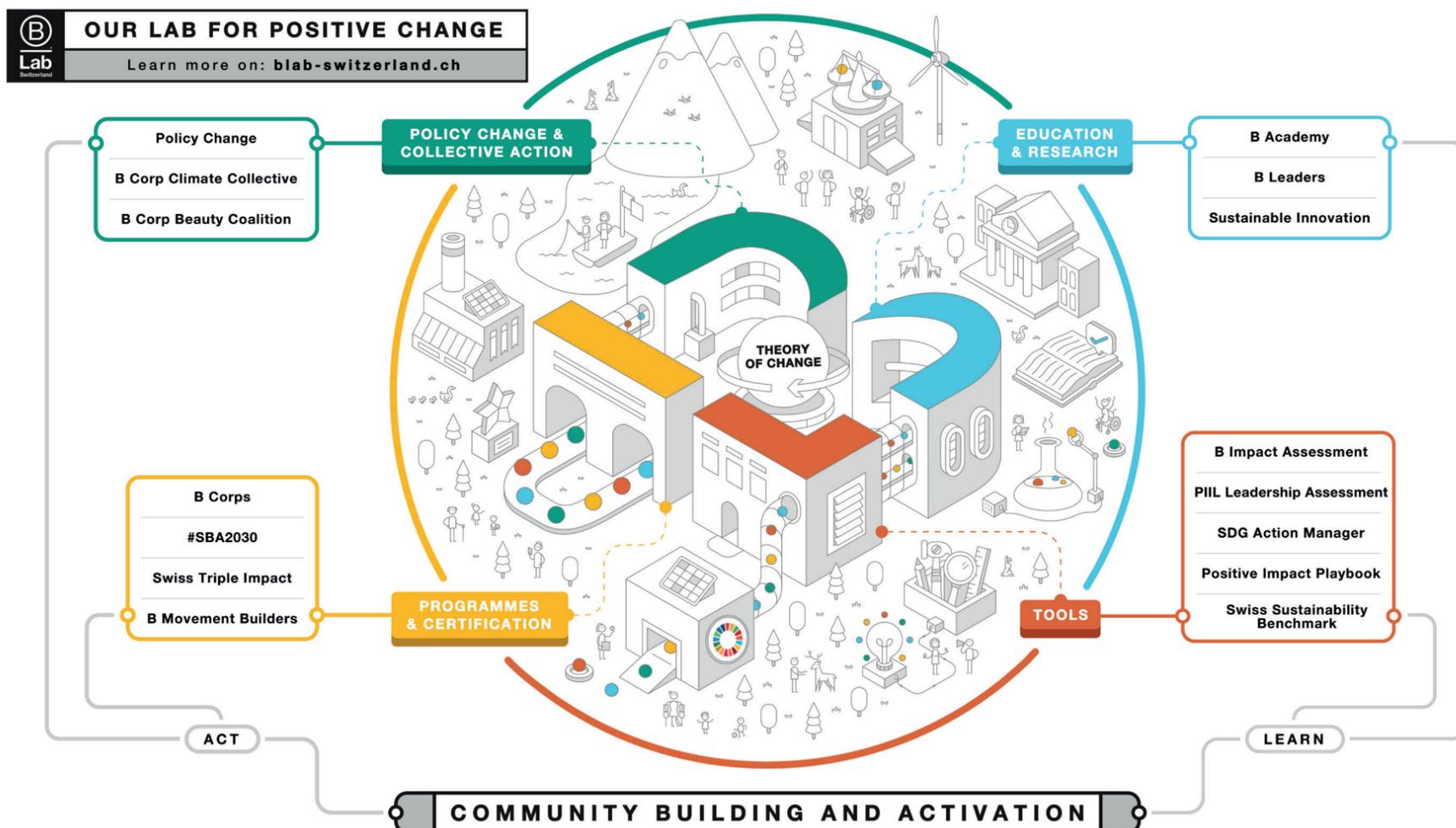
Enfin, question à tous nos invités : qu'est-ce qu'un bon consultant ?

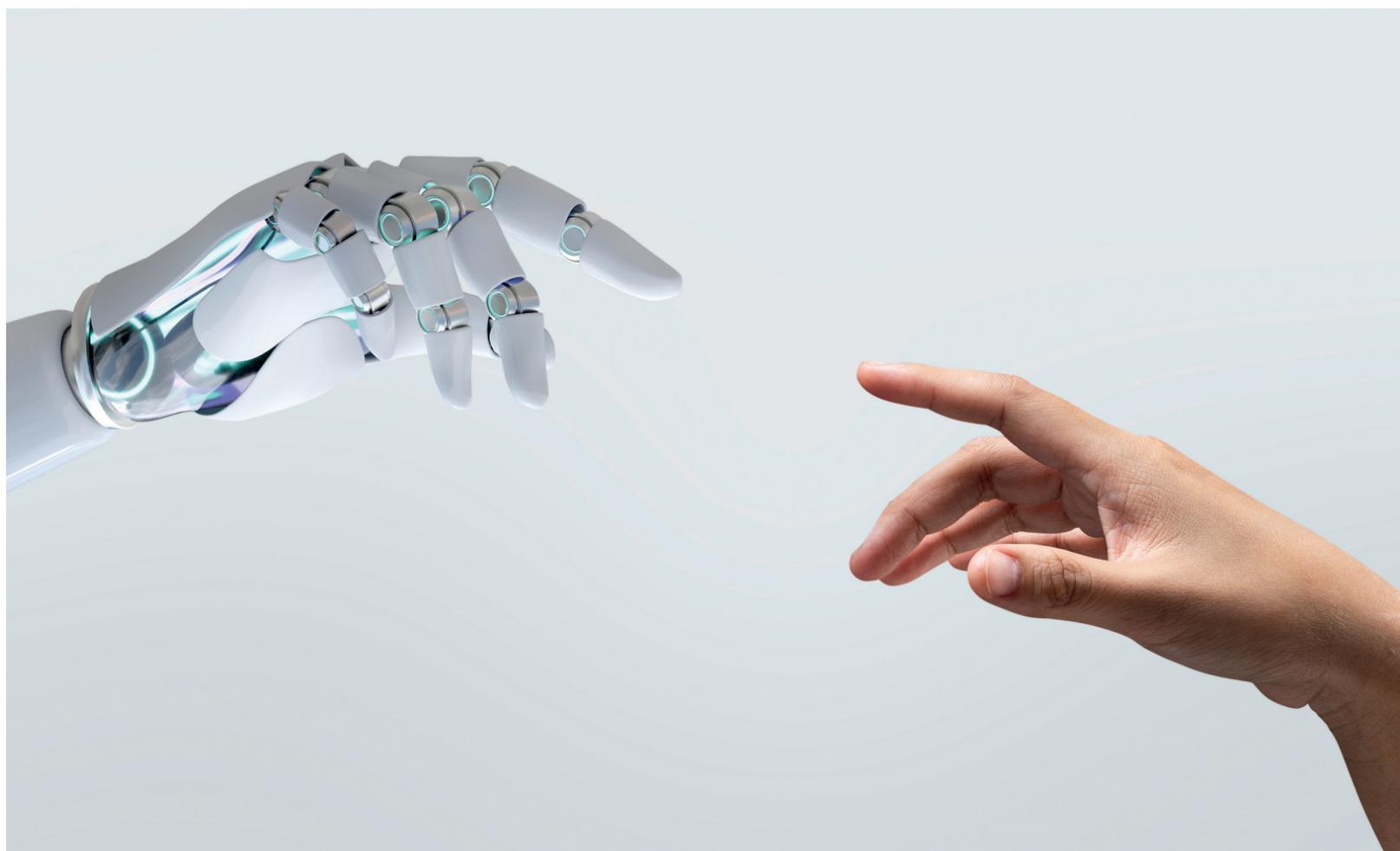
C'est celui qui va dire clairement que vous allez trouver des réponses ensemble et que ce ne sera pas servi sur un plateau. Je n'aime pas le terme consultant, je préfère dire "facilitateur".

Effectivement, nous avons pour coutume de dire à nos clients que 95% des solutions sont chez eux et que nous les accompagnons pour les identifier en profondeur, construire et maintenir les coalitions et les modalités pour s'engager sur le chemin.

Je suis d'accord à 100%. B Lab stimule le cadre large et donne les outils, mais ce sont les entreprises qui ont les compétences, les connaissances et ce sont elles qui font réellement la conduite du changement pour mettre le "plan B" en marche.

— Interview réalisée le 9 mars 2023.





© freepik.com

Ç A C O M P T E

DAM & IA : what's next

L'émergence de l'intelligence artificielle et le côté « bluffant » des possibilités quasi-infinies qui s'offrent aux utilisateurs, pour du texte comme pour des visuels, ne doit pas faire oublier le laborieux travail en amont réalisé par les "moissonneurs" qui contribuent à alimenter et à organiser la programmation algorithmique de l'IA : défricher, qualifier, ordonnancer, associer...

De ces tâches fastidieuses dépendront la bonne pertinence des résultats obtenus.

On ne le rappellera jamais assez : derrière chaque outil, "l'humain" reste indispensable !

Dans le cas d'assets de type visuels (images, dessins, photos...) cette phase de programmation de l'IA qui consiste au fond à associer un visuel (reconnaissance de forme) avec des mots clés (indexation), passe par deux aspects essentiels qui répondent à des règles simples de gestion et de rigueur :

- gérer les assets : définir les bonnes règles de nommage afin qu'ils soient qualifiés dans un périmètre donné pour éviter des doublons, triplons...

- choisir les mots clés et savoir associer le bon visuel (le "cherry picking") avec les bons mots clés dans le balisage lié aux métadonnées.

Pour que l'usage de l'IA trouve toute sa pertinence, il faut donc tout d'abord disposer d'un espace dédié (comme un DAM installé par exemple sur un serveur ou dans un cloud) sur lequel stocker et gérer les assets et qui puisse offrir à minima des fonctionnalités de classement, recherche, catégorisation et gestion des métadonnées.

Baliser les données du DAM via une IA

Le balisage des métadonnées par l'IA est un processus dans lequel des algorithmes d'apprentissage automatique analysent et balisent automatiquement les ressources numériques stockées dans un DAM avec des métadonnées pertinentes.

Pour ce faire, ils analysent le contenu du bien, comme des images ou des vidéos, et utilisent diverses techniques pour identifier et extraire des informations telles que des objets, des couleurs et du texte. Les balises de métadonnées peuvent inclure des informations telles que des mots-clés, des descriptions et des catégories, qui peuvent ensuite être utilisées pour rechercher, trier et organiser plus facilement les ressources dans un système de gestion des ressources numériques (DAM).

Le balisage des métadonnées par l'IA peut améliorer considérablement l'efficacité et la précision des requêtes, car il peut être effectué beaucoup

plus rapidement et de manière plus cohérente que le balisage manuel. En outre, les algorithmes d'apprentissage automatique peuvent s'améliorer et s'adapter en permanence à de nouveaux types de contenus et de besoins de balisage, rendant le système plus intelligent au fil du temps.

Il est cependant important de noter que le balisage des métadonnées par l'IA n'est pas toujours précis à 100%, et il est important de surveiller la qualité des métadonnées et d'apporter des corrections si nécessaire car rappelons-le encore, rien ne remplace aujourd'hui ni l'œil expert, ni l'intelligence humaine sélective pour valider ou pas un résultat d'IA !

Rien ne remplace aujourd'hui ni l'œil expert, ni l'intelligence humaine sélective pour valider ou pas un résultat d'IA !

Le droit à l'image et l'IA

Derrière l'usage de l'IA, se pose la question des droits d'utilisation et de transformation des visuels correspondants. Imaginons un instant que l'on intègre l'ensemble des œuvres d'un peintre hollandais du XVII^e siècle et que l'on

demande à l'IA de générer de nouvelles œuvres à partir de cette "matière première" à disposition dans le DAM. Dans l'absolu, l'IA va générer autant d'œuvres originales à partir d'œuvres existantes que l'on souhaite (ce ne sont pas à proprement parler des copies), en passant outre les droits d'utilisations et copyrights liés aux œuvres de l'artiste.

Plusieurs questions émergent alors :

- une fois la (ou les) œuvres générées par l'IA : qui va vérifier la véracité de l'origine de la conception d'une "œuvre" numérique : homme ou machine ? Rien n'oblige en effet l'IA à rajouter un tag spécifique sur le visuel créé indiquant "œuvre non originale de l'artiste"...

- le fait d'intégrer les œuvres générées dans un DAM va irrémédiablement se propager et augmenter virtuellement le nombre d'œuvres de l'artiste - non originales - et impacter *in fine* la programmation de l'IA...

Les métadonnées liées aux fichiers et gérées dans un DAM trouvent là leur utilité en étant utilisées à bon escient, par exemple en intégrant des restrictions d'utilisation et d'usage ou des tags spécifiques indiquant que le visuel est l'œuvre d'un photographe ou bien d'une IA.

Du bon usage du DAM et de l'IA

Une fois le DAM enrichi de "matière première" (des assets qualifiés et pertinents), les possibilités d'usage de l'IA sont quasi-infinies : création, transformation, inspiration...

Toutefois, l'usage de ces fonctionnalités très abouties (interprétation de style, changement de cadrages ou ajouts de matière...) induit une utilisation exponentielle et massive des ressources numériques et pose dès lors la question de l'empreinte carbone de ces activités : l'industrie des médias/communication est d'ailleurs aujourd'hui l'une des plus consommatrices de ces ressources !

Alors pour garder un usage "eco-friendly" d'un DAM et de l'utilisation de l'IA, voici quelques pistes et bonnes pratiques à garder à l'esprit :

- indexer les visuels avec des règles de nommage unifiées (en toute logique, plus il y a d'assets à indexer et plus le temps de recherche ou de traitement peut se retrouver allongé),
- éviter les envois par mail et privilégier le "picking" (téléchargement à la source),
- éviter les "surshoots" (et le sur-stockage qui en découle),
- nettoyer régulièrement le DAM en supprimant les doublons/triplons afin de limiter le volume d'indexation des assets,
- compresser les fichiers autant que possible,
- automatiser les mises aux formats spécifiques en évitant les copiés-collés,
- investir dans la formation et la rédaction de "guidelines" ou livre blanc adaptés aux activités concernées,

- consacrer des ressources à une gouvernance adéquate pour animer un plan de progrès continu sur ces sujets centraux.

Intégration du DAM avec d'autres logiciels

Afin d'optimiser l'usage des datas et des assets, véritables patrimoines numériques de l'organisation et des marques, les DAM peuvent s'intégrer à d'autres applications logicielles pour rationaliser le flux de travail et améliorer la productivité.

L'interconnexion avec d'autres logiciels permet d'échanger des données et des informations avec d'autres outils, réduisant ainsi le besoin de saisie manuelle de données et de transferts de fichiers. Évidemment, ce processus requiert des API open-source ou payantes (Interface de Programmation des Applications) qui par leur multiplicité ont le mérite d'offrir des connectivités dédiées opérationnelles immédiatement, permettant ainsi de s'abstenir de réaliser de fastidieuses et coûteuses phases de codage et de développement.

Voici quelques exemples de logiciels avec lesquels les systèmes DAM peuvent s'intégrer :

1 *Content Management System* (CMS) : l'intégration d'un système DAM à un CMS permet aux éditeurs de contenu d'accéder facilement aux ressources numériques stockées dans le système DAM et de les utiliser directement à partir de l'interface du CMS avec une vision « data brute ».

2 *Product Information Management* (PIM) : plateforme d'échange qui combine à la fois la data CMS et les assets du DAM, ce qui permet à l'utilisateur final de traiter de la data sous une vision métier et commerciale afin de créer des fiches articles, des inputs WEB,...

3 Logiciel de gestion de la relation client (CRM) : l'intégration d'un système DAM à un CRM permet aux équipes de vente et de marketing d'accéder aux ressources numériques et de les utiliser pour des campagnes, des événements et d'autres efforts de marketing.

4 Outils de création : les systèmes DAM peuvent s'intégrer à des outils de création, tels que Adobe Creative Suite ou d'autres logiciels de conception graphique et de montage vidéo, afin de rationaliser le processus de création.

5 Outils de gestion de projet : l'intégration d'un système DAM à des outils de gestion de projet, tels qu'Asana, Trello ou Jira, permet aux chefs de projet de gérer et de partager des actifs numériques avec les membres de l'équipe, facilitant ainsi la collaboration sur les projets.

6 Plateformes de commerce électronique : l'intégration d'un système DAM à des plateformes de commerce électronique, telles que Shopify ou Magento, peut simplifier le processus de gestion des images, des descriptions et des autres actifs liés aux produits.

En intégrant un système DAM à d'autres outils logiciels, les entreprises peuvent mieux exploiter leurs ressources numériques et rationaliser le flux de travail, réduisant ainsi le temps et les efforts nécessaires pour accomplir les tâches, améliorant ainsi également significativement la sécurité et garantissant enfin une protection plus robuste de la brand equity souvent malmenée par les processus de partage par mails ou serveurs partagés type sharepoints.

Il est important de noter que les options et méthodes d'intégration spécifiques peuvent varier en fonction du système DAM et du logiciel utilisés. Il est donc important de rechercher et de choisir un système qui correspond aux besoins d'intégration de l'organisation et de la marque.

L'avenir du DAM

Si l'intégration native de fonctionnalités d'IA dans un DAM est encore aujourd'hui embryonnaire, le marché des médias/communication, friand de nouvelles technologies et d'optimisations dans leur chaîne de production (sites web, applis et sites dédiés mobiles...) va irrémédiablement pousser les principaux acteurs du marché vers la mise à disposition à court terme de fonctionnalités d'IA auprès de leurs clients et ainsi contribuer à démocratiser son usage.

Un signe ne trompe pas : la notion de DAM évolue aujourd'hui vers la notion de DXM (Digital eXperience Management) :

- il s'agit de fournir aux utilisateurs finaux des fonctionnalités et des outils pertinents, adaptés, ergonomiques et intuitifs dans le cadre de leur missions de production média et communication,
- il ne s'agit plus seulement de stocker des assets numériques de manière brute, mais d'optimiser leur usage et leur diffusion en fonction de leur finalité (mobile, tablette, print...) et de pouvoir offrir aux utilisateurs finaux des assets « On Demand » (à la volée).

Ainsi, le DAM qui n'avait initialement qu'un rôle de médiathèque, va devenir avec l'avènement de l'IA, une véritable « fabrique à images », le point nodal de l'organisation et de la propagation des assets en temps réel, tout en gardant le contrôle et la traçabilité de ce qui va être diffusé.

—
juliette darcissac
& françois mennetrier

dessine-moi un dashboard !

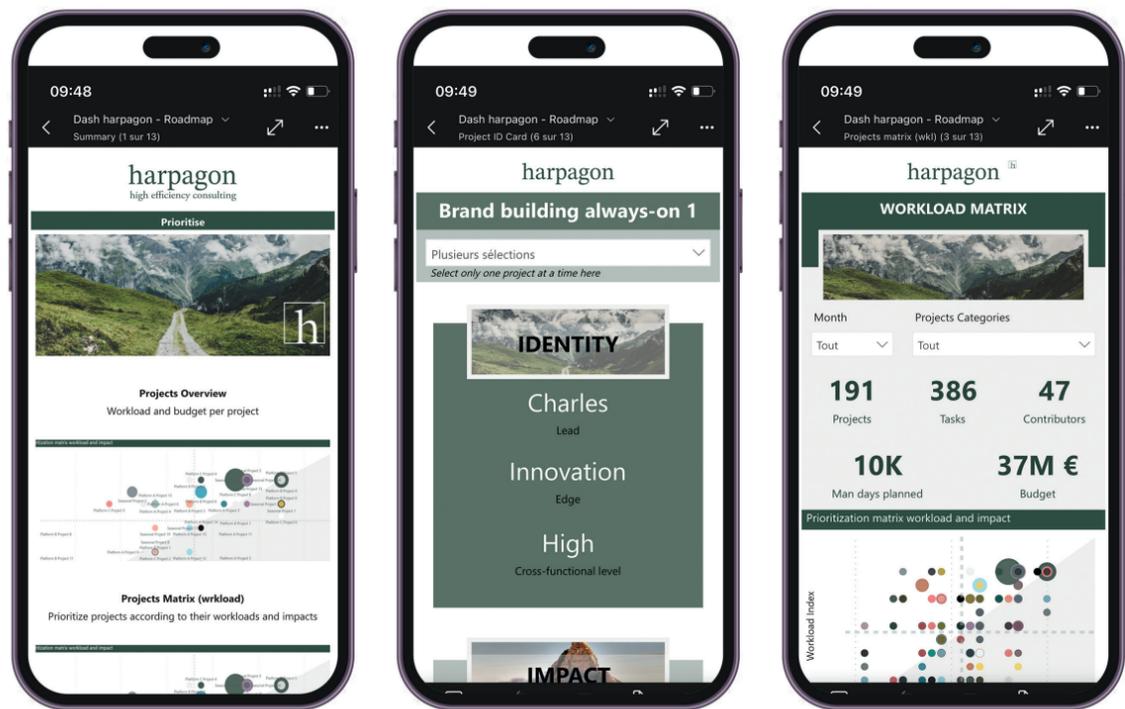
Ni trop ni pas assez, profusion de datas disponibles au cœur des organisations... les faire parler entre elles sera un enjeu clé.

C'est lors de nos missions d'organisation et de processus que nous avons mesuré combien les équipes commerce, marketing, communication et digitales de nombreuses organisations partagent des challenges similaires, sans avoir toujours toutes les clés pour les affronter.

Symptômes récurrents d'un service MARCOM en 2023 :

- Accroissement du nombre des activités, canaux et contributeurs
- Gouvernance floue (qui lead ? qui valide ? qui contribue ? quand ? comment ?)
- Absence de mesure de performance des dites activités
- Équipes surchargées et agendas saturés de meetings
- Nombreuses missions à faible valeur ajoutée (business ou brand equity)
- Indicateurs pléthoriques et peu utilisés
- Overview des projets et priorisation molle
- Allocation des ressources hasardeuse
- Outils de pilotage confondus avec outils de reporting.

Tous ces paramètres entament cruellement le processus de décision qui devient mou, lent et terriblement mouvant, laissant dès lors la place à la "non décision", la "demi-décision", menant les départements de compromis en compromis, jusqu'à leurs faire perdre la netteté de la vision, des missions et du chemin. Toute la cor-dée en pâtit !



Alors comment piloter avec succès dans ce monde d'hyper accélération ? Renouer avec le choix, afin de sortir les équipes d'une succession de tâches et de projets à faible valeur ajoutée, en osant prendre des décisions.

Comment prioriser, kill, choisir, sans avoir au préalable "rangé la chambre" ? Nous vous proposons de dessiner, avec vous, le cadre idéal des données que nous allons faire parler vous permettant de retrouver un peu d'air frais et beaucoup d'agilité !

Nous vous proposons de dessiner, avec vous, le cadre idéal des données que nous allons faire parler vous permettant de retrouver air frais et agilité !

Alors une feuille blanche, un stylo et un bon café afin de réfléchir aux fondamentaux, liés à vos problématiques vous permettant de piloter vos activités. Osez inventer vos tableaux de bord sur mesure, nous les craquerons pour vous avec une approche de lecture intuitive et simple, accessible sur mobile en quelques clics... Quelques cafés plus tard... le premier bénéfice concret d'un Dash by harpagon. En moyenne : 30 % des projets ont disparu. Avouez, ça fait rêver ?

— aurianne muller

