

N°04 | FÉVRIER 2021

Relais

LE MAGAZINE DES ALUMNI
IFG EXECUTIVE EDUCATION



*IA,
Data...
Et moi*

ÉDITO



PROFESSEURE SYLVIE FAUCHEUX

*Directrice de l'IFG Executive Education
et de l'innovation académique d'INSEEC U.*

Alumni, Chers Amis,

Pour un très grand nombre d'entreprises ce que l'on appelle « la transformation digitale » malheureusement n'est toujours pas, aujourd'hui, une priorité. Souvent à l'étude, elle demeure trop souvent en effet à l'état de projet. Elle est pourtant indispensable pour entrer de plain-pied dans le monde que façonne ce qu'on ne craint plus d'appeler désormais la « quatrième révolution industrielle ». Elle est en outre à présent réclamée par les conséquences prévisibles sur l'évolution du monde du travail de l'ère post-covid 19, dont nous sommes d'ailleurs encore loin d'être sortis (le Parlement français vient de proroger jusqu'au 1er juin l'état d'urgence sanitaire) : généralisation du travail à distance, du travail indépendant et de la mobilité plus ou moins nomadique des salariés et des collaborateurs. Les circonstances accélèrent un phénomène tendanciel lourd, alors que plus que jamais notre société est devenue une société de services où la matière travaillée par l'homme se révèle être l'homme-même.

Voilà pourquoi « la transformation digitale des entreprises » s'est imposée à nous comme le conducteur de ce nouveau numéro de « Relais », notre magazine, votre magazine, celui des alumni de l'IFG Executive Education, auquel vous êtes attachés depuis sa création, il y a quelques mois. A côté de notre actualité spécifique vous pourrez découvrir ainsi des articles portant sur la pandémie et la transformation digitale, sur les étapes nécessaires pour planifier et exécuter cette Transformation, sur cette nouvelle « solidarité digitale » qu'elle ne doit pas manquer d'entretenir parmi tous ses acteurs.

En vous en souhaitant donc une bonne réception et une lecture stimulante,

A très vite,

Sommaire

04

ACTUALITÉS

Webinaires et podcasts

10

FOCUS

Pandémie et
Transformation digitale
Par Gustave Khima

14

L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL

Par Bruno Humbert

19

NOS ALUMNI ONT DU TALENT

Découvrez le portrait
de Coralie Roussel-Brocvielle

07

PRIX TURGOT

Publications et Chroniques
bibliographiques

12

TRANSFORMATION DIGITALE

Planification et exécution

16

DOSSIER

Une nécessaire "solidarité digitale"
Par Eric Cobast

21

CONTACTS

Vos interlocuteurs privilégiés

Actualités



VENEZ ECHANGER EN DIRECT AVEC NOS EXPERTS !

En 2020, l'IFG Executive Education a su se réinventer pour proposer un cycle de vidéo conférences afin de garder la "dynamique réseau". Dans cette volonté d'ouverture et de partage, l'IFG continue en collaboration avec différents experts à proposer des webinaires sur des sujets d'actualités.

Découvrez les thématiques abordées lors de nos derniers webinaires en les (re)visionnant dans leur intégralité sur notre chaîne Youtube "IFG Executive Education". Pour rester informé(e)s sur nos prochains évènements, n'hésitez pas à vous abonner à notre page LinkedIn IFG Executive Education ou sur votre plateforme Alumni (www.alumni.ifgexecutive.inseec.com).

« *Quelles compétences mobiliser pour rebondir au milieu de la crise ?* »

Webinaire animé par Andrés Davila, Professeur en sciences de gestion à l'INSEEC U.

Alors que le confinement est en place et que la présence durable du virus Covid-19 est confirmée, notre expert Andrés Davila vous présente une étude réalisée par une équipe de recherche qu'il a dirigé sur l'identification des compétences visant à faciliter la transformation culturelle en cours dans les entreprises.

Il est en effet nécessaire de développer nos compétences personnelles et celles de nos équipes pour mieux s'adapter dans le contexte actuel. Mais, quelles sont les compétences clés ?

« *Comment utiliser votre CPF et monter en compétences?* »

Webinaire animé par nos experts formation IFG : Jean Alessandri, Directeur des Programmes, Maria Quaglia, Responsable des Programmes, et Eric Heimburger, Consultant formation

Qu'est-ce que le CPF (Compte Personnel de Formation) ? Quels sont vos droits formation ? Comment les utiliser ? Quelles formations sont éligibles ? Comment l'IFG vous accompagne tout au long du processus ?

Le CPF et les formations en ligne d'IFG Executive Education n'auront plus aucun secret pour vous et vous aurez toutes les clés pour en tirer profit et ainsi développer vos compétences et/ou celles de vos collaborateurs !

« *Et si nous vous parlions d'Entrepreneuriat Social ?* »

Webinaire animé par Bruno Humbert, Président et Co-fondateur de La Ruche

L'entrepreneuriat social vise à créer une activité économique qui soit viable afin de satisfaire les besoins sociaux et environnementaux ...

Lors de ce webinaire, notre expert vous explique plus en détails ce qu'est l'entrepreneuriat social et comment La Ruche accompagne, sur l'ensemble du territoire, les personnes qui souhaitent entreprendre ou développer leur activité de manière pérenne et responsable et les entreprises qui souhaitent insuffler une dynamique d'innovation sociale.

« *Le stress au travail* »

Webinaire animé par Gaëlle Deharo, Professeure à l'INSEEC U.

Le stress au travail est une préoccupation croissante pour les managers.

Derrière un terme utilisé dans le langage courant apparaissent différentes représentations d'une situation particulièrement complexe que l'employeur doit prendre en charge.

Poser la question du stress, c'est se placer à la croisée de multiples chemins où se côtoient l'humain, sa souffrance, sa relation au travail, ses émotions, son manager, son employeur...

C'est au juge qu'il revient d'apprécier si ces différents éléments ont été correctement pesés : tenu d'une obligation de sécurité lui imposant d'assurer la santé physique et mentale de ses salariés, l'employeur doit en effet identifier, prévenir et gérer les situations de stress au travail.

La question n'est pas simple : comment identifier les situations de stress ? Le juge et l'employeur ont-ils la même représentation d'une situation de stress au travail ? Est-il possible d'identifier les situations de stress à partir de critères communs ou bien les situations de stress sont-elles variables d'un individu ou d'une situation à l'autre ? Toutes les situations de stress appellent-elles une réponse de l'employeur ? Du juge ? ...

« *Les Managers en temps de crise et crise du management* »

Webinaire animé par Jean-Claude Sac, ex. PDG de Nokia France et d'Ericsson et Anne-Laure Boncori, Professeure à L'INSEEC U.

Malgré un contexte morose, les sondages montrent que les Français continuent d'apprécier le monde de l'entreprise : 2 salariés sur 3 aiment leur travail, et contrairement aux clichés, les jeunes aussi dans des proportions comparables.

Il existe pourtant un grain de sable qui gâche beaucoup de choses : le management. C'est un gros grain de sable, coincé quelque part entre les dirigeants et les salariés.

Or, la crise économique est en train de créer un effet de loupe qui ne permet plus de masquer les insuffisances d'une partie de l'encadrement.

En ayant croisé nombre d'enquêtes et d'entretiens individuels, notre constat est sans concession : 1 manager sur 3 n'aurait jamais dû être nommé dans son poste et 1 sur 6 est un manager toxique ! Chaque salarié le ressent et doit bon gré mal gré s'adapter...

Avec les tensions qui vont s'accroître, les dirigeants vont constater le niveau réel de leurs équipes de management et devront en tirer les conséquences. En fonction des décisions qui seront prises, l'avenir de l'entreprise en dépendra... pour le meilleur ou pour le pire.

PODCASTS

Le tour de la culture générale en 80 notions

Eric Cobast, Directeur de l'Académie de l'éloquence de l'IFG Executive Education, vous propose chaque semaine un podcast pour faire le « tour » des notions clés qui font la Culture Générale de chacun et de tous.

Rendez-vous tous les mercredis pour un nouvel épisode sur notre chaîne Youtube "IFG Executive Education".
Egalement disponible sur SoundCloud :
www.soundcloud.com/ifg-executive-education



L'Association des élèves et anciens élèves de l'IHFI (AEEIHFI), présidée par Jean-Louis Chambon, a été créée en 1973 par la première promotion de l'Institut de Haute Finance (IHFI) au sein de l'IFG Executive Education. Depuis près d'un demi-siècle, elle a multiplié les actions en faveur du rayonnement de l'IHFI : création du prix des anciens de l'IHFI en 1987, du prix Turgot en 1992, puis du cercle Turgot et de la collection des livres Turgot à partir de 2009.

Chaque année, le club de présélection du prix Turgot – composé de 15 anciens de l'IHFI (programme prestigieux de l'IFG Executive Education) et animé par le Professeur Jean-Jacques Pluchart – analyse entre 150 et 200 ouvrages économiques francophones. Il soumet une première liste au grand jury, présidé par Jean-Claude Trichet. Le grand jury composé de 20 personnalités du monde de l'entreprise et de la finance, retient 5 titres, qui deviennent les « nominés » du prix Turgot. Découvrez le Palmarès 2021 !

« *Voulons-nos (sérieusement) changer le monde ?* »

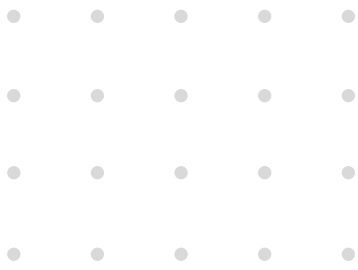
De Bertrand Badré, aux éditions Mame

Bertrand Badré est diplômé d'HEC, de Sciences Po Paris et de l'ENA. Il a été directeur général et financier de la Banque Mondiale et a été impliqué dans nombre de négociations internationale. Il est le fondateur du fonds d'investissement responsable Blue like an Orange Sustainable Capital.

La crise du Covid est pour l'auteur « une formidable occasion » de remettre à plat le système économique et monétaire et « la façon de le financer ». S'appuyant sur sa riche expérience, tant du secteur privé que public, comme sur ses valeurs fortes, Bertrand Badré s'attache à proposer ce qui ressemble en tous points à une feuille de route pour nous convaincre de prendre la « bonne direction ». Toutefois, il ne renie en rien ses fondamentaux : « je continue de penser que l'économie de marché qui permet de confronter une offre et une demande, de répartir la richesse, d'allouer les ressources dans un environnement contraint reste le meilleur des systèmes... et que le capitalisme qui soutient cette économie de marché, notamment par l'accroissement de la productivité engendré par l'investissement et le capital, reste dans son fondement un outil de progrès ... ».

On comprend alors que ce n'est en rien une révolution que propose l'auteur, mais plutôt des propositions pour « recanaliser » le capitalisme actionnarial, pour gommer ses effets de type « néolibéral » et le mettre au service du bien commun. Il est convaincu de la capacité du capitalisme à se réinventer et à s'inscrire dans de nouvelles normes conduisant vers un destin « plus vert et un monde où les inégalités reculeraient ». A rebours d'un certain fatalisme ambiant, Bertrand Badré nous invite à nous prendre en main avec passion et pédagogie pour faire enfin apparaître une économie de marché « équitable et durable ». En espérant que sa foi profonde et son âme de poète, dans la filiation de Paul Eluard, puisse devenir rapidement auto-réalisatrice et que la terre apparaisse « bleue comme une orange ».

Chronique de Jean-Louis Chambon



« *Le nouveau désordre numérique* »

Comment le digital fait exploser les inégalités

D'Olivier Babeau, aux éditions Buchet-Chastel

Olivier Babeau est professeur d'Université, économiste et essayiste.

Il préside l'Institut Sapiens dont il est le fondateur.

Le monde numérique, par essence binaire, nous a fait entrer dans un monde du tout ou rien. Tous les piliers qui fondent une communauté sont touchés. Le transactionnel, le relationnel, l'information et le politique. Les technologies changent la façon dont la valeur se crée et se capte. Elles bipolarisent tout. L'emploi se transforme passant d'une structure en losange à une structure en sablier. Les classes intermédiaires, moyennes, sont exclues au bénéfice des emplois surqualifiés bien rémunérés et les emplois à bas salaires très peu qualifiés et précaires. Quelques grandes entreprises, chinoises et américaines, dévorent tout, devenant à la fois des monopoles et des monopsones, elles rachètent la compétition, tuent l'innovation et vassalisent les autres. L'information qui faisait l'objet d'une certaine harmonisation a volé en éclats.

Toutes les opinions se valent, c'est le royaume de l'ultra crédarianisme. Les médias traditionnels sont désormais l'institution dans laquelle la confiance est la moindre. La politique n'est pas épargnée. Chaque discours est immédiatement moqué, disqualifié sur les réseaux sociaux qui sont devenus les instruments de radicalisation les plus puissants. L'adaptation des recommandations basée sur les algorithmes exploite au maximum nos biais. Les théories les plus extravagantes et conspirationnistes s'observent dans toutes les démocraties. Internet, le numérique, ont permis d'abolir nombre de limites pour le bien de l'humanité. L'auteur ne fait pas un « coming out » technophobe et propose quelques pistes afin d'en retrouver certaines et de mettre fin à la bipolarisation du monde.

Chronique de Philippe Alezard

« *Le genre du capital* »

Comment la famille reproduit les inégalités

De Céline Bessière et Sibylle Gollac, aux éditions La Découverte

Céline Bessière est professeure à l'université Paris-Dauphine. Sibylle Gollac est chercheuse au CNRS.

*Elles ont toutes les deux participé au Collectif Onze, qui a publié *Au tribunal des couples*.*

Le capital a-t-il un genre ? En France, la différence de capital entre les hommes et les femmes ne cesse de se creuser, passant de 9% en 1998 à 16% en 2015. L'inégalité patrimoniale souvent déclinée entre les classes sociales a également un genre. Ainsi, les femmes vont être défavorisées tout au long de leur vie dans la transmission du capital. Cela débute dans la famille, où le « fils préféré », l'ainé en général, est souvent jugé plus capable de gérer l'entreprise familiale ou les biens immobiliers au détriment de sa sœur. Cela se perpétue ensuite au sein du couple, la femme travaille plus que son mari, prenant sur elle une grande partie de la

charge domestique non rémunérée. Ce travail invisible n'est pas pris en compte jusqu'à présent dans les grands agrégats statistiques de la comptabilité nationale. Enfin, lorsque le couple se sépare ou divorce, la femme est pénalisée dans les conditions de négociation des pensions alimentaires. Un livre clair et instructif, fruit du travail de 20 années de recherche, qui met en lumière un sujet peu documenté, qui pourtant mérite l'attention dans le cadre du débat et de la promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes.

Chronique de Florence Angles

« *Les capitalismes à l'épreuve de la pandémie* »

De Robert Boyer, aux éditions La Découverte

Robert Boyer est Directeur d'études à l'EHESS et Fondateur de l'école de la régulation.

L'auteur soulève plusieurs questions fondamentales : « quels étaient les moteurs des trajectoires nord-américaine, européenne et chinoise et que deviennent-ils sous l'effet des politiques de lutte contre la pandémie ? Observe-t-on dès à présent un bouleversement des régularités passées ? ». Il constate que la pandémie a exercé un rôle d'accélérateur et de transformateur du capitalisme (qualifié « de plateforme ») et de la société (dite « de surveillance »). Ce phénomène a été initié par le développement de l'économie numérique et par la montée des GAFAM à partir des années 1990. Mais la pandémie creuse les inégalités entre les groupes sociaux et les secteurs d'activité. Elle transforme les modes de vie, les représentations de la société et de la politique. Elle introduit une « incertitude radicale » dans les activités productives et marchandes, que seul l'Etat peut encadrer par une restauration de la planification indicative, par la garantie de la masse salariale, par la compensation au moins partielle

des charges des entreprises et par la couverture des risques systémiques. Le traitement de la crise sanitaire impose donc un nouveau compromis entre les actions respectives des Etats et des marchés. L'Etat-nation est devenu le « protecteur des entreprises », le « bouclier de la demande », le « rempart contre le néo-libéralisme ». Il est désormais « le tuteur et le complément nécessaire des marchés ». Le Covid vient démentir la thèse de l'Ecole de Chicago qui surestime la capacité du marché à surmonter les crises majeures sans l'intervention de l'Etat. Robert Boyer perçoit toutefois une contradiction entre le capitalisme global de plateforme et le capitalisme d'Etat, car le premier est ouvert sur l'international et le second centré sur la nation. Il préconise la mise en œuvre d'une nouvelle forme défensive du capitalisme d'Etat tout en doutant de la possibilité d'un renouveau des politiques industrielles et d'un retour complet du capitalisme transnational.

Chronique de Jean-Jacques Pluchart

« *Gafa - Reprenons le pouvoir !* »

De Joëlle Toledano, aux éditions Odile Jacob

Joëlle Toledano, est économiste, professeure émérite à Dauphine. Elle a été membre du collège de L'autorité de Régulation des Communications Numériques et des Postes (ARCEP) de 2005 à 2011.

L'internet utopique, libre, autorégulé, plus humain et plus juste que le monde créé par les gouvernements - que John Perry Barlow décrit dans sa fameuse « déclaration d'indépendance du cyberspace » - est resté au stade de l'utopie. L'internet commercial l'a emporté et avec lui, les plateformes numériques qui ont envahi tous les secteurs d'activité. Lors de cette déclaration, en 1996, Facebook et Google n'existaient pas, Amazon était une toute jeune start-up et Steve Jobs relançait Apple. En deux décennies, les géants du numérique ont bouleversé l'économie mondiale,

mais également les comportements des consommateurs et les démocraties. L'auteur montre comment ces nouveaux acteurs modifient les équilibres et dynamiques de marché, facilitent la monopolisation, stérilisent l'innovation et vassalisent les entreprises européennes. Joëlle Toledano explore les pistes permettant aux gouvernements de se donner les moyens intellectuels et politiques de réguler ces empires mais note également que nos institutions et notre droit doivent s'adapter au XXI^e siècle.

Chronique de Philippe Alezard

Pandémie et Transformation digitale

L'apparition de la COVID-19 a entraîné des changements profonds dans nos manières de faire et de travailler, le monde ne sera plus tel que nous l'avons connu avant la pandémie.

Nous avons pu constater entre autre que le digital est désormais un élément incontournable dans le bon fonctionnement de notre pays et de son économie.

Que ce soit dans l'industrie ou dans d'autres domaines, « faire avec le virus » a donné un coup d'accélérateur à la transformation digitale de nos organisations et de nos entreprises ces derniers mois.

Sa mise en place ou son développement n'est pas toujours évident et doit se faire de manière prudente et contrôlée pour éviter à certaines entreprises de se retrouver dos au mur, mais une chose est certaine, cette pandémie oblige d'évoluer rapidement dans ce domaine. Selon une étude de Twilio, cette crise a accéléré la stratégie de communication digitale des entreprises de 6 ans en moyenne. Mondialement, ce sont 97 % des dirigeants d'entreprise qui estiment que la pandémie a précipité la transformation numérique de leur entreprise. Près d'une 1 entreprise sur 3 en France annonce avoir augmenté son budget consacré à la transformation numérique de manière considérable.

Le positionnement incontournable du télétravail dans les entreprises a demandé une réorganisation pour certaines et une transformation digitale profonde pour d'autres. Mises à l'épreuve, elles ont dû déployer des dispositifs numériques flexibles et collaboratifs pour assurer la continuité de leurs activités et les échanges internes et externes. Le télétravail a longtemps été un sujet tabou dans les entreprises françaises, mais aujourd'hui il semble s'installer de manière pérenne voire même pour certaines organisations être complètement intégré grâce à évolution digitale. Même certains secteurs restés très traditionnels, limite réticents, comme l'éducation ou la santé, prennent part désormais à cette transition numérique. Pour garantir la continuité de leurs activités et protéger leurs employés, les entreprises doivent adapter les infrastructures informatiques nécessaires au télétravail massif et déployer des outils digitaux collaboratifs liés.



L'émergence de « marchés en ligne » est également un fait marquant de l'accélération de la transformation digitale due à cette crise. En effet pour pallier à la fermeture des magasins lors des confinements, ces plateformes digitales de ventes se sont avérées être une alternative incontournable. Agiles et flexibles, elles ont permis de maintenir une activité économique minimale pour certains ou exponentielle pour d'autres. Cette nouvelle tendance du « marché en ligne » a encouragé les entreprises à se remettre en question et à évoluer digitalement et s'avère être un dispositif incontournable dans la stratégie multicanal d'une entreprise : ouvrir une offre plus large et accessible plus facilement. L'utilisation de l'e-commerce s'est accélérée que ce soit du côté de l'offre - les entreprises ou de la demande - les consommateurs. Ces derniers se sont orientés vers des activités qu'ils n'avaient pas l'habitude d'effectuer via des canaux digitaux (effectuer des transactions, s'instruire, échanger avec les amis ou la famille, etc.) et cela semble se normaliser de mois en mois.

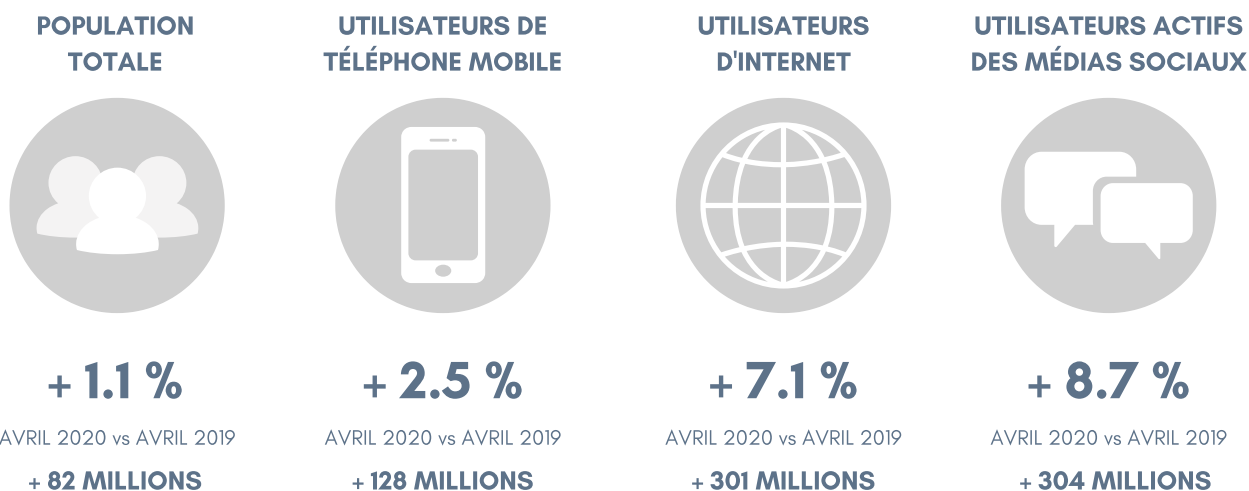
Toutes les générations sont impactées par la transformation digitale : dans nos vies privées, nous n'avons jamais été aussi proches depuis que nous devons respecter les distanciations sociales et cela grâce aux outils digitaux sociaux. Peu importe la génération à laquelle nous appartenons, le besoin de voir les siens amène chacun à découvrir, s'intéresser et à utiliser les différents canaux numériques mis à disposition. Certes des échanges virtuels ne vaudront jamais le « câlin du petit-fils » ou le « bisou de la nièce » mais ils permettent de garder un lien familial et/ou amical nécessaire au bon équilibre de tous !

Même si les canaux digitaux sont devenus les seuls outils pour interagir avec l'extérieur et que l'accélération de la **transformation digitale** des entreprises suite à la crise sanitaire est une réalité, le chemin est encore long. La transformation digitale n'est pas une solution de secours pour pallier aux problèmes générés par la crise, **elle doit être un engagement pour le futur.**

Gustave Khima

CROISSANCE NUMERIQUE MONDIALE

L'évolution des indicateurs



Relier l'ancien au nouveau à travers l'intégration

La Transformation Digitale, c'est quoi ?

C'est l'utilisation de toutes les technologies digitales disponibles, afin d'améliorer les performances des entreprises, et contribuer à une élévation globale du niveau de vie.

Cependant, l'adoption de ces diverses technologies ne suffit pas à elle-seule pour être « digitalement transformé ». De fait, elles sont souvent appliquées sur des processus existants, permettant de les informatiser ou de les digitaliser, dans un but d'amélioration de l'efficacité. Ainsi, les formulaires papier deviennent électroniques, l'argent liquide se transforme en « bitcoins », les documents papier sont désormais des PDF ou des pages HTML, tandis que les registres de ventes et les factures se dématérialisent également, au travers des ERP.

La nature fondamentale de ces innovations demeure cependant inchangée, or la transformation digitale implique un bouleversement bien plus profond, avec l'émergence de nouvelles façons de travailler.

La Transformation Digitale est avant tout une transformation de soi : il s'agit d'un état d'esprit de remise en question et non pas de simples acquisitions de nouvelles technologies.

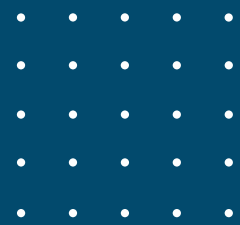
Centres d'intérêt des entreprises en France

(évolution par rapport à 2019)



“
La plus grande difficulté
de la transformation numérique, c'est de
changer la roue de la voiture sans l'arrêter.
- Éric Blot, Président de Lespeakers

Planifier et exécuter votre Transformation Digitale



1

Élaborez la stratégie de votre organisation

Définissez la stratégie en évaluant les facteurs de changement et en planifiant les capacités métier

- ▶ Identifiez et évaluez les leviers de changement
- ▶ Définissez les objectifs et les étapes de la transformation
- ▶ Déterminez les nouvelles capacités nécessaires à chaque étape de la transformation
- ▶ Créez et communiquez la feuille de route stratégique



2

Planifiez la transformation métier

Optimisez les processus métier en prenant en compte l'expérience client

- ▶ Cartographiez le parcours client
- ▶ Évaluez la satisfaction client à chaque étape du parcours
- ▶ Créez de nouveaux processus en intégrant les différentes étapes du parcours client

3

Planifiez la transformation de l'IT

Apportez de la visibilité à vos systèmes d'information et planifiez leur transformation

- ▶ Cartographiez et évaluez votre portefeuille IT
- ▶ Identifiez les transformations IT nécessaires
- ▶ Comparez les scénarios de transformation IT en fonction de leur valeur pour les métiers

4

Réduisez l'impact des risques liés à la transformation

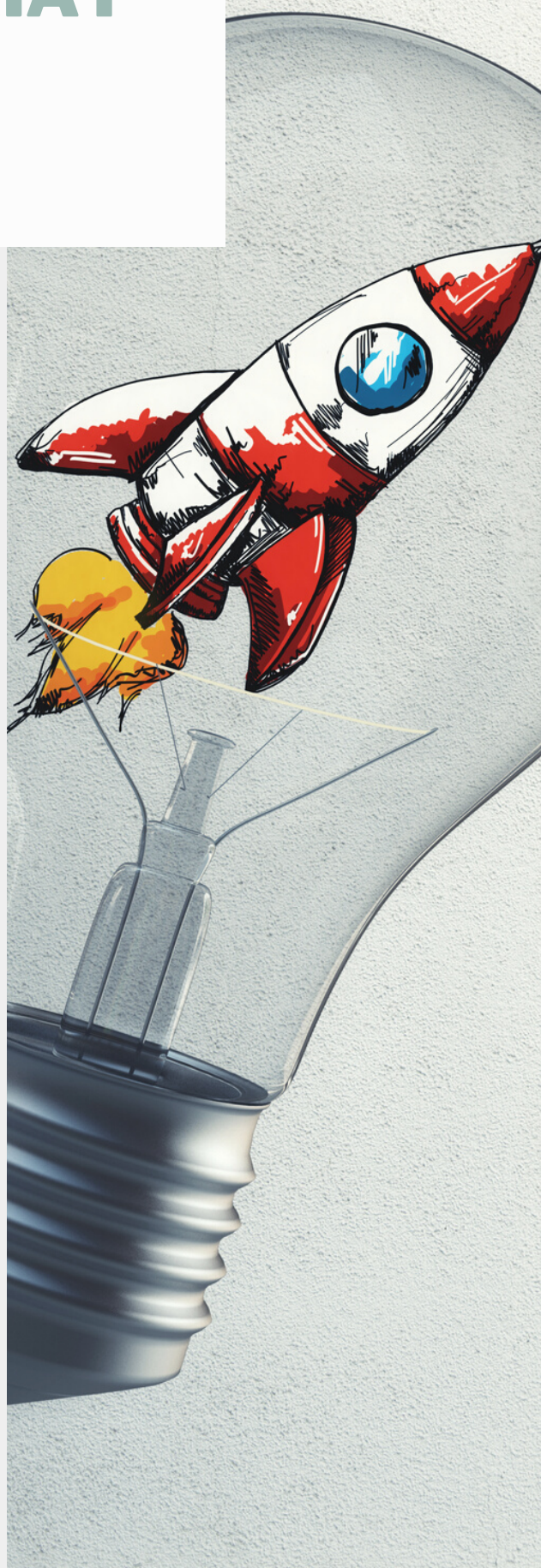
Gérez vos risques en évaluant leur impact et leur probabilité

- ▶ Identifiez les risques liés aux processus et à l'IT
- ▶ Évaluez la criticité du risque en fonction de l'impact business
- ▶ Définissez des contrôles préventifs



L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL

Entreprendre, il y a 20 ans, recouvrait bien des réalités, et nourrissait de nombreux fantasmes, mais n'impliquait pour sûr aucun engagement social, sociétal ni même environnemental ! Souvenons-nous : l'innovation ne se conjugait alors qu'en digital, et ne devait servir qu'à alimenter une création de valeur monétaire, entraînant épanouissement des marchés financiers, et plein emploi... Il y a 10 ans, le Grenelle de l'Environnement en France a lui doucement réveillé des prises de conscience citoyennes qui, boostées par les réseaux sociaux, ont su accélérer de manière notable le début d'une transition de notre économie vers plus de responsabilité, mais seulement à travers l'engagement de quelques structures pionnières, souvent par ailleurs extrêmement militantes. En réalité, il aura fallu attendre l'année 2019 pour assister à une véritable appropriation des sujets liés au Développement Durable dans nos organisations ! Sur un fond de dynamisme économique retrouvé, l'on aura pu en effet apprécier la création du statut de « société à mission » par exemple, mais également des législations encourageantes, telles que la Loi PACTE, ou encore la Loi dite Anti-Gaspi... Les startups concernées se regroupent en réseaux, les associations créent des labels, et nos grands groupes prennent alors (enfin) des mesures !



Et puis, il y eu 2020, et tous les changements de paradigme associés. 2020, l'année qui nous a permis de renouer avec l'héroïsme entrepreneurial en même temps qu'elle imposait l'exigence d'un impact sociétal dans chaque nouvelle société. 2020, l'année qui a vu nos fonds d'investissement les plus traditionnels intégrer des critères de responsabilités dans leurs choix... 2020, l'année enfin qui a vu nos étudiants réclamer à corps et à cris des formations et des employeurs dignes du monde auquel ils entendent appartenir demain. Mais alors, n'y-a-t-il que de quoi se réjouir et savourer tous ces signaux faibles devenus soudainement forts, une fois confrontés aux réalités de nos excès du passé ?

Oui, j'en suis convaincu. Mais tout en gardant bien en tête les écueils qui pourraient nous attendre dans les prochains mois. Parmi eux, je citerais en premier lieu l'aveuglement et la naïveté du seul militantisme. Depuis bientôt 13 ans que j'ai créé La Ruche, je ne cesse de le répéter : une entreprise, toute aussi sociale et engagée soit-elle, reste une entreprise, née pour générer du profit, qui lui permette d'accorder une juste rémunération à ses actionnaires, ses dirigeants et salariés, de recruter les talents les plus adaptés au déploiement de son activité, et tout simplement de durer dans le temps.

En second lieu, je citerais le danger de l'isolement, pourtant cher à l'époque dans laquelle nous évoluons. Tandis que l'on a longtemps valorisé ces success stories isolées, et ainsi glorifié le mythe de l'entrepreneur autodidacte et visionnaire, souvent même incompris de ses pairs, on a

je crois mésestimé une composante essentielle de la réussite d'un projet : « l'Autre ». L'Autre nous est indispensable. Qu'il soit l'ancien collègue averti, l'hypothétique futur investisseur ou partenaire aguerrri, le potentiel client à séduire, ou même parfois le concurrent échaudé, il est le miroir le plus pertinent qui soit à nos ambitions ! Il nous permet de les challenger, et bien souvent de les recadrer pour nous prémunir de futures erreurs. Cet Autre, on le trouve également bien entendu au sein des multiples réseaux et espaces de travail dédiés à notre secteur ou à l'entrepreneuriat en général.

L'incubation a alors ici plus que jamais son rôle à jouer, riche notamment des accompagnements financiers les plus pertinents, à l'instar de notre initiative d'octobre dernier, dont je suis particulièrement fier, aux côtés de Ventech et d'Aviva France. Pour la toute première fois, trois acteurs majeurs en France de l'impact investing, de l'incubation, et du capital-risque s'alliaient pour imaginer ensemble un soutien concret et durable aux startups les plus prometteuses de l'entrepreneuriat à impact : ALLIANCE FOR IMPACT, un fonds d'amorçage, adossé à un programme d'accompagnement en vue de la structuration à la première levée de fonds.

Il semble bien que toutes les parties prenantes de notre société soient désormais prêtes à un changement radical d'échelle dans l'entrepreneuriat à impact ! Je vous confirme qu'il était plus que temps...

Bruno Humbert, fondateur de LA RUCHE.

Dossier



UNE NÉCESSAIRE

PAR ERIC COBAST

DIRECTEUR DE L'ACADÉMIE DE L'ÉLOQUENCE
DE L'IFG EXECUTIVE EDUCATION

« SOLIDARITÉ DIGITALE » ...

*L*e Siècle des Lumières... l'Age
Classique... l'Ere du Vide...

Nous aimons bien d'une formule appréhender une période de l'Histoire en la nommant d'un élément d'idéologie qui nous paraît la caractériser. Ces dernières décennies pourraient ainsi, par exemple, trouver leur unité sous une expression du type :

Le Temps des Transitions.

De fait, nous n'avons jamais autant décliné ce mot, « transition », et ce dans tous les registres, souvent simplement pour dire le

changement et s'assurer qu'il ne soit pas brusque, ni violent :

Transitions démocratiques, transition énergétique, transition démographique, transition écologique, transition numérique ... Au pluriel, au singulier ... Ce sont des états, des populations, des sociétés, des organisations qui en sont les théâtres... Toutes ces transitions proclamées, voire instituées, ne nous disent pas nécessairement la même chose mais dans tous les cas elles expriment un sentiment d'appréhension à l'égard d'une transformation - littéralement une « métamorphose » - ressentie comme inéluctable.

Par « transformation » ou encore « métamorphose », son strict synonyme en grec, on désigne ainsi le « passage » d'une forme à l'autre, le glissement d'une forme *dans* l'autre. Le préfixe latin *trans-* et le préfixe grec *meta-* signifient à eux seuls ce passage et l'ambivalence qui lui est attachée : passage *à travers, outre, voire au-delà*.

Dans le contexte de l'état d'urgence sanitaire que nous connaissons aujourd'hui, c'est du côté de la « transformation digitale » que l'on regarde particulièrement, notamment pour les changements qu'elle permet de réaliser avec succès dans l'organisation d'un quotidien où il faut se tenir « à distance ». C'est que cette « transformation digitale », si elle répond efficacement à de nombreuses attentes, n'en suscite pas moins des questions inquiètes, tant au niveau des entreprises qu'au niveau de la société toute entière.

Au sein de l'entreprise, la « transformation digitale » passe par l'appropriation et l'optimisation des utilisations possibles du digital qui conduisent toujours à une réorganisation des services, de la gouvernance et du système de valeurs sur lequel s'appuie la culture de l'entreprise.

Dans la société, elle provoque une véritable « révolution culturelle », conséquence *du passage* de la société industrielle, qui avait créé un monde de production et de protection, à ce que Daniel Bell appelle la société post industrielle (*The Coming of the post-industrial society*, 1973).

C'est tout simplement ce que rappelle Daniel Cohen dans « *Il faut dire que les temps ont changé* » *Chronique (fiévreuse) d'une mutation qui inquiète* (2018) :

Après de nombreux tâtonnements, il semblerait que la société post industrielle ait trouvé une voie et un nom pour se définir en propre : la société digitale.

Pas si simple...

Ceci n'est pas un tour de magie... ou un sortilège qui transforme en Prince un crapaud, « la transformation digitale des entreprises » – c'est-à-dire l'utilisation de toutes les techniques digitales disponibles pour améliorer les performances des entreprises au service d'une amélioration des conditions de vie- ne repose pas sur le principe disparition-apparition... Elle suppose presque toujours l'application des technologies numériques à des processus préexistants, elle vise l'amélioration, l'optimisation bien plus qu'elle ne cherche à provoquer la disruption ou tout autre effet de destruction créatrice.

Comprendre ce que représente une transformation réussie, cela passe donc par une véritable reconnaissance de la nécessité de modifier, plutôt que de changer. Les spécialistes du sujet évoquent d'ailleurs à ce propos la « fongibilité » indispensable et préalable à toute démarche « transformante ».

Le choix du mot est intéressant. Tout d'abord il est révélateur d'une propension à jargonner qui fait écran avec le grand public des utilisateurs mais aussi avec la majorité des salariés à qui on va expliquer que l'on attend de leur entreprise qu'elle soit « fongible ». On le verra, la réussite d'une transformation digitale bien conduite passe par la pédagogie, une capacité à communiquer, transmettre, expliquer, informer et former... Avec l'emploi du mot « fongibilité », on doit convenir que ça commence mal ! Pourtant le terme est précis et pertinent. Il renvoie à une caractéristique intrinsèque, c'est-à-dire la faculté pour quelque chose d'être modifiée. Tous les systèmes et toutes les organisations ne sont pas nécessairement « fongibles ». Bref une transformation réussie réclame à la fois une grande faculté d'adaptation dans la conduite des opérations de transformation mais aussi une aptitude à la modification, une forme de perfectibilité. La solidarité « digitale » s'appuie d'abord sur cette adéquation. Et cette dernière n'est pas si fréquente, d'où le scepticisme encore important dans les rangs des responsables. Il ne faut pas oublier que seuls 31% des chefs d'entreprise en France considèrent la transformation digitale comme une véritable opportunité.

Ce chiffre est à appréhender dans le contexte d'une société où par ailleurs « l'illectronisme » touche quasiment un français sur quatre.

Ce néologisme a été forgé dans le prolongement de la prise de conscience de l'ampleur de ce que l'on appelle depuis longtemps la « fracture numérique » et des nombreuses inégalités que celle-ci entretient. Le terme d'illectronisme associe en effet *illettrisme* et *électronique* et ce mot-valise désigne le déficit de compétences dans l'utilisation des TIC. Cet « illectronisme » est évidemment susceptible d'affecter des salariés engagés au sein d'une entreprise dans un mouvement de « transformation digitale ».

Pas de transformation sans formation

A l'évidence la réussite tant au niveau des entreprises que de la société dans son ensemble passe par la formation et l'information. Depuis deux ans désormais les pouvoirs publics s'impliquent dans l'organisation de ce que Mounir Mahjoubi, alors ministre, appelait au début du quinquennat « une mobilisation générale contre l'illectronisme ». Mais tenir des colloques ne suffit pas, il faut envisager tant au niveau de la formation initiale qu'à celui de la formation continue un suivi des compétences acquises comme des compétences à acquérir. Cela passe d'abord bien-sûr par la pratique et l'intégration systématique des technologies numériques à toutes les différentes étapes du cursus scolaire, du cursus universitaire et de la formation professionnelle, de façon à rendre l'outil familier.

Mais c'est aussi à une sensibilisation à la nécessaire culture des « compétences humaines », ce qu'on appelle aujourd'hui les « soft skills », qu'il faut inciter tant les institutions de formation que les entreprises elles-mêmes : la créativité, le travail collaboratif, l'esprit critique, l'intelligence émotionnelle sont aujourd'hui essentiels. Toutes ces compétences sont en effet indispensables pour apprécier l'apport du digital dans le monde du travail mais aussi ses limites.

Elles permettent d'en compenser les défaillances par le recours à l'humain. Ainsi, au contraire de ce qui est souvent redouté, la transformation digitale des entreprises et de la société peut être l'occasion de fonder une autre forme de « solidarité » qu'on pourrait appeler « solidarité digitale ». Car la disparition des barrières spatiales et temporelles efface évidemment une certaine forme de distance et compense par exemple la barrière des gestes qu'impose un état de crise sanitaire, dans une société digitale la mobilité n'empêche pas la connexion (avec les proches, avec l'activité professionnelle) etc. Cette conception d'une nouvelle solidarité suppose évidemment une conscience critique des écueils et une vigilance active pour se défendre des pièges du discours sur « l'économie et la connaissance du partage » qui poussent parfois à ce qu'on appelle maintenant « l'Uber-paupérisation ».

Créer et entretenir cette « solidarité », ce doit être à mon sens l'horizon de toute transformation digitale. C'est cet horizon qui donne du sens à la démarche, qui l'oriente et en pérennise les résultats. N'oublions pas en effet qu'une « solidarité » c'est une « solidité », par seulement pour l'étymologie.



Nos Alumni ont du talent

Cette rubrique met en lumière des Alumni aux parcours remarquables et variés. Porteurs de vraies valeurs humaines et de messages résolument positifs et inspirants, ils sont à l'image des multiples talents de nos 25 000 Alumni IFG ! Tous ont gardé de précieux souvenirs de l'IFG et ont à cœur, chacun à leur façon, d'adresser à travers leurs témoignages un message fort aux Alumni et aux apprenants qui le deviendront.

Qui sont-ils ? Sont-ils de votre promo ?

**Des parcours,
des projets,
des réussites...**

Découvrez le parcours de Coralie Roussel-Brocvielle - Promo 2018

Coralie Roussel-Brocvielle est diplômée de l'IFG Executive Education en 2018. Elle a suivi la formation Global Executive MBA. Elle est aujourd'hui Directrice d'agence au sein de la société *Manuloc* à Reims, spécialisée dans la location/vente/entretien de matériels de manutention.

/Q/

Pouvez-vous nous parler de votre activité d'aujourd'hui ?

C.R.B. Mon quotidien s'articule autour de la satisfaction client ; du premier rendez-vous client jusqu'au recouvrement de la créance. Plus précisément, j'interviens dans l'accompagnement des équipes administratives et techniques, l'administration des ventes, le suivi du respect du délai client, le suivi du recouvrement des créances, ...

Quels ont été les principaux défis rencontrés dans votre carrière et quelle est la réalisation dont vous êtes la plus fière ?

C.R.B. Au cours de mon expérience professionnelle chez *Seyfert*, je suis parvenue à construire une équipe et à transmettre les compétences à mon équipe qui a en charge la gestion administrative des Ressources Humaines pour l'ensemble du groupe. J'ai été un réel moteur dans l'évolution des outils et des méthodes. L'amélioration continue est mon moteur dans la vie professionnelle. Ne jamais se satisfaire et toujours remettre en question nos méthodes de travail.

En trois mots, comment vous définiriez-vous ?

C.R.B. Volontaire, Courageuse et Ambitieuse.

Qu'est-ce que la formation IFG a rendu possible dans votre histoire professionnelle et personnelle ?

C.R.B. L'accession à une fonction de Direction de centre de profit a été possible grâce à l'obtention de mon Global Executive MBA. A l'issue de cette formation, il ne m'a fallu que quelques semaines pour accéder à ce nouveau challenge.

Que reprenez-vous de votre formation à l'IFG ?

C.R.B. Cette formation a été un réel accélérateur de carrière pour moi. Je retiens également les cours de coaching avec Catherine qui étaient fabuleux ainsi que les événements organisés par l'école qui permettent de créer du lien et un réseau - Le séjour à San Francisco a été l'occasion de rencontrer physiquement nos collègues du groupe de Codéveloppement et de créer la synergie qui est celle qui règne encore aujourd'hui.

Avez-vous gardé contact avec vos camarades de promotion ?

C.R.B. Composé de membres issus de plusieurs régions en France mais également d'un Suisse, notre groupe échange régulièrement par Whatsapp. De plus, nous organisons une fois par an un week-end à la montagne pour se remémorer nos bons souvenirs et partager nos vies (de famille et professionnelle).

Le mot de la fin : Quel message ou conseil souhaitez-vous adresser aux Alumni ?

C.R.B. Ne pas douter quand vous allez être dans le creux de la vague : anticiper, planifier vos cours pour ne pas vous laisser dépasser. Et surtout, appuyez vous sur votre groupe de codéveloppement.

Bio Express

Depuis 2019 : Directrice d'agence - Manuloc Champagne Ardennes

2010-2018 : DRH Adjointe - Groupe Seyfert

2007-2010 : Responsable RH Région - Adecco

2004-2007 : Responsable du personnel - Croustifrance



Ses valeurs essentielles :

Respect, Partage, Engagement, Plaisir.

Son moteur :

Toujours regarder vers l'avenir et ne jamais regretter le passé.

Son livre préféré :

(Rire) Hyperactive, je crée, je ne lis pas.

Son loisir préféré :

Le tennis (sauf quand la Covid vient nous en interdire :)), le piano et la couture.

Son mot préféré :

« Apéro » pour les moments de partage en famille ou entre amis le week-end !

Sa citation préférée :

Quand on veut, on peut !



VOS CONTACTS PRIVILÉGIÉS

ALAIN ROETTELE

Président de l'association des Alumni
IFG Executive Education France

Email: contact@ama-santé.fr

PAUL-ANDRÉ AMIÉ

Président de l'association des Alumni
IFG Executive Education Afrique

Email: infos2I2A@gmail.com

AMINA SOUAG

Consultante formation dédiée aux
Alumni IFG Executive Education

Email: asouag@groupe-ifg.fr

Pour toute demande relative à la revue,
merci de nous contacter à l'adresse suivante:
communication@groupe-ifg.fr



Réinventez-vous !

IFG EXECUTIVE EDUCATION FRANCE

Tél: +33(0)9 70 155 700
Mail: diplomants@groupe-ifg.fr
www.ifgexecutive.com

Tour Grenelle
43 quai de Grenelle
75015 Paris - France

IFG EXECUTIVE EDUCATION AFRIQUE

Tél : +225 07 49 49 49 39
Mail: ifgee.afrique@groupe-ifg.com
www.ifgexecutive.com

Cité de Awalé, Riviera KESSE,
Route de Bingerville 08,
BP 2030, ABIDJAN 08, Côte d'Ivoire