

LA BOÎTE À RÊVES

*2 500 Français rêvent leur entreprise
et dévoilent les clés de leur engagement*

 Capgemini Consulting



Avec la participation de 2 500 Français et de 11 grands témoins :

Michel Aballea, Decathlon
Arnaud Deschamps, Nespresso France
Nicolas Dufourcq, Bpifrance
Virginie Fauvel, Allianz
Angélique Gérard, Free
Céline Lazorthes, Leetchi
Fany Péchiodat, My Little Paris
Didier Rappaport, Happn et Dailymotion
Alexandre Ricard, Groupe Pernod Ricard
Bris Rocher, Groupe Yves Rocher
Frédéric Tardy, Groupe AXA

WAKE UP DREAM

Ces dernières années, Entreprise a beaucoup rimé avec... Crise. Crise économique dans un contexte de morosité généralisée et d'uberisation de l'économie, mais aussi crise de sens pour des collaborateurs déboussolés en quête de « quelque chose d'autre ».

Un peu partout sur cette planète *corporate* somnolent doucement mais sûrement des collaborateurs qui s'endorment à défaut de s'épanouir et de trouver du sens ; alors que d'autres ont fui la torpeur depuis longtemps, se réfugiant dans l'écosystème des startups, des PME à forte croissance, dans l'entrepreneuriat social et solidaire ou dans le - mirage ? - des GAFA.

Quoi de pire pour une Entreprise que d'avoir son principal actif, ses Hommes, en mode « veille », dans un monde qui va à fond la caisse et qui se cherche une âme ? Entre les *job out*, les *bored out* et les *burn out*, n'y a-t-il donc pas d'échappatoire ? L'Entreprise est-elle condamnée à être *out* ... Ou peut-elle rêver d'être *in* : intéressante, intelligente et inspirante ?

BIEN SÛR QUE OUI !

Le projet *Boîte à Rêves* ; c'est le pari d'unir une bonne fois pour toutes deux notions qu'*a priori* rien ne relie naturellement : le Rêve et l'Entreprise. La bonne nouvelle ? Cette idée saugrenue ne l'est en réalité pas tant. Et oui, après avoir nourri le ventre de l'Homme avec du travail, son ego avec de la reconnaissance, son cerveau avec du sens... il est temps de nourrir son âme avec du Rêve.

2 500 Français ont pris le temps de rêver avec et pour nous l'Entreprise qui nourrirait leurs songes, celle qui rallumerait la flamme, répondant à notre questionnaire en ligne et partageant leurs idées pour réenchanter la boîte à rêves.

Il dirigeantes et dirigeants d'entreprises de différents secteurs et tailles se sont également prêtés au jeu du rêve. Au cours d'entretiens, ils ont partagé leurs propres rêves et leurs points de vue sur leur responsabilité à faire rêver.

Au fil de ces pages et de ces chiffres, nous vous proposons de décrypter les liens qui relient le Rêve à l'Entreprise, puis d'analyser en profondeur les facteurs d'engagement des collaborateurs d'aujourd'hui.

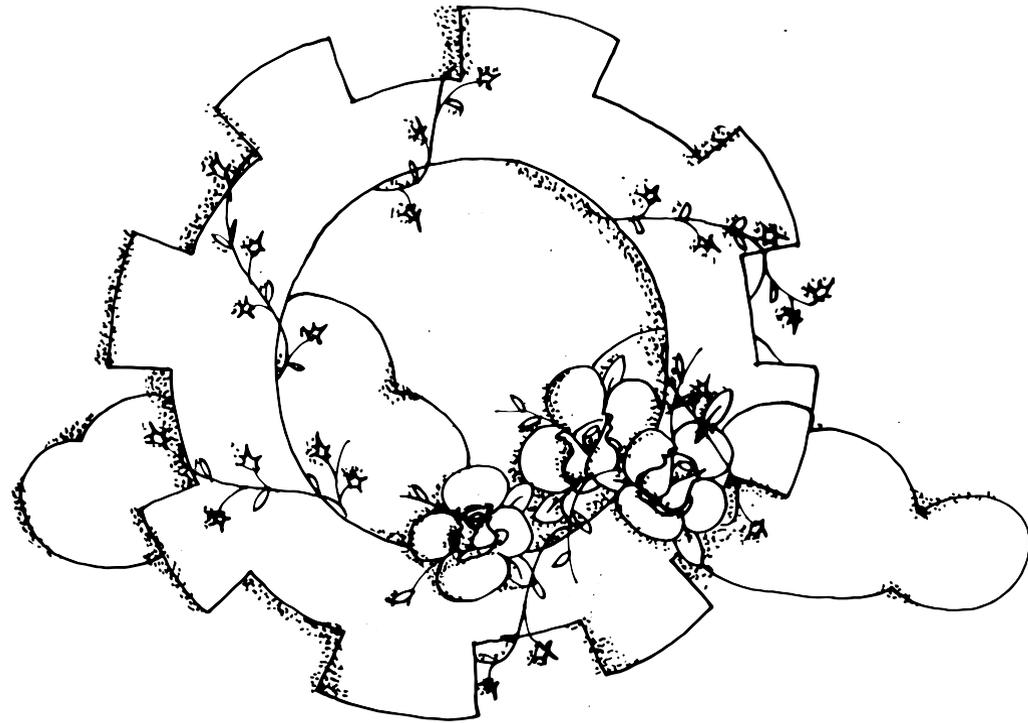
Est-il possible de rêver en Entreprise ? S'agit-il d'adhérer au rêve de la boîte ou de vivre son rêve dans la boîte ? Rêver de quoi, rêver grâce à quoi, à qui ? Le leader est-il LE grand gardien du rêve de ses salariés ? Comment réenchanter les Entreprises qui auraient oublié de rêver ? Et elles ressemblent à quoi, ces entreprises qui peuplent les songes des Français ?

À travers cette enquête engagée, résolument optimiste, assurément tournée vers demain, nous vous proposons *a minima* de finir votre lecture avec des rêves plein les yeux, idéalement d'en ressortir boosté à bloc pour faire de votre entreprise ou de votre job... *a place to dream*.

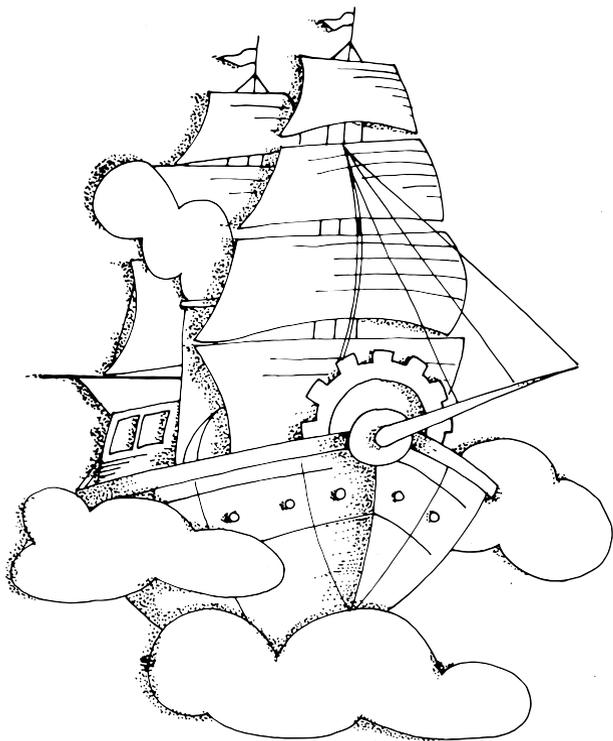
« L'entreprise doit être porteuse de rêve si elle veut vivre avec son époque. »

Alexandre Ricard, Groupe Pernod Ricard

LE RÊVE ET L'ENTREPRISE : JE T'AIME, ~~MOI NON PLUS~~



LA COMPATIBILITÉ AMOUREUSE DES DEUX NOTIONS



*Pour 82 % des répondants
Rêve et Entreprise matchent*

*Et toi tu rêves en entreprise ?
L'entreprise te fait-elle rêver ?*

Imaginez-vous poser cette question (un peu bizarre, nous vous l'accordons) à votre entourage et cherchez à anticiper les réponses que vous allez récolter...

Et bien non, vous faites fausse route ! Quand on demande aux Français, râleurs de réputation, de prendre du recul et de se pencher le temps d'un instant sur ces deux notions *a priori* antinomiques... ils sont positifs. Pour 82 % des répondants, Rêve et Entreprise « matchent », c'est un couple compatible. Excellente nouvelle dans un contexte de crise de l'engagement : voilà un chiffre très fort qui ne laisse pas de place au doute, même si votre intuition vous chuchotait le contraire.

Ils vont même plus loin dans l'analyse de ce lien unissant les notions de Rêve et d'Entreprise. **Au-delà de la compatibilité, il y a en réalité une impérieuse nécessité.** En effet pour 62.5 % d'entre eux, rêver en entreprise est « vital »... pour 36 % rêver est « un plus », alors que pour seulement 1.5 % le rêve est « inapproprié » en entreprise.

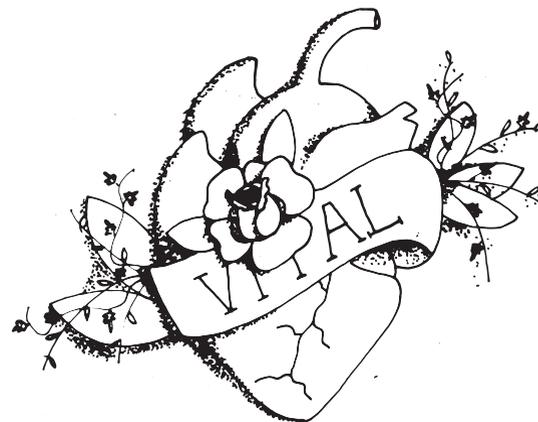
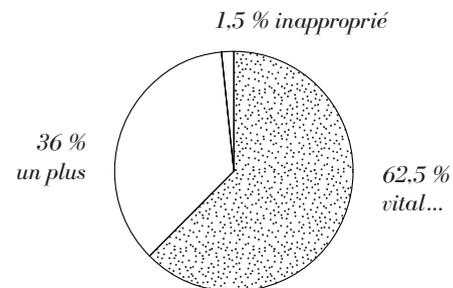
Tout cela est *in fine* bien logique, si ce n'est trivial. Qu'est-ce qu'une entreprise, sinon un agrégat d'Hommes et de Femmes faisant société ? A quoi aspire l'Homme 3.0, si ce n'est à donner un sens à son existence ? Quel meilleur lieu de réalisation de cette quête que

l'Entreprise, alors que les frontières vie pro / vie perso se floutent sous l'impact du numérique et que l'âge de la retraite s'éloigne d'un pas décidé ?

Désormais la quête d'épanouissement est globale, mêlant les sphères professionnelle et personnelle. J'ai besoin de rêver dans ma vie, et j'ai besoin de rêver ma vie. L'Entreprise, jouant un rôle de plus en plus prégnant dans nos vies, devient un lieu favorable à l'éclosion de ces rêves. Nous grimpons les échelons de la pyramide de Maslow et notre besoin viscéral de Rêve contamine inéluctablement l'Entreprise. Derrière cette revalorisation et cette exigence accrue du rôle de l'Entreprise dans nos vies, c'est la mission même de l'Entreprise qui est directement questionnée. Les collaborateurs signent pour rêver dans l'Entreprise et non à côté. L'Entreprise passe « d'un moyen de parvenir à autre chose » à « une fin en soi » : ils prennent un ticket en aller simple pour un voyage onirique de plusieurs mois ou de plusieurs années.

Quelle est la conséquence logique de cette nouvelle donne ? Faire rêver le capital humain et permettre l'éclosion de rêves en Entreprise devient vital pour les organisations qui veulent, aujourd'hui comme demain, pouvoir attirer, retenir et motiver leurs talents Homo Oniricus...

Pour vous, rêver en Entreprise est :

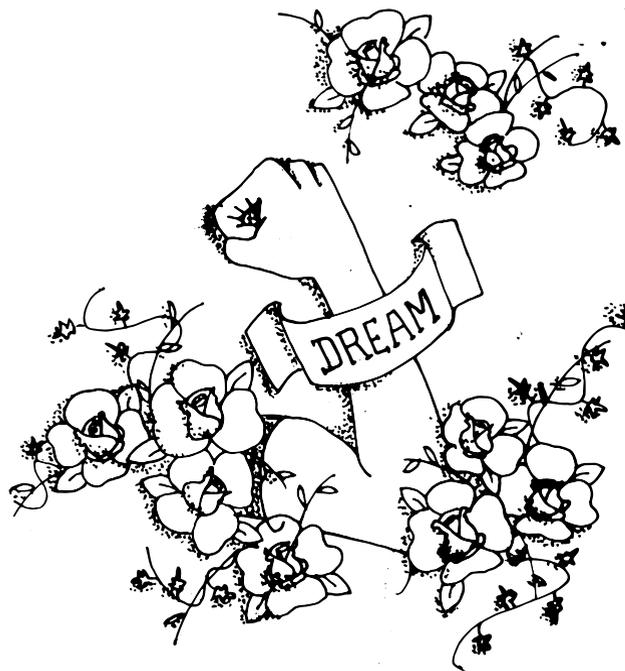


Sans surprise, à la question « as-tu besoin de rêver pour t'engager ? », 81 % des répondants ont répondu par l'affirmative.

Or, quoi de plus précieux que l'engagement réel des salariés, en cette période de mutation de la société et des sociétés, où les Entreprises sont bousculées dans leurs fondamentaux ? Alors qu'elles doivent se remettre en cause dans leurs certitudes et dans leurs façons de faire, se réinventer pour générer de nouveau de l'innovation de rupture, se transformer organisationnellement pour regagner en agilité, se questionner quasi philosophiquement sur leur raison d'être, elles doivent plus que jamais compter sur les Hommes, et ce à tous les échelons de la pyramide. Le rêve devient donc ici non pas un simple outil RH d'attraction et de rétention des talents, encore moins un enjeu de communication, mais un formidable levier de performance.

Et oui, soyons audacieux : rêver pour s'engager, s'engager pour se dépasser. Le rêve est désormais une des clés du monde de l'Entreprise.
Osons le Rêve en Entreprise.

81 % des répondants ont besoin de rêver pour s'engager



DE LA CLÉ DES RÊVES À LA CLÉ DES CHAMPS : L'INCROYABLE TRÉSOR DE L'ENGAGEMENT

Domage que cette jolie histoire ne se termine pas ici, à l'énumération des aspirations et des envies.

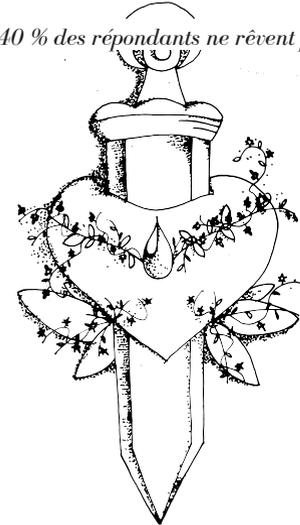
Back to reality. **Malgré l'évidence proclamée que le rêve en Entreprise est une nécessité, tout le monde ne rêve pas...** Plus exactement, 40 % des répondants ne rêvent pas. Et quand on sait que ces mêmes personnes affirment, une question plus loin que, si si si, le Rêve est la condition *sine qua non* de LEUR engagement, alors cela résulte en des milliers de salariés purement et simplement désengagés.

J'ai besoin de rêver pour m'engager, je ne rêve pas, donc je ne m'engage pas. *Too bad.*

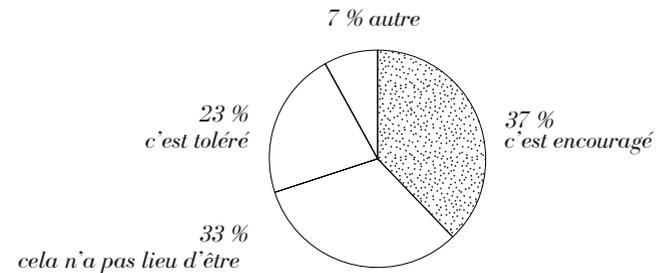
Tout n'est pas si rose en effet, car rêver ne se décrète pas... On ne décide pas de rêver, une culture d'entreprise propice et bien infusée à tous les échelons peut avoir un effet Red Bull, quand une vision moins enchanteresse peut produire un effet camomille.

Seuls 37 % des répondants constatent que le Rêve est encouragé dans leur entreprise, pour 33 % il n'a pas lieu d'être, pour 23 % il est toléré. Sans culture d'entreprise facilitatrice, rêver en Entreprise reste un luxe. Alors que l'engagement est loin d'en être un.

40 % des répondants ne rêvent pas



Rêver dans ton entreprise :



DIS-MOI COMMENT TU RÊVES, JE TE DIRAI QUI TU ES

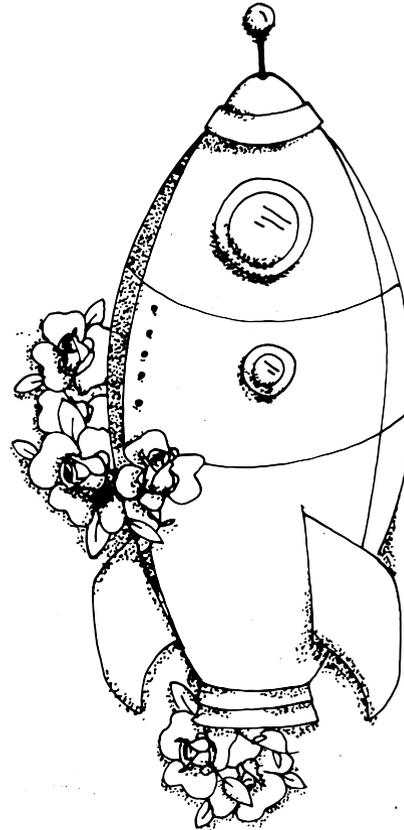
Nous sommes tous des rêveurs différents : des rêveurs effrénés, des rêveurs qui oublient tout au réveil, des rêveurs éveillés... Il en est de même en Entreprise.

Nous avons essayé de dresser les grands portraits des rêveurs qui se dessinent au sein des 2 500 répondants et souhaitons vous en présenter les principaux.

Les rêveurs « moteurs »

Ils recèlent un trésor d'investissement et d'engagement si l'Entreprise leur donne les clés du rêve. Disposant d'un potentiel d'engagement incroyable, ce sont des collaborateurs qui peuvent et veulent donner plus... Ils représentent 57 % des répondants et à leurs yeux rêver en Entreprise c'est compatible et c'est même vital. Ces Hommes et ces Femmes rêvent déjà dans leur entreprise mais pourraient s'engager davantage pour un projet qui leur parle, qui leur apporte du sens. Collaboratifs dans l'âme et en attente d'un collectif fort, ils considèrent que leurs collègues sont les mieux placés pour les aider à se dépasser.

Mesdames et Messieurs les dirigeants : vous avez sous vos yeux vos acteurs pour transformer vos entreprises et n'avez qu'à miser sur eux pour décupler leur capacité d'engagement ! Des figurants aujourd'hui mais qui n'attendent qu'un scénario palpitant pour devenir des premiers rôles !



Les rêveurs moteurs représentent 57% de notre panel



*Les Belles au bois dormant représentent 23 % du panel,
les Loups solitaires 10 % et les Pragmatiques 10 %*

Une fois les rêveurs moteurs actionnés, il existe un potentiel en jachère à réveiller en entreprise :

Les « Belles au bois dormant »

Ces collaborateurs endormis avouent ne pas rêver dans leur entreprise : ils représentent 23 % de notre panel et sont en majorité des collaboratrices (à 56 %).

Des Femmes qui ne rêvent pas, car elles ne trouvent pas leur place, ni leur sens, dans des entreprises souvent un brin patriarcales ? Sont-elles endormies à tout jamais ou peuvent-elles encore se réveiller et tout donner ?

Cette famille attend de la confiance pour rêver, et le prince charmant (ou la princesse charmante) ayant le pouvoir de les réveiller serait un(e) leader avenant(e), inspirant(e), à l'écoute, à même de leur offrir cette confiance.... Encore faut-il que le baiser magique n'arrive pas trop tard.

Les « Pragmatiques » et les « Loups solitaires »

Deux familles un peu moins oniriques. Les pragmatiques voient l'Entreprise et le travail avant tout comme un moyen de gagner son pain ; le Rêve n'a pas sa place dans leur vie professionnelle. Les loups solitaires eux n'ont besoin de personne pour rêver et se dépasser : la clé du Rêve repose entre leurs mains et à leurs yeux l'Entreprise n'a pas vocation à faire rêver ni à permettre le rêve.

Ces deux familles représentent respectivement 10 % de notre panel... Raison de plus pour vous concentrer sur le potentiel d'engagement des 80 % restants !

LE RÊVE VU D'EN HAUT...

« La passion et le rêve sont liés et sont des dimensions clés. »

Frédéric Tardy, Groupe AXA

« L'entreprise doit être porteuse de rêve si elle veut vivre avec son époque... certaines le sont et d'autres pas. Les entreprises n'ont plus le choix vis-à-vis de la nouvelle génération des Millennials, et ce, à deux niveaux : qu'il s'agisse de nos collaborateurs ou de nos consommateurs. »

Alexandre Ricard, Groupe Pernod Ricard

« A l'origine d'une entreprise, il y a toujours un rêve fou, une vision ou une révolte contre la réalité. Ensuite, tout l'enjeu est de naviguer entre rêve et réalité car au final ce n'est pas l'idée qui importe, c'est son exécution. »

Fany Péchiodat, My Little Paris

« Ce qui permet de rêver, c'est Le SENS avant tout... et une manière de fonctionner libre et responsable, qui n'est pas dans le commandement ou le contrôle. »

Michel Aballea, Decathlon

« Pour faire rêver, l'entreprise doit avoir une mission forte. C'est-à-dire, un projet engagé qui se doit d'être partagé, aspirationnel et porteur de sens. Tout cela, dans le but d'inspirer, de mobiliser et d'engager chacun d'entre nous. »

Bris Rocher, Groupe Yves Rocher

« Chaque chef d'entreprise a le devoir de rêver l'entreprise de demain, aujourd'hui. Tel le citoyen d'une république idéale. Car s'il n'y a pas d'entreprise en changement, il n'y aura plus d'entreprise...! »

Céline Lazorthes, Lectchi

« Une entreprise qui fait rêver a une ambition forte. Notre ambition est de changer le métier de l'assurance. »

Virginie Fauvel, Allianz

« Il n'y a pas de mobilisations collective et personnelle sans un rêve. Il ne s'agit pas d'un plan écrit ou d'un scénario construit, c'est une errance positive et aspirationnelle dans laquelle on se sent bien. »

Nicolas Dufourcq, Bpifrance

« Ce qui constitue le rêve en entreprise, à mon sens, c'est la construction d'un projet collectif, mobilisant autant l'âme que la raison, partagé par tous grâce à une qualité relationnelle sublimée dans laquelle la coopération passe avant tout. »

Arnaud Deschamps, Nespresso France

« Le secret du Rêve en Entreprise est également étroitement lié à la notion de fierté. Si notre société s'est fortement développée au cours de ces seize années, l'esprit start-up, lui, n'a pas changé, tout comme la culture d'entreprise. C'est probablement une des caractéristiques de Free et un atout unique de l'entreprise dont les collaborateurs sont fiers ! »

Angélique Gérard, Free

« On a tous des rêves mais la seule chose à laquelle on rêve vraiment quand on est entrepreneur, c'est que la chose à laquelle on rêve arrive. En tant qu'entrepreneur, l'idée d'achèvement par rapport aux rêves est essentielle. »

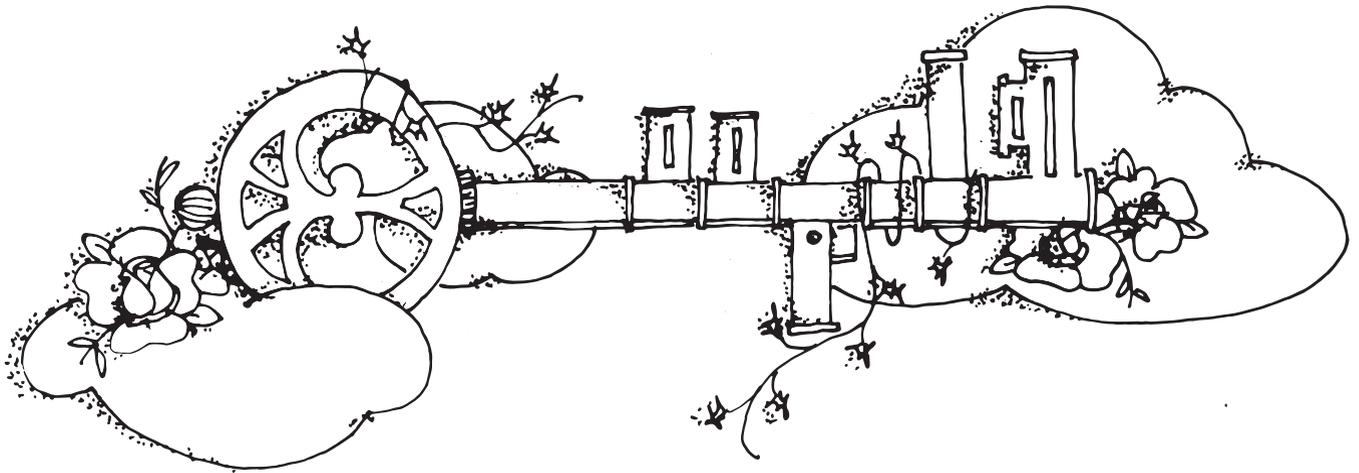
Didier Rappaport, Happn & Dailymotion

Rêve et Entreprise ont donc vocation à unir et à s'unir pour de bon. Mais nous ne sommes pas encore dans l'ère du mariage pour tous : rêver en Entreprise reste pour de nombreux collaborateurs un luxe.

Nous le disions, rêver ne se décrète pas... il y a quelques indispensables au Rêve. La reconnaissance tout d'abord, pré-requis absolu. Sans reconnaissance, pas d'engagement possible... et dans reconnaissance, il y a bien « sens », ce sens donné au travail et aux efforts fournis. Et le Rêve passe aussi par une culture propice, un terreau préalable qui doit être alimenté et entretenu dans le temps.

Fermez les yeux et tournez la page, les 2 500 répondants vous livrent à présent les clés de la boîte à rêves. Bienvenue.

LES CLÉS DU RÊVE



Nous voilà donc tous convaincus de l'importance du Rêve, clé d'engagement et donc clé de performance en Entreprise. Jolie théorie, mais qu'en est-il de la pratique ?
Car oui, le plus dur reste à faire : faire rêver. Comment diantre faire briller les étoiles dans les yeux des collaborateurs ?
Voici quelques clés. A bon entendeur...

LE TEMPS DU RÊVE ...

Temps (16 %), liberté (11 %), confiance (4 %) et projet (4 %) sont les 4 mots les plus fréquemment cités à la question ouverte « de quoi aurais-tu besoin pour rêver ? ». Ces termes recouvrent, en pourcentages cumulés, un tiers des réponses, suivis par les 4 mots : vision, passion, inspiration et sens.

La première famille de réponses « temps, liberté, confiance et projet » rassemble des ressorts collectifs liés à ce que peut offrir l'organisation. Ces répondants sont en attente de leur écosystème : « je rêve si on m'en donne les moyens ».

La deuxième famille de réponses « passion, inspiration et sens » en appelle à des ressorts individuels, liés à la personnalité du rêveur. Ces rêveurs nés comptent d'abord et avant tout sur eux-mêmes pour trouver en leur sein les clés de l'évasion : « je rêve si on me donne envie ».

Il y aurait donc les organisateurs du rêve qui demandent à l'Entreprise de leur laisser les outils pour rêver et les passionnés du rêve qui en appellent à leurs propres ressorts émotionnels pour éveiller leur sensibilité et rêver au travail.

De quoi aurais-tu besoin pour rêver ?



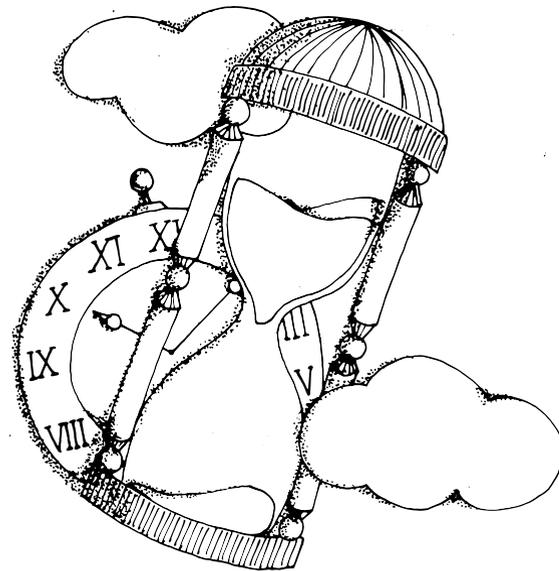
Autre enseignement fort de cette question : le « temps » a été plébiscité de manière spontanée par le plus grand nombre de répondants (16 % d'entre eux). Réponse interpellante et si triviale à l'époque où nous tous - individus, Entreprises et Etats - vivons une accélération généralisée du temps. Alors que le monde va de plus en plus vite, tout comme la concurrence, l'apprentissage, l'obsolescence des connaissances, les cycles d'innovation, le cycle des générations, les rythmes de travail et l'alternance de différentes expériences au sein des vies professionnelles, le temps serait-il le nouveau luxe ? Redonner le temps au temps, du temps au rêve, du temps à l'évasion, du temps à l'innovation, du temps au rien, ce rien qui n'existe plus dans une vie où tout est optimisé, ce rien qui pourtant est souvent la source des fulgurances et des innovations de rupture.

S'agirait-il ici de la nouvelle richesse de l'Entreprise de demain ? Une entreprise qui offrira la possibilité de déceler, qui accordera à ses collaborateurs le luxe du temps long dans un monde de circuits courts ?

Après avoir investi dans les machines, puis dans les valeurs et le sens, il faudra demain investir dans le temps pour attirer, retenir et engager les talents. L'entreprise qui s'en sortira, dans un jeu business et humain de plus en plus resserré, aura su aménager des espaces de temps longs dans un monde court-termiste. Investir, oui, car le temps c'est de l'argent. Mais le temps est source de rêve qui est source d'engagement qui est source de

performance. Un vrai choix stratégique, en somme...

Le temps a été plébiscité comme ingrédient du rêve de manière spontanée par 16 % des répondants



« Nous sommes un Groupe familial très attaché aux lieux. Les racines de la Marque Yves Rocher se trouvent dans le petit village de la Gacilly, en Bretagne. La Gacilly, c'est le berceau et le temple du rêve de la Marque Yves Rocher; ce lieu donne du sens à notre démarche, c'est une preuve concrète de notre engagement où nous avons su créer plus de 10.000 emplois directs et indirects tout en préservant la biodiversité. « Si un jour tu as un doute, retourne à la Gacilly », voici l'idée clé qu'aura retenue un de nos cadres à la suite de son stage d'intégration. »

Bris Rocher, Groupe Yves Rocher

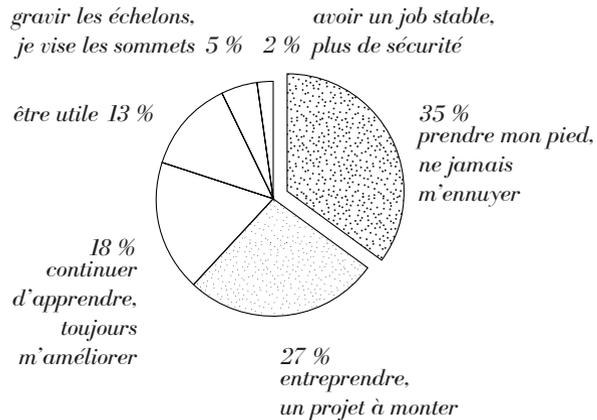
« On a besoin de gens qui rêvent et de gens passionnés, plus que d'experts. Le monde va trop vite. Le rêve est le plus important pour imaginer le monde de demain. »

Frédéric Tardy, Groupe AXA

...ET LE TEMPS DU BON TEMPS

Si l'entreprise, intrinsèquement, doit donc faire rêver, elle doit aussi et surtout permettre les rêves de ses collaborateurs. Libérer les rêves propres à chacun, c'est leur donner la possibilité d'éclore et ensuite de se réaliser. Ces rêves sont souvent la raison de la présence et de fait le sens des collaborateurs. Mais alors, de quoi rêvent-ils ?

Ton rêve en entreprise ça serait quoi ?



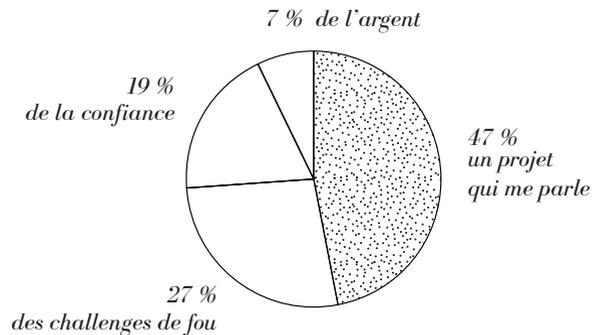
Nous sommes loin des rêves traditionnels : les collaborateurs sondés rêvent de prendre leur pied pour 35 %, d'entreprendre pour 27 %, d'apprendre continuellement pour 18 %... Ils ne rêvent plus à tout prix de mobilité verticale (5 %) et de stabilité (1 %), et ce quelle que soit la génération des répondants, alors même qu'il s'agit là des promesses employeurs les plus répandues.

Qui a donc déjà osé clamer haut et fort, sur les fiches de postes et en entretiens, « viens chez nous pour prendre ton pied » ? A part les startups... peu de grosses entreprises s'y risquent. Pour cause de réalisme. Car oui, elles savent pertinemment que ce ne serait pas tout à fait vrai. Ceci expliquerait donc cela, et par là même nos résultats, qui questionnent les leviers de motivation historiques et les promesses des entreprises. La recherche de kiff et la soif d'intrapreneuriat ont remplacé les promesses de carrières long-termes et linéaires. Reste à passer de la promesse à la réalité. La bonne nouvelle ? Vous allez prendre votre pied !

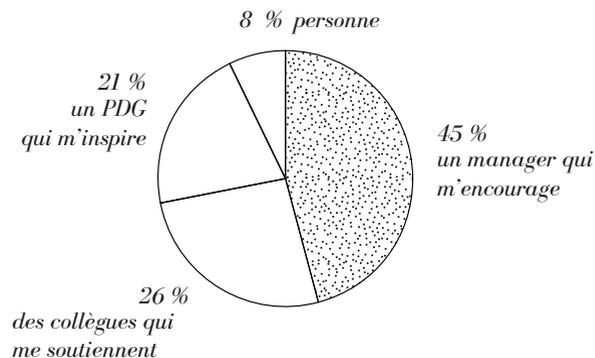
BACK TO BASICS

Un rêve qui rappelle à l'entreprise ses fondamentaux

Qu'est ce qui te pousserait à te dépasser ?



Qui est-ce qui te pousserait à te dépasser ?



Ces deux questions en appellent en réalité à un retour aux fondamentaux de l'Entreprise : les Hommes.

Sans Homme pour rêver, sans Homme pour permettre, sans Homme pour inspirer, il n'y a pas de boîte à rêves qui tienne. Les Français sondés souhaitent être portés, accompagnés et inspirés pour se dépasser et rêver.

L'entreprise devenue une machine à rêves, toujours par et pour les Hommes, repose sur 3 rouages moteurs :

1. L'individu porté par un projet.

47 % des répondants se disent prêts à se donner avant tout pour un projet dans lequel ils trouvent du sens et du plaisir. Ils appellent ici à pouvoir s'investir et entreprendre des projets qui les portent. L'argent est relégué au second plan, identifié comme un levier de motivation par seulement 7 %. Du gage de confort à l'extérieur à l'engagement à l'intérieur... Ce sont donc de nombreux intrapreneurs en attente qui peuplent les effectifs des entreprises et qui attendent de pouvoir s'exprimer. Un appel à s'extraire des fiches de postes et à recruter différemment demain.

Frédéric Tardy le confirme :

« Chez AXA, nous recrutons des entrepreneurs qui sont capables de rêver et de concrétiser leur rêve ».

2. Le manager qui PERMET le rêve de chacun.

La personne qui pousserait les salariés à se dépasser est le manager pour près de la moitié des répondants (45 %). Un chiffre très fort qui valorise ce maillon souvent chahuté en entreprise. Le manager de proximité a un rôle clé à jouer dans la possibilité du rêve : il est le garant d'un projet adapté et inspirant pour le collaborateur, du temps accordé pour y travailler et de l'autonomie laissée. La clé de l'engagement se trouve donc à proximité du collaborateur, en contact direct... il ne faut pas chercher tout en haut, ni dans la masse des pairs mais juste à côté.

Angélique Gérard confirme l'importance de cette notion de confiance dans la relation manager/manager :

« Dans la mesure où le manager est un leader, il sait offrir sa confiance et donner confiance à chacun de ses collaborateurs. Cette notion est le véritable enjeu de l'engagement, dont dépend totalement cette envie donnée à ses équipes, qui va au-delà de la simple implication au travail : j'ai confiance en moi et en mon leader, ce qui a un impact fort sur mon engagement. Tout comme dans une relation de couple. »

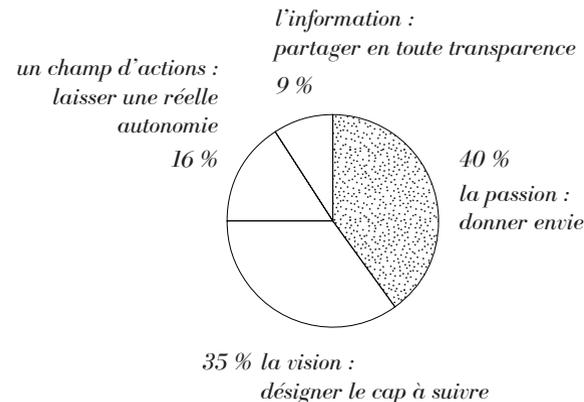
3. Le leader ou le totem du rêve collectif.

Rouage ultime : le leader, qui, pour 40 % des répondants doit, avant tout, donner de la passion à ses équipes. C'est lui le gardien du temple du Rêve. Il sait rêver et partager ses rêves à tous les échelons, pour embarquer dans son

sillage les collaborateurs qui, à leur tour, pourraient se prendre à rêver.

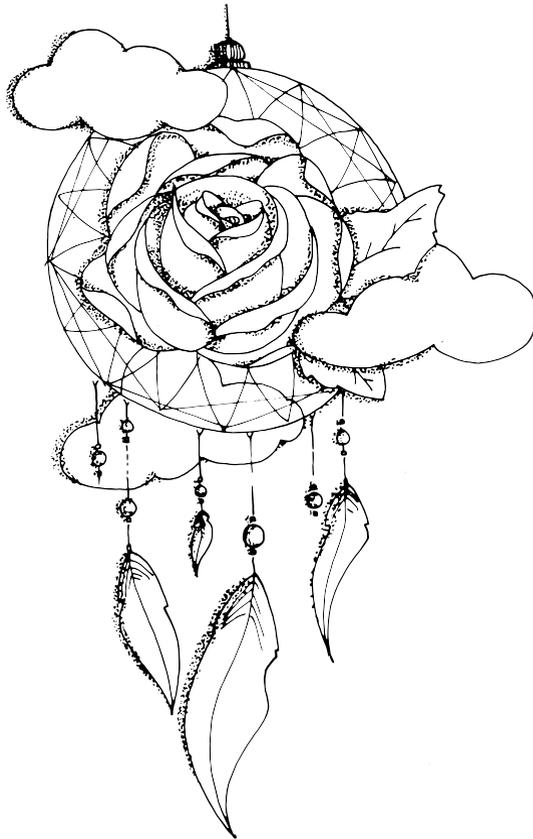
C'est sans doute d'ailleurs là sa mission principale aux yeux des salariés : il/elle doit donner envie et faire rêver (40 %), avant même de donner une vision (35 %) ou un champ d'actions (16 %).

Un leader devrait, avant tout, donner à ses collaborateurs :



Une nouvelle mission imposée au gardien du temple qu'est l'Entreprise, qui cristallise une transformation subtile mais solide des modèles de leadership.

Le leader dream catcher est ordinaire, à l'écoute et pluriel



Cet atypique *leader dream catcher* présente 3 caractéristiques principales :

- Il/elle est ordinaire, accessible... normal(e) en somme ?
Le leader qui fait rêver n'est pas (ou plus ?) un super héros sans faille, un flamboyant qui survole l'adversité à mille lieux du quotidien du commun des mortels. Non, bien au contraire, pour 57 % des répondants c'est un leader « auquel ils peuvent s'identifier ». Un leader humain, avec ses qualités mais aussi ses faiblesses assumées, avec ses possibles et ses impossibles. Un leader qui accepte ses fragilités, qui accepte surtout de n'être que ce qu'il est : un Homme parmi des Hommes dans un monde où personne n'attend plus de personne, tout en donnant l'exemple à ses troupes. L'exemplarité du comportement arrive en effet en deuxième position des qualités attendues pour un leader de rêve...

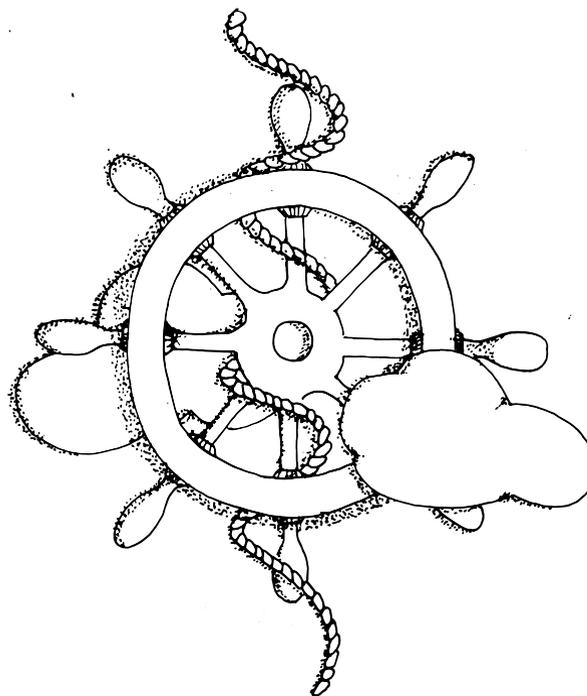
- Il/elle est à l'écoute

A la question sur les attributs du leader rêvé, l'écoute est plébiscitée comme la qualité fondamentale. A l'écoute du monde et à l'écoute des Hommes qui le composent. Le leader de demain est empathique, comprend et prend en compte les attentes de ses salariés. Dans des entreprises où, très souvent, à cause et à coups de process, normes et dogmes, on a effacé les Hommes derrière les objectifs et le pourquoi derrière le comment, le leader est ici réhabilité en sa qualité d'Homme à l'écoute d'autrui. Le paradigme change : il n'est plus au-dessus mais à la disposition de. Pour ce faire, il doit être avenant (90 % versus puissant)

et troquer la tentation de l'exercice de la toute puissance contre une démarche collaborative, chacun ayant sa pièce à apporter à l'édifice.

- Il/elle est pluriel(le)

Devant la complexité du monde, la rapidité des changements, le leadership se doit d'être partagé pour 78 % des répondants. Un gouvernail tenu à plusieurs mains... et des mains qui tournent. Le collaboratif s'impose aussi aux modalités d'expression du pouvoir, à sa personne, sa personnalité. Paradoxalement, le leader qui fait rêver est un leader anti-héros, il ne toise plus les pyramides de son piédestal, il n'écrase plus de sa flamboyance, il n'impose plus le respect de son statut. Il gagne ses galons de chef à coups d'humilité, d'exemplarité, d'écoute, de remise en cause et de partage. En cela il n'est que le reflet du monde qui nous entoure. Un vaste retour aux fondamentaux.



Pour 78 % des répondants, le leader rêvé n'est pas singulier mais pluriel et pour 57 %, quelqu'un à qui on peut s'identifier. Ses trois attributs les plus plébiscités sont : l'écoute, l'exemplarité et l'accessibilité

« Le leader est celui qui inspire, écoute, encourage l'audace, révèle les talents, et "mange en dernier". »

Michel Aballea, Decathlon

« Si le leader de demain doit rester un visionnaire, celui capable de donner un cap et les moyens pour y parvenir, il doit impérativement avoir la capacité d'entraîner avec lui tous ses collaborateurs dans la réalisation d'un projet collectif, pensé, construit, réfléchi et réalisé ensemble. « To inspire and to drive ». Le défi, c'est de parvenir à le faire dans une entreprise de taille significative, présente sur tous les continents, aux prises avec des cultures différentes et évoluant dans un environnement plus volatil que jamais. »

Alexandre Ricard, Groupe Pernod Ricard

« Encadrer, à l'avenir, ce sera de plus en plus souvent animer une communauté, mi-interne, mi-externe, en étant évalué sur sa capacité à transmettre la passion de son entreprise. »

Frédéric Tardy, Groupe AXA

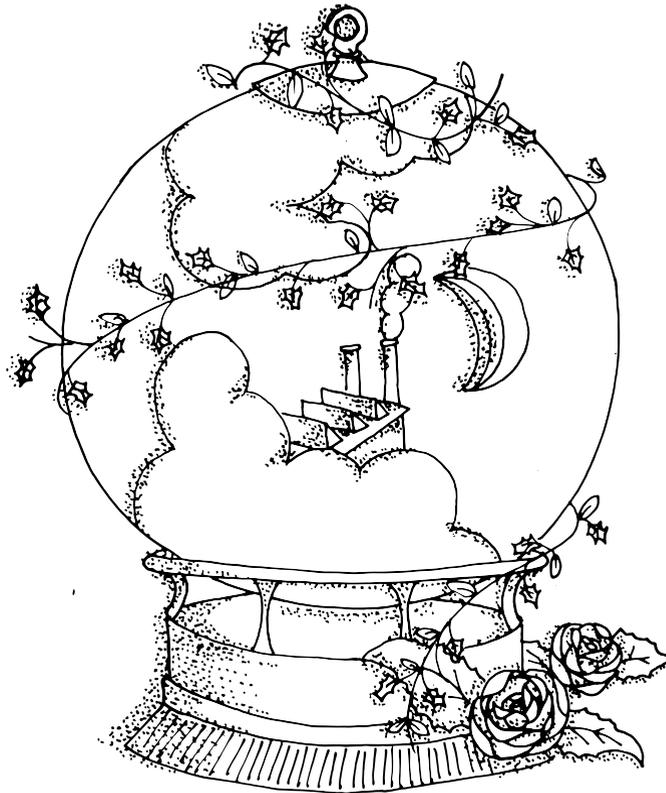
« Le leadership sera de moins en moins basé sur la force, la toute-puissance, le tout-savoir. Aujourd'hui un leader doit être quelqu'un qui fédère, quelqu'un à l'écoute, courageux et éthique. »

Virginie Fauvel, Allianz

On observe en filigrane de ces clés une prédominance de l'immatériel, de l'intangible... L'immatériel s'invite dans l'entreprise dans un monde en crise de sens : et l'entreprise pourrait être le premier véhicule d'un sens retrouvé.

Se dessine une entreprise « version deux », devant avoir un supplément d'âme pour exister et faire rêver pour engager, dans laquelle le leader respecté est le garant du Rêve.

L'ENTREPRISE RÊVÉE : À QUOI RESSEMBLE-T-ELLE ?



Rêvons un peu, beaucoup, passionnément. Rêvons pour de bon. Elle ressemble à quoi l'Entreprise de nos rêves ?

A partir des attributs de l'Entreprise rêvée imaginés par nos 2 500 répondants, nous avons bâti trois projections d'entreprise et détaillé pour chacune son cœur, ses acteurs, son leader et ses valeurs.

Ces trois utopies en passe de se réaliser, ces trois futurs souhaitables ne sont pas incompatibles les uns avec les autres et l'on peut envisager aisément que l'entreprise de demain combinera des éléments de chacune des projections suivantes. Une chose est sûre : l'Entreprise qui existera encore demain, celle qui aura survécu, n'aura pas eu d'autre alternative que de se transformer en profondeur pour devenir un territoire d'accueil pérenne des rêveurs de talent.

L'ENTREPRISE ATOMIQUE : L'ÉCOSYSTÈME ET L'OUVERTURE

« Bienvenue dans notre cosmos. Tu seras riche de la diversité de tes aventures »

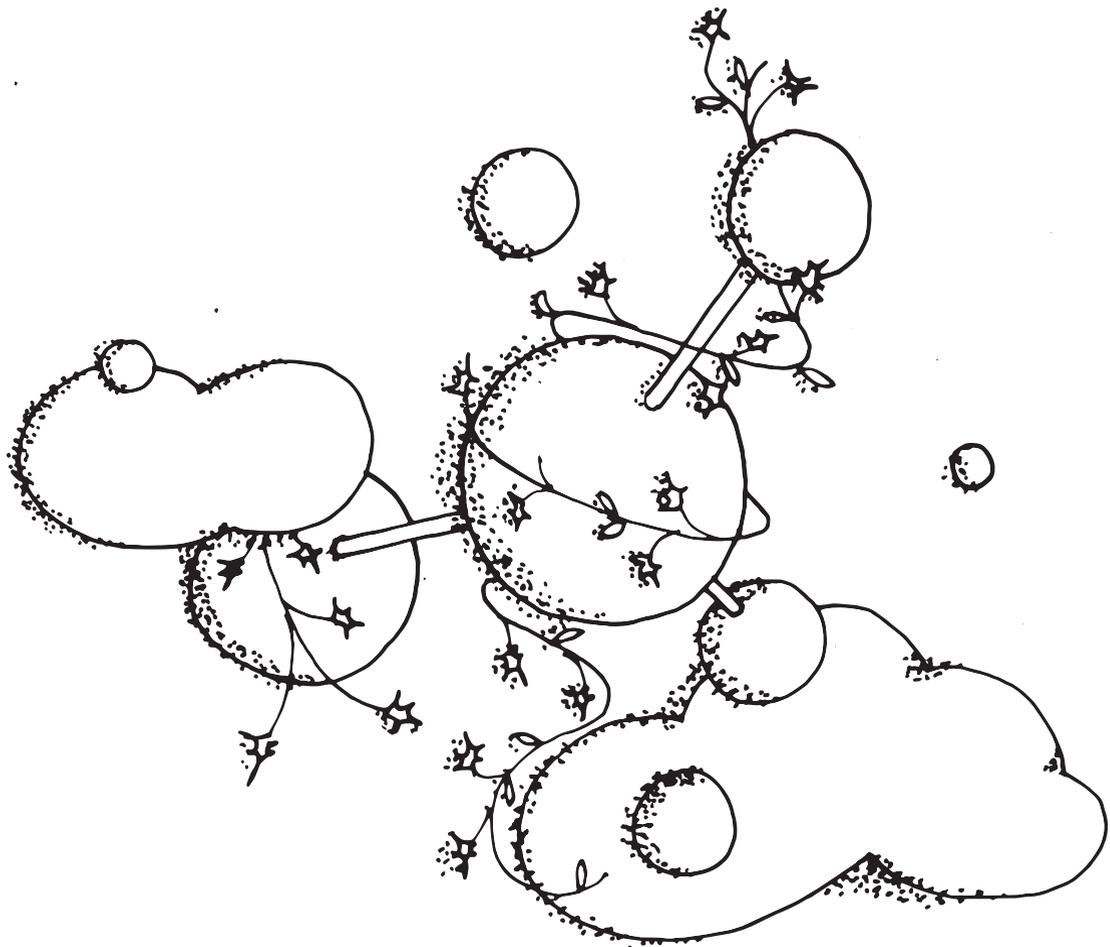
QUI SUIS-JE ?

Entreprise atomique, je suis une magnifique mécanique constituée d'un cœur business et de satellites gravitant autour de moi. Je m'inscris dans un écosystème qui fluctue au gré des opportunités et des enjeux qui se présentent ; je suis une mutante, me réinventant constamment. Mes satellites apportent de nouveaux savoir-faire et enrichissent l'ensemble par leur vision et leur dynamique propres. Cette organisation en entités autonomes qui cohabitent dans un tout a une vertu remarquable : elle permet d'ouvrir le champ des possibles tout en gardant une stabilité et une facilité à intégrer de nouveaux horizons. Je ne suis rendue possible que par mon cœur, plus petit dénominateur commun et juridique reliant mes différents atomes. Sans lui je ne suis rien, mais c'est avec les autres que je crée de la valeur. Je suis complète, mouvante, agile et constamment updatée, agrégeant des satellites au fil des besoins du marché, en harmonie avec leur mode de fonctionnement propre.

MES DREAMERS

Les salariés ne sont pas nécessairement embauchés par le cœur, ils peuvent passer d'un univers périphérique à un autre. La diversité des parcours est donc la norme : « vogue au fil des opportunités qui se présentent et de cette hétérogénéité des expériences riche tu seras ». La notion de talent repose ainsi non plus sur la linéarité d'une trajectoire, mais sur la fertilisation croisée des compétences. L'Entreprise atomique ou comment faire des slashers (génération Y et Z, on vous a à l'œil) des winners, en retenant et en développant ces talents qui ont la bougeotte.

Mais comment relier des individus naviguant dans différents univers autour d'un seul et même repère ? Comment créer un « nous » au milieu de ces « je » ? Comment, à l'ère de la multi-appartenance, consolider une référence commune ? Ce « nous » qui relie le tout, c'est la dimension aspirationnelle. « Viens chez nous pour vivre une aventure ».



MES VALEURS

Mes trois valeurs clés sont la découverte, l'ouverture et la diversité. C'est là la promesse que je fais à qui veut me rejoindre. Chacun doit être capable de travailler dans une logique de multiplication, tous doivent partager les expériences et les compétences, tous doivent avoir cette ferme volonté d'enrichir leur façon de penser à chaque instant. Les méthodes de travail favorisent le collaboratif, la prise de risques et les rafales d'innovations.

Le fonctionnement en task force est la norme : un projet, une équipe diversifiée, un objectif à atteindre et un temps alloué. Avant de repartir vers de nouvelles aventures. Il est permis de tout imaginer, à la seule condition de retranscrire ses rêves dans une réalité tangible. Et l'écosystème doit porter cette vertu : enrichir les possibilités, mais aussi faire du rêve une réalité.

MON CAPITAINE DE VAISSEAU

Mon chef de file est un leader « passerelle ». Il a un pied entre plusieurs mondes, à la fois capable d'appréhender de nombreux domaines, technologique, scientifique ou artistique, mais aussi à même de faire des ponts et des connections entre des regards, des multitudes, des personnalités.

Il est passionné, curieux. Il a une forte capacité à sortir du cadre tout en étant conscient de son appartenance à l'écosystème. Il sait d'où il vient, il est ancré dans une histoire et un territoire, qui lui donnent une identité et une culture fortes. Mais ce cadre de référence n'est pas fermé : il est à l'écoute voire à l'affût, armé avec confiance pour s'ouvrir au monde.

Fondamentalement multilingue et multi-compétences, il peut autant s'adresser aux opérationnels qui ont la connaissance du métier, qu'aux développeurs et aux designers. C'est un facilitateur, un connecteur, un pollinisateur, à la disposition du tout et des autres. Il porte ses collaborateurs d'un territoire à l'autre et considère son Entreprise comme un espace de libre échange entre les différents profils, que ce soit dans le mode physique ou bien dans le mode digital.

LE RÊVE VU D'EN HAUT...

« Les entreprises ont besoin de s'ouvrir à d'autres secteurs. Tous les trimestres nous quittons l'environnement d'Allianz et j'emmène mes collaborateurs pour une demi-journée d'échange avec Orange, Google, Facebook, TFI, etc. »

Virginie Fauvel, Allianz

« Je considère qu'une entreprise est un organisme vivant, en évolution permanente. Elle doit constamment intégrer, voire anticiper, les attentes des nouvelles générations, ses collaborateurs et ses consommateurs, tout en prenant en compte l'accélération technologique. Le rôle de l'entreprise n'est pas de faire rêver en tant que tel, mais d'abord de créer de la valeur pour les communautés qui gravitent autour d'elle, et surtout pour ses collaborateurs... »

Alexandre Ricard, Groupe Pernod Ricard

L'ENTREPRISE INCUBATEUR : LES TALENTS ET LE COLLECTIF

« Sois l'entrepreneur de ta vie et mets à disposition du collectif ton talent et ta créativité »

QUI SUIS-JE ?

J'ai pour mission première de révéler les talents, d'offrir aux potentiels des territoires d'expression dans lesquels ils vont prospérer, inventer, se développer, se remettre en question et remettre en question les modèles établis. Mon enjeu premier n'est pas la constitution d'un écosystème mais la création d'un Hub à potentiels. Attention toutefois, je ne me réduis pas à un hébergeur ou un espace de co-working . J'agrège les talents autour d'une mission commune : la mienne. Et pour ce faire, j'apporte bien plus que des moyens techniques ou financiers : je fédère les Hommes autour d'un horizon commun, et je crée un socle culturel fondé sur la confiance *a priori*, l'autonomie, la proactivité et le collaboratif.

Je permets à chacun, sur mon terrain, de bâtir son projet, en mettant en place un terreau propice à l'entrepreneuriat et l'intrapreneuriat. Mon énergie provient des cathédrales qui ont été construites et qui sont des totems, des sources de fierté collective. Il y a en mon sein un véritable esprit de solidarité : les succès financiers sont certes des fiertés - fierté d'avoir concrétisé le rêve, fierté que ce rêve ait été entendu par d'autres -, mais ils sont surtout appréhendés comme de l'énergie qui va pouvoir être insufflée dans les projets suivants.

MES DREAMERS

Mes salariés sont les entrepreneurs de leur propre vie et de leur propre carrière. Ils ont fait ce choix de mettre au profit de l'Entreprise leurs talents entrepreneuriaux, assouvissant ainsi des rêves d'audace, de création et de transversalité qui ne pourraient trouver écho dans une Entreprise dite « classique ». J'agrège tout autant des intrapreneurs que des entrepreneurs. Je leur offre de la sécurité et des moyens qu'aucun autre environnement ne pourrait apporter.

Mes collaborateurs s'appuient sur un manager coach, pour grandir, et sur un « business angel », leur leader, pour réussir. Ces équipes se caractérisent par une forte appétence pour l'apprentissage. Ils sont les rois de l'anticipation, ils pensent systèmes et non pas process, la vision client est leur guide. Ils sont orientés vers la solution et réussissent leurs paris grâce à leur curiosité, leur intuitivité et leur goût de l'effort.

Chacun est à la fois moteur et supporter. Le rôle des pairs, de ceux qui ont gagné le succès du marché et éprouvé leurs talents, est de prodiguer leurs conseils. Leur fierté ? Etre des passeurs qui permettront à d'autres cathédrales de se construire. Aider pour être aidé, réussir et se mettre à la disposition de son colistier : la solidarité règne, et sans elle rien ne va plus.



MES VALEURS

La responsabilisation, la liberté et la solidarité. Avec un mot d'ordre toutefois : le respect de la confiance inconditionnelle accordée, parce que le collectif sert à démultiplier cette confiance. La confiance est le capital qui permet au projet de s'épanouir. Dilapider le capital de confiance est de fait inconcevable, car se serait mettre en péril cette valeur fondamentale qui relie les individus autour d'un projet commun.

MON CAPITAL RISKER

Et l'on ne parle pas ici de capital financier mais bien de capital humain. Car oui, sans lui, je ne suis rien. La mission du leader est d'identifier, de préserver, de développer et de lier cette communauté d'intrapreneurs : il voit des potentiels là où les autres verraient uniquement des risques. Confiant, à l'écoute et généreux dans l'accompagnement, il veille sur ses pépites avec bienveillance et respect, tout en imposant une grande rigueur d'exécution. Sa devise pourrait être « la bienveillance dans l'exigence ».

Joueur, il aime faire des paris. Sur les Hommes et sur les projets. Cela ne signifie pas mettre en danger l'équipage, mais fixer une ligne d'horizon ambitieuse à laquelle il croit profondément, et permettre aux talents d'atteindre leurs objectifs. C'est lui qui fixe l'ambition, la vision, le cap commun.

La tête dans les étoiles, mais les pieds dans la glaise : une fois le cap fixé, son ambition et sa fierté consistent à permettre concrètement la réalisation des rêves. Il est apporteur des ressources, des conseils et des valeurs nécessaires au développement de l'équipe, à la fructification des projets et donc au franchissement de sommets qui semblaient jusqu'alors inatteignables.

LE RÊVE VU D'EN HAUT...

« Chez nous, on vous donne les clés : vous êtes poussé à prendre des initiatives, on vous fait confiance pour réussir parce que vous êtes responsable de vos décisions. Notre recette magique pour faire rêver s'articule autour de l'esprit entrepreneur et la confiance mutuelle. Avoir la liberté de s'affirmer comme entrepreneur; la possibilité de réaliser sa passion au sein d'une équipe soudée, aux personnalités diverses et inspirantes toutes unies par des valeurs fortes, une ambition commune. Pour moi, ce rêve, je le réalise au quotidien chez Pernod Ricard. »

Alexandre Ricard, Groupe Pernod Ricard

« Il faut créer les conditions qui permettent aux coéquipiers de l'Entreprise d'être libres et responsables. »

Michel Aballea, Decathlon

« Le chef doit être déterminé et courageux, porter la mentalité de frontière des pionniers, et montrer dans son comportement qu'il a le souci d'offrir à ses collaborateurs de grandes années de vie professionnelle. »

Nicolas Dufourcq, Bpifrance

L'ENTREPRISE À VALEURS : LE SENS ET LE PROJET

« Engage tes valeurs »

QUI SUIS-JE ?

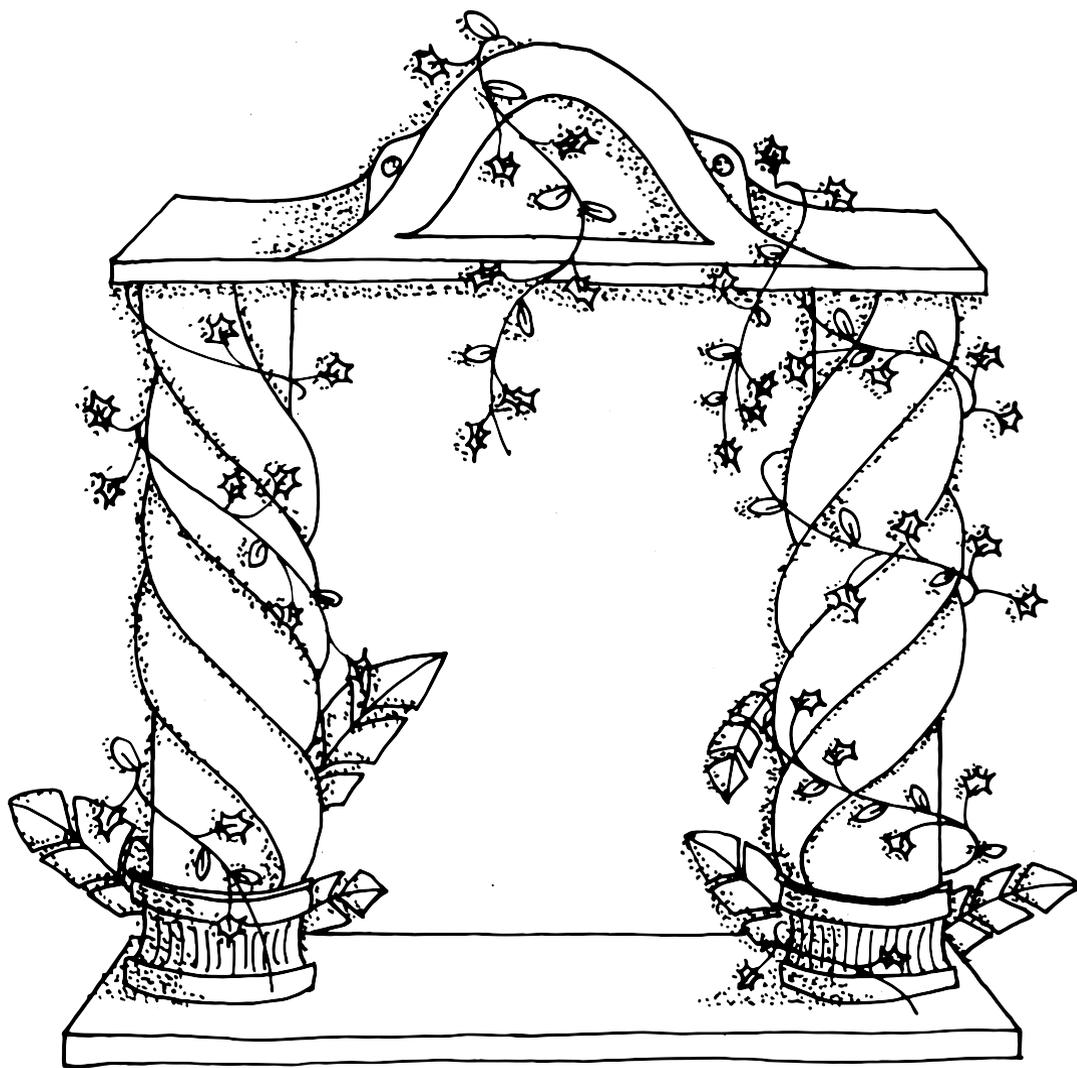
Cette Entreprise est incarnée par des valeurs fortes et assumées, portées par une mission à long terme. Les décisions business ne peuvent être prises que si elles sont en accord avec les grandes valeurs de l'Entreprise, inscrites dans la « constitution ».

Pour autant, l'Entreprise à Valeurs n'est pas dans le consensus mou, mais c'est une organisation qui se pose une exigence absolue : l'alignement des valeurs en interne et en externe. Les décisions doivent servir les orientations business, mais elles ne peuvent en aucun cas être en contradiction avec les valeurs affichées, quel que soit le niveau de décision pris. Son système de gouvernance doit être le gardien du temple des valeurs : il veille à éradiquer toute forme d'injonction contradictoire.

MES VALEURS

Les valeurs sont portées très haut dans la hiérarchie, mais elles ne parviennent à l'être durablement que parce que l'ensemble des échelons de l'Entreprise est lui-même gardien de ces valeurs. Chacun a donc la possibilité d'être garant de la « constitution ».

La fidélité aux grands principes fondateurs et la cohérence sont les valeurs qui portent cette Entreprise. Mais ces valeurs ne doivent jamais être enfermantes : elles sont une constitution et non une religion. Elles doivent permettre l'action et non pas en constituer un frein. Elles doivent définir des territoires à l'intérieur desquels est ouvert le champ des possibles.



MES DREAMERS

En tant que membre de cette organisation, le salarié a non seulement la possibilité, mais également le devoir de souligner tout écart à la constitution. Un parallèle peut être dessiné avec les usines lean, où tout employé qui identifie un problème sur une ligne de production a le droit, et le devoir, d'arrêter le processus. De la même manière, tout salarié a la possibilité d'appuyer sur le « bouton rouge » lorsque les valeurs sont enfreintes.

A l'Entreprise de veiller à ce que ces principes ne soient pas dérogés, et aux collaborateurs de se positionner en véritables « ambassadeurs » des valeurs de l'organisation. A chaque fois qu'un décalage est observé entre les valeurs et la réalité, c'est à l'organisation de mettre en place des processus pour comprendre les dysfonctionnements et trouver des solutions très concrètes qui permettent de renforcer les valeurs sur la durée.

MON GARDIEN DU TEMPLE

Les valeurs sont incarnées par le leader, véritable gardien du temple. Dans cette Entreprise, son chef de file est exemplaire : il veille à aligner ses paroles et ses actes à chaque instant. Fort dans ses principes, il n'en est pas moins en capacité de réinterroger le monde et de trouver de nouvelles voies.

Ses valeurs le rendent profondément humain. Il ne joue pas : il est lui-même en toute circonstance. Dans les périodes troubles ou d'incertitude, ses valeurs et sa posture lui permettent de donner et tenir le cap.

LE RÊVE VU D'EN HAUT...

« Je pense qu'il faut savoir embarquer ses équipes dans l'aventure qui nous anime, les intégrer dans la démarche originelle de l'Entreprise et les impliquer dans des actions correspondant aux valeurs du Groupe. Si l'ensemble des collaborateurs de l'Entreprise partage les mêmes principes et passions, tout le monde regardera dans la même direction, et rêvera de la même manière. »

« Les attributs du leader de demain s'articulent autour de trois dimensions incontournables, qui démontrent l'exemplarité de l'équipe dirigeante : une conviction qui vient des « tripes » (force de volonté et de caractère, prise de risque et résilience), des valeurs et une éthique communes (motivation, intégrité, vision à long terme, curiosité, ambition, implication, fort esprit d'équipe) et une profonde connaissance de l'ensemble des périmètres de l'Entreprise accompagnée d'un goût prononcé pour une action agile et adaptée. »

Angélique Gérard, Free

« Recruter sur le comportement et les valeurs avant de valoriser la compétence et avoir l'obsession du sens donné à l'action sont parmi les actions indispensables pour qu'une entreprise soit "de rêve".»

Nicolas Dufourcq, Bpifrance



CONCLUSION

En cette période de mutation, l'Entreprise a un rôle à jouer : plus que jamais elle devra accompagner ses Hommes dans leurs quêtes, parallèles à la sienne. Premier lieu où les êtres humains « font société » : l'entreprise devra nécessairement retrouver un peu de cette âme qu'elle a parfois perdue dans un capitalisme débridé. Et ce supplément d'âme passera par le rêve, le rêve qu'elle saura offrir, celui qu'elle saura permettre, pour créer l'engagement et donc la performance.

En cette période de mutation, les leaders ont un rôle à jouer. Gardiens et garants du ré-enchantement, ils devront y croire, le faire vivre et l'incarner pour embarquer dans leurs rêves foultitude de collaborateurs passionnés. Oui c'est exigeant d'être à la fois gestionnaire, visionnaire et aspirationnel. Mais l'époque exige des héros quels qu'ils soient de nous emmener dans la troisième dimension : celle du sens, du rêve, de l'immatériel. Après l'âge d'or des process, puis celui des cerveaux, sommes-nous enfin arrivés au cœur ? Aux dires des répondants, il semblerait que ce soit le cas.

En cette période de mutation, les rêveurs ont un rôle à jouer. Notre monde est devenu trop complexe, trop imprévisible pour ne pas laisser la place aux rêves. Ce sont eux qui vont inventer le monde de demain en-dehors des sentiers battus, qui vont créer de nouveaux territoires, de nouvelles façons de travailler.

En cette période de mutation, il y a tout lieu d'être positifs. Des transformations naissent des opportunités que nous saurons saisir pour inventer des lendemains et des entreprises à la hauteur... de nos rêves.



MÉTHODOLOGIE

Cette étude n'aurait jamais vu le jour sans la participation de 2 500 Français, Hommes et Femmes, qui, du 28 septembre au 4 novembre 2015, ont pris le temps de répondre au questionnaire qui leur a été soumis de manière exclusivement virale via des réseaux sociaux comme Twitter ou LinkedIn, le site internet Lesechos.fr ou encore via e-mail pour certaines entreprises privées ou certaines grandes écoles et universités.

Par le choix des canaux utilisés, le panel de répondants présente certaines caractéristiques : il s'agit, pour plus de 70 % de répondants jeunes (moins de 35 ans), cadres et salariés à plein temps.

Avant de procéder à l'analyse des résultats, Capgemini Consulting a pris les précautions suivantes :

- L'échantillon a été repondéré afin d'obtenir une parité Hommes-Femmes
- Les doublons ont été supprimés de manière manuelle, afin de garder la réponse la plus complète
- Pour les analyses de tris à plat et de tris croisés, seuls les questionnaires complétés à 40 % et plus ont été retenus
- Pour l'analyse de *profiling*,
 - seuls les questionnaires complétés à 100 % ont été sélectionnés
 - les réponses en dehors des choix suggérés ont été écartées

Dans le cadre de cette étude, Capgemini Consulting a recouru à trois types d'analyse, en s'appuyant sur ses équipes dédiées en *Big Data Analytics* :

- Les *tris à plat*, qui permettent une analyse brute de chacune des questions posées
- Les *tris croisés*, qui permettent une première segmentation et mettent en évidence l'existence de variables explicatives et de corrélations entre deux variables en croisant les résultats sur plusieurs questions
- Le *profiling*, qui permet l'identification de « familles de répondants ». Cette dernière méthode, la plus complexe mais aussi la plus riche, suit trois étapes :
 - une analyse des correspondances multiples permettant de trouver la distance entre les individus en fonction de leurs réponses aux différentes questions
 - une analyse de clustering, regroupant les individus au sein de segments les plus homogènes possibles
 - une caractérisation des différents segments analysant leurs réponses (exemple : les personnes qui ont répondu A à la question 1 ont aussi très majoritairement répondu B à la question 2)



DERRIÈRE LA BOÎTE À RÊVES...



Capgemini Consulting est la marque de conseil en stratégie et transformation du groupe Capgemini. Leader dans la transformation des entreprises et des organisations, Capgemini Consulting aide ses clients à concevoir et mettre en œuvre des stratégies innovantes au service de leur croissance et de leur compétitivité. La nouvelle économie numérique est synonyme de ruptures mais aussi d'opportunités. Les 3 600 consultants de Capgemini Consulting travaillent avec des entreprises et des organisations de premier plan pour les aider à relever ces défis en menant à bien leur transformation numérique.

Plus d'informations sur
www.capgeminiconsulting.fr



The Bosphon Project est un cabinet de conseil d'un nouveau genre composé d'entrepreneurs engagés. Cette startup s'appuie sur des convictions fortes : le monde change à toute vitesse ; l'entreprise « traditionnelle », elle, peine à suivre ce mouvement et est touchée de plein fouet par ces transformations avant tout digitales ; et enfin, une transformation interne ne peut être efficace et pérenne que si elle est impulsée et créée par les Hommes de l'Entreprise. Fort de ces constats, The Bosphon Project s'appuie sur les collaborateurs pour transformer les organisations vers des structures plus agiles, flats, transparentes et nécessairement engagées. Et qui dit engager, dit donner du sens, inspirer, enchainer... bref faire rêver ! Des collaborateurs qui rêvent, nous en rencontrons en permanence au cours de toutes nos missions : ils nous transportent et nous souhaitons ici les mettre à l'honneur et vous inviter collectivement à rêver.

www.thebosonproject.com



REMERCIEMENTS

Nous souhaitons remercier de tout coeur toutes celles et ceux qui nous ont aidés à réaliser cette enquête, à relayer notre questionnaire en ligne et plus particulièrement Michel Aballea, Decathlon ; Arnaud Deschamps, Directeur Général, Nespresso France ; Nicolas Dufoureq, Directeur Général, Bpifrance ; Virginie Fauvel, Membre du comité exécutif et Directrice Unité Digital et Market Management, Allianz ; Angélique Gérard, Présidente de la Relation Abonnés, Free ; Céline Lazorthes, Fondatrice, Leetchi ; Fany Péchiodat, Fondatrice, My Little Paris ; Didier Rappaport, Co-fondateur, Happn et Dailymotion ; Alexandre Ricard, Président Directeur Général, Groupe Pernod Ricard ; Bris Rocher, Président Directeur Général, Groupe Yves Rocher et Frédéric Tardy, Directeur Marketing et Distribution, Groupe AXA qui ont pris le temps de nous rencontrer et de croiser les rêves.

Auteurs

Capgemini Consulting : Nicolas Mariotte, Youenn Cosotti, Christelle Quilan
The Boson Project : Emmanuelle Duez, Marianne Urmès

Mise en page et illustrations

Marie Durand Yamamoto

Data scientists

Capgemini Consulting : Quentin Moret, Guillaume Seiler

Avec le soutien de

Capgemini Consulting : Camille Davy, Flore Gondran-Tellier
The Boson Project : Claire Glémau, Tameline Lardy, Benjamin Le Tarnec, Yann Miran, Benjamin Tainturier

POUR PLUS D'INFORMATIONS

Nicolas Mariotte
nicolas.mariotte@capgemini.com

Marianne Urmès
marianne@thebosonproject.com