

Le 4 juin dernier, le Cercle Humania, sous l'égide de Kurt Salmon et de l'Apec, invitait Denis Olivennes, Président du directoire de Lagardère Active et Président-directeur général d'Europe 1, au cours d'un dîner-débat sur le thème : « Le digital, outil de transformation de l'entreprise : révolution ou utopie ? »

L'équipe de Kurt Salmon RH-Management était constituée, pour la circonstance, de Claude Bodeau et Gilbert David - Associés, Maud Ayzac et Laurent Friedmann - Seniors Managers, Mehdi Bahri - Senior Consultant, ainsi que Vincent Chaudel, Directeur communication et marketing et Quentin Hacquard, Assistant de communication.

Revenant tout droit d'un déplacement à Moscou pour une interview de Vladimir Poutine, Denis Olivennes, l'esprit alerte, a dessiné les contours des changements économiques et organisationnels qui, à l'aune de la révolution digitale, s'imposent au secteur des médias. Il en tire un message d'alerte : le digital n'est pas un simple effet de discours mais une révolution profonde qui bouscule le fonctionnement de l'économie actuelle, et fera disparaître ceux qui ne sauront pas s'y adapter. Ayant subi des changements radicaux, le secteur des médias peut, selon lui, servir d'observatoire de ce qui va, tôt ou tard, arriver à tous les secteurs de l'économie.

Pour le président de Lagardère Active, les impacts du digital ne se résument pas à une simple modernisation des outils de communication et de présence en ligne. Il s'agit d'une révolution sans précédent qui touche les modes de production et de partage de l'information, les modalités de communication, les préférences des consommateurs..., bref, le modèle même de développement des médias !

Plusieurs éléments contribuent à cette révolution digitale, « qui n'est qu'à son commencement ». Elle se caractérise, en premier lieu, par l'évolution des modes de distribution de l'information, résultant sur la disparition progressive des supports « papier » et la montée en puissance des supports « numériques ». En second lieu, il s'agit du passage d'une logique d'offre à une logique de demande : « c'est le consommateur qui va choisir et agréger son contenu », d'où une tendance dominante de développement d'outils statistiques permettant de suivre et d'analyser les préférences des lecteurs.

Enfin, Denis Olivennes constate qu'internet et la communication 2.0 ont fait exploser les barrières à l'entrée, de telle sorte que les grands médias se trouvent aujourd'hui en concurrence directe avec des internautes indépendants, qui, grâce au développement des réseaux sociaux, trouvent la possibilité de publier, d'être lus, de se faire apprécier et de construire leur propre audience.

En parallèle, les revenus historiques du secteur (recettes publicitaires, subventions, ...) ne cessent de baisser, provoquant une profonde remise en cause du modèle économique.

Face à l'évolution de cet écosystème, l'ancien président de la Fnac nous livre sa conviction : « la seule solution à la transformation radicale de votre environnement est d'engager une transformation radicale de votre entreprise ».

Pour y parvenir, le point de démarrage est la redéfinition du cœur métier de l'entreprise. Ainsi, les marques qui ne représentaient qu'une faible partie du chiffre d'affaires ont été cédées pour permettre de se centrer sur les majeures. Le deuxième pas consiste à refondre complètement la structure organisationnelle. Denis Olivennes considère que l'organisation hiérarchique classique est au bord du gouffre « nous sommes en concurrence avec des start-up qui proposent à leurs salariés des projets suscitant de forts niveaux de motivation et d'implication face auxquels les avantages ou conditions de rémunération ne pèsent pas bien lourd ».

Dans ce contexte en effervescence, Denis Olivennes réorganise Lagardère Active pour en faire un archipel



d'«intra-entreprises». Cette initiative a donné naissance à plusieurs marques gérées de manière plus ou moins autonome afin de reconstituer un environnement comparable à ce que l'on trouve chez leurs concurrents. Enfin, l'évolution de l'entreprise passe par une réelle transformation digitale de son environnement interne. Plusieurs initiatives ont été mises en œuvre à cet effet. Pour ne donner qu'un exemple, Denis Olivennes cite

une application mobile qui permet de réunir les tops 200 managers du groupe afin d'instaurer une nouvelle dynamique de communication entre eux. Ils peuvent s'envoyer des messages twitter en permanence, court-circuiter les canaux classiques et faire ainsi vivre une communication instantanée au sein d'une communauté de collaborateurs choisis.

Le président du groupe Lagardère Active place la direction des ressources humaines au cœur de cette transformation, puisqu'il considère que l'évolution technologique de l'entreprise n'a de sens que si elle s'opère dans un environnement organisationnel et social adéquat. En ce sens, il qualifie la DRH de « colonne vertébrale de la transformation » dont le rôle consiste à co-construire l'avenir. Celle-ci joue notamment un rôle critique dans la formation des managers : leur donner tous les moyens de se projeter dans la trajectoire de l'entreprise, d'anticiper les changements de l'environnement, d'y donner du sens et de créer ou de relayer la dynamique de transformation au sein de leurs équipes.

S'il a le sentiment de comprendre les transformations que

son entreprise doit effectuer, il reconnaît que le chemin pour y parvenir reste opaque. La mobilisation de toutes les forces de Lagardère Active sera nécessaire et l'appui de sa DRH constitue un rouage essentiel.

Denis Olivennes conclue son intervention en martelant son message initial : le secteur des médias est l'un des premiers à être profondément impacté par la révolution digitale, elle touchera toute l'économie. Même les secteurs les plus traditionnels ne sont pas à l'abri du changement d'écosystème induit par des idées innovantes et appuyé par des outils digitaux. Le secteur retail et les nouveaux modes de distribution, mis en œuvre par des acteurs tel Amazon, en est un bon exemple.

En élargissant son propos, Denis Olivennes porte un regard sur l'impact de la digitalisation à l'échelle de notre société. La remise en cause des schémas hiérarchiques qu'elle impose en donnant un accès général à l'information et à l'expression, la fenêtre qu'elle ouvre sur l'économie communautaire, ou encore la multiplication des connexions proposées par les réseaux sociaux sont, selon lui une forme indéniable d'accomplissement de la démocratisation de la société.



Cercle Humania 4/06/2014 avec Denis Olivennes sous l'égide de l'Apec & Kurt Salmon

**Claude Bodeau**

Associé  
claude.bodeau@kurtsalmon.com

**Laurent Friedmann**

Senior manager  
Port. : 06 21 54 16 22  
laurent.friedmann@kurtsalmon.com

**Mehdi Bahri**

Senior consultant  
mohammadmahdi.bahri@kurtsalmon.com

 @RHbyKurtSalmon

 @KurtSalmonFR

<http://blogrhkurtsalmon.com>  
<http://www.kurtsalmon.com>