

Synthèse ateliers capital relationnel

L'Observatoire de l'Immatériel x Hopscotch

Nov 2021 – Nov 2022

Membres du think tank capital relationnel

- Sophie Durand, Directrice Communication Groupe Kéolis
- Pascale Giet, EVP Group Communication, Transdev
- Pauline Le Clere, CEO, Perles d'histoires
- Yseult Leroy, Directrice Marque et communication digitale, Transdev
- Anne Marchegay, Global Head of Communications et membre du Comex Groupe, Allianz Partners
- Etienne Melo, Marketing Transformation Leaders NEXANS
- Jean Dominique Tortil, Directeur Editorial du Groupe L'Oréal
- Benoît Cornu, Associé chez Juste,
- Frédéric Hosotte Seillier, Strategic Support and Innovation Director, Swiss Life

Animateurs

- Ophelia Didriche, Déléguée Générale, Observatoire de l'Immatériel puis Pierre Alexis Goureau
- Jérôme Julia, Associé chez Kea & Partners, Président de l'Observatoire de l'immatériel
- Benoît Désveaux, Directeur général, Hopscotch
- Laurence Malençon, Directrice de l'innovation et du planning stratégique, Hopscotch
- Somalia Barro, Responsable innovations collaboratives, Hopscotch

Intervenants

- **Maurice Obadia**, chercheur consultant, auteur de la théorie de l'Economie de la Relation et auteur du livre *Pour une Economie de l'Humain : quand les surabondances font reculer les richesses*
- **Assael Adary**, Président d'occurrence, auteur du livre *La communication Responsable*
- **Philippe Alberola**, CEO Human to Human et co-créateur du Relation Score, le premier indice de capital relationnel
- **Alexandre Van Eeckhout**, directeur des Stratégies de Sopexa et **Simon de Kikelin**, fondateur et directeur artistique de Pianity, première plate-forme de NFT musicaux
- **Emmanuel de La Ville**, fondateur de l'agence de notation extra-financière Ethifinance qui vient de rejoindre Qivalio et initiateur du célèbre indice Gaïa

Synthèse exécutive des ateliers

Ce premier cycle d'ateliers sur le capital relationnel s'inscrit dans une double perspective : préciser un pilier important du capital immatériel ET contribuer à éclairer différemment la communication et le rôle des dircoms, via une nouvelle théorie de la communication alternative au branding traditionnel étayé par les postulats de la singularité maximale, la lovebrand... Eclairé par une nouvelle théorie de l'économie de la Relation, le capital relationnel s'avère une grille de lecture opérante pour appréhender la transformation des marques et des entreprises comme la communication responsable, ou la nouvelle donne du web 3.0.

Contexte de cette réflexion :

1. Le paradigme économique est en train d'évoluer : la relation prend de plus en plus d'importance. Cette économie relationnelle demande d'intégrer la qualité et la durabilité des échanges non matériels entre une organisation et son écosystème.
2. Pourquoi est-ce important pour la communication ? Après une longue période de valorisation de la performance matérielle des organisations, le capital immatériel et notamment la Relation à l'Autre est aujourd'hui perçue comme une composante essentielle de la pérennité et de la valeur d'une organisation ou d'une marque : les critères de visibilité, de singularité, de compétitivité de la marque laissent une place plus importante à des notions plus « audience centric » de création de lien, d'animation de la conversation, de co-crédation, de coalition en cas de crise. Nous l'avons vu dans la gestion de la crise sanitaire ; les effets de crise peuvent être mieux absorbés par les organisations qui cultivent des relations solides avec leur écosystème. La mission de la communication se tourne vers celle de cultiver avec soin et pertinence la relation avec son écosystème interne comme externe.
3. Ce paradigme est d'autant plus observable à l'aune des conversations digitales entre les communautés interagissant sur les réseaux sociaux... Les organisations sont attendues sur leur positionnement dans l'écosystème ; on leur demande de partager de façon sincère et cohérente le sens de leur action et leur raison d'être. Cette communication responsable est observée et demande un alignement rigoureux entre les paroles et les actes.
4. De même, la demande sociale et politique de plus en plus forte autour de l'urgence environnementale et sociale ouvre la voie à une prise de conscience : les individus et les organisations laissent une empreinte au sein de leur écosystème qu'il devient possible de mesurer et de maîtriser.
5. Cette double empreinte se décompose comme suit :
 - **Une empreinte sociale et relationnelle: le capital relationnel de l'organisation** – la cartographie évolutive des relations avec son écosystème, et sa capacité à maintenir ou renouveler des liens, co-construire avec les parties prenantes clefs de son activité de manière cohérente, sincère et pérenne. *Levier de croissance et de résilience de l'entreprise.*
 - **Une empreinte environnementale: l'impact environnemental de l'organisation** - la conscience de la pression de l'organisation sur l'environnement et sa capacité à mesurer ses impacts pour les limiter, voire modifier son activité en s'appuyant sur ses parties prenantes pour trouver un modèle régénératif.
6. **Quelles opportunités pour la communication ?** Aider les entreprises et les organisations à identifier leur écosystème interne et externe, comprendre leur impact et définir ou faire vivre la raison d'être de leur action auprès de leurs parties prenantes, anticiper et maîtriser les risques de réputation, co-crédier des offres et des produits mieux adaptés avec leurs publics générer une relation constructive à son environnement, humain et naturel...voici les nouvelles missions que se donne la communication ; le Dircom, aidé par son agence devient **créateur et garant du capital relationnel** qui permet à l'entreprise d'opérer tout ce qui précède.

SYNTHESE DETAILLEE

Qui est Hopscotch ?

HOPSCOTCH est un groupe de communication international créé en France, dirigé par ses fondateurs et ses managers, tous guidés par une vision d'entrepreneurs portée par la complémentarité des expertises. Le credo d'HOPSCOTCH ? Les « Global PR » qui s'articulent autour d'un mix inédit entre digital, événementiel, influence, relations publics et marketing services. HOPSCOTCH réunit, au sein de son Hub parisien, à Lyon, à Lille et à l'international plus de 800 collaborateurs experts dans tous les métiers de la communication : influence, événement, activation, digitalisation, communication interne, affaires publiques, marketing services... Convaincu que la valeur d'une entreprise ou organisation réside dans le soin apporté à son capital relationnel, HOPSCOTCH structure ses expertises autour de sa marque propre « Hopscotch » et d'agences spécialisées comme Heaven ou Human to Human. HOPSCOTCH dispose aujourd'hui d'un réseau international intégré, avec 34 bureaux répartis sur 5 continents, permettant une capacité d'intervention partout dans le monde

Qui est l'Observatoire des Immatériels ?

L'Observatoire des Immatériels rassemble des managers et entrepreneurs regroupés depuis 2007 pour développer des méthodes afin de cerner ce qui fait la singularité des organisations.

- Capital immatériel : 3 ensembles de capitaux composés d'actifs humains : culture d'entreprise, compétence, histoire, origines.
- Capital organisationnel : trait au mode de gouvernance adapté aux spécificités de l'entreprise
- Capital relationnel : Tout ce qui relie une entreprise à son environnement et son écosystème : fournisseurs, prescripteurs,

L'Observatoire des Immatériels a créé une Journée nationale des actifs immatériels. Des travaux sur l'immatériel sont en cours avec l'EFRAG à Bruxelles. Un livrable est attendu en septembre 2022, il contiendra une proposition d'indicateurs extra financiers ainsi qu'un volet sur la gouvernance des entreprises. Ce travail est réalisé en co-construction avec l'écosystème et inclut des prises de parole de parties prenantes (ISO 26 000)

ATELIER 1 : LES PREOCCUPATIONS DES DIRCOMS DU CLUB DU CAPITAL RELATIONNEL

- **Objectiver l'apport de la communication et du directeur de la communication, une fonction jeune dans l'entreprise** : selon eux, il y a une difficulté à montrer qu'il faut investir pour négocier les budgets et préparer le long terme. Les directions de communication restent très isolées alors qu'elles jouent un rôle clef dans la création de cohérence. A l'après Covid, il est important d'investir dans la création de liens,

notamment au sein des entreprises multiculturelles et internationales lesquelles rendent plus complexe la création de liens.

- **Changer la manière de faire de la communication, en s'appuyant davantage sur le long terme** : les instances de direction dans les entreprises ont une approche court-termiste où la communication aujourd'hui est encore perçue comme un simple moyen de faire passer un message. *Or, la relation s'appréhende dans la durée et avec constance.*

- *Les outputs exprimés du cycle d'atelier sur le capital relationnel*
 - Visibilité du travail
 - Fierté d'appartenance à un collectif qui participe à écrire une autre approche de communication
 - Besoin d'outils pour mesurer l'efficacité de la communication selon l'approche « capital relationnel »

ATELIER 2 - MAURICE OBADIA SUR LA THEORISATION DE L'ECONOMIE DE LA RELATION

Les grandes lignes de l'intervention de Mr Obadia

Economie immatérielle : On reconnaît une économie immatérielle à ce qu'elle doit pouvoir exister lorsque l'argent et les supports matériels disparaissent. Chaque fois que la dépendance face à l'économie matérielle est une question de vie et de mort, on est dans un cadre vendable

Relation : la relation, c'est la communication qui vit dans le temps vs la communication qui est le produit du jour

Communication : la communication est discréditée, envisagée comme « un simple moyen de faire passer un message »

Lien entre capital relationnel et confiance : produire du capital relationnel, c'est produire chaque jour de la confiance

Ecologie de la relation : la relation envisagée dans un écosystème, envisagée selon les causes et les effets de la bonne et de la mauvaise relation

ATELIER 3 - ASSAEL ADARY SUR LA RELATION DANS LE CADRE D'UNE COMMUNICATION RESPONSABLE

Les grandes lignes de l'intervention de Mr Adary

Comment le capital relationnel s'inscrit-il dans une démarche de communication responsable ?

Définition de la communication responsable : sincérité, authenticité, co-construction, éthique des messages, éco -socio-production des contenus et des contenants

Insistance sur la nécessité de mesurer la démarche de responsabilité : objectiver, valoriser, justifier (reporting), manager (démarche de progrès) : il n'y a pas de démarche de responsabilité sans mesure.

Mobilisation des parties prenantes : un incontournable de la démarche RSE et de l'écoconception, pour s'inscrire dans son environnement , prendre conscience des impacts et des vulnérabilités de son écosystème, mieux prévoir et anticiper les crises, rendre service à tous.

Le sujet réside dans la co-invention des outils avec les parties prenantes : format, temporalité, séquençage, volume en adéquation avec les parties-prenantes. La consultation des parties prenantes est un bon moyen de se réapproprier ce que l'on fait au sein d'un univers vivant, un écosystème ou biotope.

Comment bien évaluer et dialoguer avec ses parties prenantes ?

Vers une définition des parties-prenantes au prisme de la responsabilité

- Envers qui l'entreprise a des obligations légales ?
- Qui est désavantagé de ne pas être dans le dialogue
- Qui peut aider l'entreprise à identifier ses impacts ...

ATELIER 4 - PHILIPPE ALBEROLA SUR L'INDICATEUR DE CAPITAL RELATIONNEL

Les grandes lignes de l'intervention de Mr Alberola

(L'indicateur de capital relationnel est un souhait des communicants présents dans le Club)

Le bon capital c'est celui sur lequel on n'a pas une bonne note, (selon Mr Adary) car il faut que l'indicateur tienne compte de la marge de progression

Présentation lors de cette session d'un *Proof of Concept* sur un indicateur de capital relationnel réalisé par l'agence Human to Human : ce POC s'envisage comme une première piste au besoin de mesurer le capital relationnel, c'est-à-dire l'état et la solidité des relations d'une entreprise avec son écosystème.

Les principaux critères pris en compte par le Relation Score, l'indicateur du capital relationnel élaboré par Human to Human

- **Emergence** : pour évaluer l'image projetée par l'organisation sur les réseaux sociaux, le web et dans les médias ... (à compléter avec Philippe)
 - Ex :Site web corporate (référencement, espace RSE & incarnation des valeurs, espaces candidats, espaces presse & newsroom, possibilité de contact, SAV)
- **Conversation** : Pour évaluer le volume des publications et le type de contenus et observer les interactions produites.
 - Ex : réseaux sociaux (quelles plateformes, quelle activité, quel usage, les chatbots...)

- **Conversion** : pour mesurer l'engagement de l'écosystème sur la campagne analysée.
 - *Ex : réseaux sociaux (taille des communautés, taux d'engagement, nombre de mentions Twitter, interpellations et sujets sensibles, qualité des parties prenantes). Sites d'avis en ligne (avis des salariés et candidats, avis des consommateurs, avis du Service Après-Vente).*

Atelier 5 – Alexandre Van Eeckhout et Simon de Kikelin sur le capital relationnel à l'heure du web 3.0

Les grandes lignes de l'intervention de Mr Van Eeckhout et Mr Simon de Kikelin

Avec le Web 3, un nouvel équilibre s'opère où les communautés prennent le lead sur la stratégie et l'offre des marques et des entreprises. Le web 3 se construit sur la relation vs les web 1 et 2 qui étaient top down :

- Web 1 : one to One
- Web 2 : One to Many
- Web 3 : Many to many

Le NFT (certificat de propriété digitale qui est une clé d'entrée à un service numérique) est le symbole clé du lien aux communautés ; en obtenant un NFT, on devient propriétaire *d'assets digitaux* de la marque, lesquelles permettent en sus une authentification de l'approche transactionnelle. Le Web3 exprime la place donnée aux communautés et aux marques pour construire le projet futur. Les NFT, le sésame du Web 3 permettent d'organiser l'approche relationnelle des marques à leur communauté

- Ex : Grâce aux NFT, lors de transactions œnologiques, on envoie seulement le certificat de la bouteille de grand prix à l'acheteur, et non la bouteille, ce qui permet de la conserver dans des conditions optimales.
- Exemple web 3.0 avec Pianity , plate-forme française dédiée aux NFT musicaux : on achète un NFT au lieu d'acheter un titre : les NFT permettent de sauver un titre consommé trop rapidement en créant des communautés autour du titre.

Process de fonctionnement Pianity :

- on permet aux artistes de vendre de la musique en accès limité
- l'artiste abandonne la propriété intellectuelle
- une communauté est créée autour de l'artiste

Le bénéfice : Pianity redonne de l'indépendance aux artistes puisque l'artiste propose sa musique et la communauté vote avec un *token*.

Discord se présente aujourd'hui comme la plate-forme de référence du Web 3 : on utilise des systèmes existants qui sont des univers de gaming, lesquels œuvrent de longue date avec des process centralisés.

► *Ce que cela change dans la relation des marques et des entreprises avec leurs publics* : dans la mesure où les acheteurs de NFT possèdent une parcelle de la marque sur le long terme, les marques deviennent attendues sur des roadmaps solides et approuvées par les possesseurs de NFT.

ATELIER 6 – EMMANUEL DE LA VILLE, FONDATEUR D'ETHIFINANCE, AGENCE DE NOTATION SPECIALISEE DANS LES QUESTIONS RSE

Les grandes lignes de l'intervention de Mr de la Ville

Deux chiffres introductifs à cette intervention :

- Selon Deloitte, 24% de l'actif d'une entreprise est liée à sa réputation.
- 50% du Pib mondial dépend de ce qu'offre la nature, d'où l'intérêt de la préserver s'il était besoin d'arguments chiffrés supplémentaires

Beaucoup d'acteurs s'offrent à réfléchir aux indices immatériels.

Les piliers de la notation extra financière sont : la gouvernance, l'humain, le climat et biodiversité, la relation clients fournisseurs et société civile.

Quelques chiffres sur le dernier Gaïa Rating, entité d'Ethifinance spécialisée dans l'activité de notation ESG des PME-PMI (questionnaire de 70 informations jugées clés par un comité de surveillance composés d'experts)rajouter la date du dernier rating que je n'ai pas retrouvée sur le net

- Gaïa a évalué 2350 entreprises cotées en Europe pour 300 clients.
- Mode de fonctionnement : note sur 100 points, avec, au préalable le relevé des controverses (une controverse est scorée sur 5 niveaux : sévérité, viralité (je n'ai pas retrouvé le reste

Dans l'extra-financier aujourd'hui, le social est la partie atrophiée. Tous les indicateurs portent essentiellement sur le climat et le coût carbone : explication : il existe un combat sur la vision du monde entre les US et l'Europe matérialisé par les indices de notation extra-financiers :

- Les indicateurs US font pression sur le climat ; la dépendance d'une entreprise aux ressources naturelles, une vision court-termiste
- Pour l'Europe, la question posée n'est pas quel impact a le climat mais quel est l'impact de l'entreprise sur le monde extérieur (vision proche de la question régénérative exprime lors de la CEC). L'Europe envisage également la dépendance d'une entreprise aux ressources naturelles, tout comme ses impacts sur l'environnement et les hommes.
- En Europe, il faut également que les organes de décision soient équilibrés. Les financiers vont vouloir éviter les déséquilibres, et pour ce faire, évaluer les relations de l'écosystème

Ex d'indicateurs de la relation: diversité, si les COMEX ou COMOP se réunissent vraiment , si l'ordre du jour est bien préparé, qui est la personne autour de la table qui ose porter le dissensus (administrateurs indépendants, compétences des administrateurs au boards) ; autres exemples d'indicateurs relationnels : qualité du dialogue social, matérialisation du dialogue comme la présence d'enquêtes de satisfaction, de formations ; au rebours, indicateurs de mauvaise qualité relationnelle comme l'utilisation de techniques de vente trop agressives

C'est pourquoi, selon Mr de La Ville, les indicateurs extra-financiers d'une entreprise devraient dépasser la simple attribution d'un score et se fonder sur l'évaluation de l'opinion d'une entreprise par son écosystème.

Le futur de la notation extra-financière sur le climat : l'Europe et Bloomberg annoncent la NetZero Data Public Utility, un *megacentre d'opendata* sur les émissions de CO2 des entreprises, dont le but est de ne plus financer celles qui vont polluer.

CONCLUSION DE CE LE PREMIER CYCLE D'ATELIERS DES DIRCOMS AUTOUR DU CAPITAL RELATIONNEL

1/ Le capital relationnel : d'un actif immatériel de l'entreprise mesurant la satisfaction client vers un paradigme de communication majeur

Après les décennies 199/2010, où le capital relationnel était essentiellement préempté dans le cadre du CRM client, de larges faisceaux convergent aujourd'hui vers l'ascension du capital relationnel comme un paradigme majeur de communication. On aurait pu prendre comme un « *signal faible* » l'ascension, puis l'hégémonie des GAFAM puis des BATX dans les années 2000, sur le business de la relation. Aujourd'hui, c'est l'ensemble du business et de la transformation des entreprises qui met au centre de son fonctionnement et de son business la communication écosystémique et son nécessaire corollaire, le capital relationnel :

- **Le WEB 3**, lequel vient rénover le web en redistribuant les cartes avec une organisation décentralisée permet, via les NFT à tous ceux qui en possèdent, d'agir sur la feuille de route et le fonctionnement de l'entreprise. La communication du WEB 3 est entièrement fondée sur de l'écoute et de la co-construction permanente avec les détenteurs de NFT, voire une prise de pouvoir de ces derniers.
- **La RSE**, avec la notion d'*héritage immatériel* exige un dialogue nourri et fructueux avec toutes les parties-prenantes, définies largement (ceux vers qui l'entreprise a des obligations légales, ceux qui seraient désavantagés de ne pas être dans le dialogue, ceux qui peuvent aider l'entreprise à identifier ses impacts) ; la qualité de ce dialogue est évaluée par de nouveaux fonds ESG comme Gaïa. De même l'histoire et l'ancrage de l'entreprise prennent une dimension nouvelle comme socle authentique fondateur de la stratégie de responsabilité de l'entreprise.
- **L'innovation**, avec le montage de coalitions de plus en plus ambitieuses, structurées, massives, pour réussir la transformation de filières entières, où la frontière entre communication et intelligence collective s'estompe pour laisser la place à la qualité du dialogue, des interactions, de la coopération et des livrables.

2/ Les dircoms comme créateurs du capital relationnel de l'entreprise

Au début de ce cycle, les dircoms présents ont manifesté leur intérêt pour s'appropriier le capital relationnel, afin de revaloriser un métier mis à mal par l'essor du digital dans la précédente décennie. Il apparaissait alors que si la lumière était mise sur la relation comme préalable à la conversion en achat, cette relation concernait essentiellement le domaine du marketing et les recherches, son monitoring et sa mesure. Le dircom est encore perçu comme le *storyteller* de l'entreprise, celui qui doit rendre sa vision, son plan stratégique, sa feuille de route facilement lisible et appropriable par ses différents publics, et comme celui qui organise et rythme ses temps forts et ses *momentums* ; enfin comme une courroie de

transmission entre les instances stratégiques (CEO, COMEX...) et les instances opérationnelles.

Avec le capital relationnel, il appartient désormais aux dircoms d'identifier, d'entrer en relation et de faire vivre des écosystèmes de plus en plus vastes et de plus en plus influents, du réseau d'influenceurs qui détiennent désormais dans leur main la réputation d'une marque ou d'une entreprise à un écosystème de coopétiteurs avec lesquels monter des fonds d'investissement, des incubateurs, des partenariats d'innovation. Aux dircoms, la responsabilité de défendre la voix de cet écosystème, parfois envers la logique interne de l'entreprise. A eux aussi, la mission de former tous les publics internes et externes de l'entreprise à de nouveaux réflexes de pensée circulaires, intégrant les causes et les conséquences des actions de l'entreprise sur son écosystème. A eux enfin de trouver le nouveau rythme et les nouveaux outils de ce dialogue horizontal en tenant compte des *overflows* de travail des populations de l'écosystème, lesquels ne permettent pas l'empilement des temps d'alignement et de synchronisation, mais appellent de véritables réseaux sociaux d'entreprise (évolution de LinkedIn ? de Teams ? de Slack ?), avec des fonctions d'acculturation, de synchronisation, de synthèse et de résumé, de priorisation, de dialogue, de création de contenu...le tout dans la transparence des algorithmes qui les définissent.

3 – Les nouvelles méthodologies et les outils du capital relationnel

Enfin, il est symptomatique de constater que les dircoms ont évoqué, dès le début de cette séquence d'atelier la nécessité de produire des indicateurs de capital relationnel : un levier prioritaire selon eux pour installer le capital relationnel au centre de leur pratique. A cet égard, le Relation Score, désigné par Hopscotch, intégrant notamment des critères d'interaction nourries, est une tentative pionnière de mesure du *design relationnel*.

A côté de cet indicateur de capital relationnel, lequel doit être une métrique facilement appropriable par les marques et les entreprises pour devenir un standard, on doit définir les méthodologies de communication qui vont permettre aux agences de s'approprier le capital relationnel. Au début des années 2000, nous avons assisté à des nouveaux concepts de design relationnel. Une nouvelle grammaire de l'interaction s'est mise en place : la montée de l'influence a vu l'émergence de signaux d'adhésion et d'interaction (like, commentaire, vote, vente), des formats relationnels comme le post, puis l'image, puis la vidéo....

Nous devons produire aujourd'hui des outils d'analyse de la relation : en voici quelques-uns, déjà draftés ou en cours de création chez Hopscotch: analyse du modèle relationnel déjà existant entre une marque et un public, *social map* apportant à la cartographie des parties prenantes la question « quelle relation voulons nous créer ? », analyse de l'intensité de la relation, de son rythme, de ses bénéfices. Il nous semble que le fait de poser la finalité de la relation comme but d'une action de communication (ex : quelles relations cette communication cherche-t-elle à créer) au lieu de la poser comme le moyen au service d'un objectif commercial, stratégique, de recrutement ou autre lui redonnerait sa juste place : respectueuse, non instrumentalisante et utile, dans un contexte où il faut accorder toute son attention aussi à l'inflation des contenus et des relations non fructueux et travailler la frugalité pour le bien de tous. Ainsi nous respecterions pleinement la vision du créateur de l'économie de la relation, Maurice Obadia, affirmant que toute interaction qui subsiste à la stricte relation produite par un échange est l'indice infaillible de la création d'une relation.

Nous sommes ravis d'avoir fait ensemble, avec ce premier cycle pionnier d'atelier sur le capital relationnel, la route vers une communication responsable et durable, nous espérons avoir semé ensemble les premiers germes d'une réflexion différente et nous espérons vous retrouver pour la suite de cette aventure professionnelle exaltante.

Les organisateurs

Observatoire du Capital Immatériel et Hopscotch