



**HAL**  
open science

# Dans quelle mesure la production de contenu et la création de la Thales Digital Factory permettent à Thales d'enrichir son image de marque et son identité corporate ?

Martina Cortini

## ► To cite this version:

Martina Cortini. Dans quelle mesure la production de contenu et la création de la Thales Digital Factory permettent à Thales d'enrichir son image de marque et son identité corporate ?. Sciences de l'information et de la communication. 2019. dumas-02868558

**HAL Id: dumas-02868558**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02868558v1>**

Submitted on 15 Jun 2020

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Copyright

## Master professionnel

Mention : Information et communication

Spécialité : Communication Entreprises et institutions

Option : Entreprises, institutions et corporate

Dans quelle mesure la production de contenu et la création de la Thales Digital Factory permettent à Thales d'enrichir son image de marque et son identité corporate ?

Responsable de la mention information et communication  
Professeure Karine Berthelot-Guiet

Tuteur universitaire : Juliette Charbonneaux

Nom, prénom : CORTINI Martina

Promotion : 2018-2019

Soutenu le : 06/11/2019

Mention du mémoire : Bien

## Remerciements

D'abord, je tiens à remercier ma tutrice universitaire Madame Juliette Charbonneaux pour avoir éclairci les moments les plus périlleux de mon travail avec des suggestions et des pistes me permettant de maintenir le cap de ce voyage de recherche. Ce mémoire m'a permis d'approfondir un sujet et une spécificité de la communication, à savoir la stratégie de marque et des contenus éditoriaux, que j'espère pouvoir approfondir tout au long de ma carrière car en ligne avec ma passion pour l'écriture et la gestion des contenus. Je tiens aussi à remercier mon rapporteur professionnel Jean-Noël Chaintreuil d'avoir fournis son point de vue professionnel et avoir orienté pertinemment certains passages de la rédaction.

De façon plus générale je souhaite remercier l'École du CELSA et ses représentants de m'avoir offert la possibilité d'intégrer la promotion de Communication des entreprises et des institutions 2018/19. Cela a été une année très riche en apprentissage qui m'a permis de recevoir une formation théorique et professionnelle tout à fait en ligne avec mes attentes.

Je tiens également à remercier le département de la communication de Thales Groupe et toute l'équipe pour les six mois d'encadrement professionnel et de découverte humaine. Je termine cette expérience riche de nouvelles compétences en communication interne, digitale et de marque. Merci aux professionnels de m'avoir accordé le temps nécessaire pour approfondir ma problématique, de m'avoir donné un aperçu de la complexité de leurs fonctions et de leurs responsabilités au quotidien.

J'adresse une pensée affectueuse à mes parents qui m'ont soutenu tout au long de ma carrière académique malgré les distances et les difficultés.

Pour conclure un très grand merci à Marc de m'avoir encouragé à croire que tout cela était possible.

## Sommaire

<b>Remerciements</b> .....	<b>2</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>5</b>
<b>Partie I : La façon de communiquer de Thales repose sur une nouvelle stratégie de contenu</b> .....	<b>13</b>
<b>A. Mise en place d'une nouvelle organisation Groupe : analyse des changements opérés au niveau de la marque</b> .....	<b>13</b>
1. L'ancienne stratégie publicitaire de Thales.....	14
2. Les raisons du changement et nouveaux objectifs.....	18
3. Passage à l'industrialisation des contenus.....	19
<b>B. Thales essaye de gagner la bataille contre la surinformation à travers le brand content</b> .....	<b>20</b>
1. Thales comme allié incontournable au service de ses clients – le Brand content en pratique.....	22
2. L'aspect sociétal de Thales : une main invisible opérant dans des systèmes critiques.....	25
3. L'aspect planétaire de Thales : une nouvelle stratégie éditoriale et canaux de diffusion .....	27
4. L'aspect humain de Thales : cibles élargies et symétrie de l'attention.....	30
<b>Partie II : La Digital Factory est l'incarnation de la volonté de transformation digitale du Groupe Thales</b> .....	<b>35</b>
<b>A. La TDF comme moteur d'accélération des enjeux numériques du Groupe Thales</b> .....	<b>36</b>
1. L'identité de la TDF est difficile à situer en soi parce qu'elle se heurte à la pluralité de ses rapports de dépendance .....	37
2. La modernité de la TDF réside dans les méthodes de travail plus que dans l'efficacité technologique de ses produits.....	39
3. L'identité visuelle de la TDF se tache de reproduire une personnalité dynamique et jeune.....	42
<b>B. La dimension polyédrique et internationale de la Digital Factory</b> .....	<b>44</b>
1. Le programme à Station f - Comment le programme cyber enrichit à son tour la complexité identitaire de la TDF.....	45
<b>C. Les contenus éditoriaux de la TDF évoquent un imaginaire qui a le but de fidéliser davantage les cibles</b> .....	<b>46</b>
<b>Partie III : La mesure est clé pour pouvoir tirer des enseignements de la stratégie des contenus mise en place</b> .....	<b>51</b>
<b>A. Mesurer la pertinence d'un contenu</b> .....	<b>51</b>
1. Les indicateurs de mesure gardent un lien stable avec le monde qui les entoure.....	54
2. Les indicateurs de performance éditoriale à travers l'étude d'une campagne.....	57
<b>B. Possibilité de transformer le marketing d'influence en marketing commercial</b> .....	<b>61</b>
<b>Conclusion</b> .....	<b>63</b>
<b>Bibliographie et Sitographie</b> .....	<b>70</b>
<b>Annexes</b> .....	<b>73</b>
<b>Section Supports</b> .....	<b>73</b>
Annexe 1 – Six éditions du magazine Innovations .....	73
Annexe 2 – Sommaire et éditorial dernier numéro Innovations.....	74
Annexe 3 – Exemple article et produit Thales.....	75
Annexe 4 – Communications Factory Handbook.....	76
Annexe 5 – Visuel ancienne publicité .....	76
Annexe 6 – Visuel nouvelle publicité .....	77

Annexe 7 – Brochures avec les fondamentaux de la marque .....	78
Annexe 8 – Pitch.....	79
Annexe 9 – Visuels domaines expertise Thales .....	80
Annexe 10 – Pitch pour la visite d’un site – cibles externes .....	80
Annexe 11 – La conversation pendant un entretien.....	81
Annexe 12 – Parler de Thales à la famille et aux amis.....	82
Annexe 13 – Manifeste de la culture TDF .....	83
Annexe 14 – Identité visuelle site web Thales Digital Factory .....	83
Annexe 15 – Comparaison comptes LinkedIn TDF et Thales Groupe .....	84
Annexe 16 – Logo TDF .....	85
Annexe 17 – Logo Thales .....	85
Annexe 18 – Logo AI@CENTech .....	85
Annexe 19 – Logo Cyber@STATIONF .....	85
Annexe 20 – Identité visuelle site web programme StationF.....	86
Annexe 21 – Logo Thales Digital Factory en turquoise et en rouge .....	86
Annexe 22 – Les valeurs conductrices de l’organisation.....	87
Annexe 23 – Le co-équipier idéal de la Digital Factory.....	87
Annexe 24 – Compte Instagram TDF.....	88
Annexe 25 – Campagne LinkedIn .....	89
Annexe 26 – Nuage de mots.....	89
Annexe 27 – Etude commentaires LinkedIn .....	90
Annexe 28 – Stratégie marketing.....	90

**Section Entretien..... 91**

Annexe 1 – Entretien avec Christophe Lachnit, consultant externe Thales (11/06/2019) .....	91
Annexe 2 - Entretien avec Michel Gravrand, Responsable de la stratégie éditoriale, (29/05/2019).....	99
Annexe 3 – Entretien avec Alexy Fontaine, Chargé de la marque et de la publicité (22/05/2019) .....	110
Annexe 4 - Entretien avec Alexandre Boksenbaum-Granier, responsable des contenus (23/07/2019) .....	124
Annexe 5 – Entretien avec Yves Boutin, Responsable de la marque (25/06/2019) .....	128
Annexe 6 – Échange avec Laura Mathieu, Responsable de la création de la TDF (29/05/2019) .....	133
Annexe 7 – Entretien avec Amélie Ravier, Responsable de la communication de la TDF (24/06/2019) .....	135
Annexe 8 – Entretien avec Timothée Barrière, Rédacteur en chef (24/06/2019) .....	139
Annexe 9 - Entretien avec Rebecca Nehmé, coordinatrice du programme Cyber sécurité à Station F (28/05/2019) .....	144
Annexe 10 – Entretien avec Caroline Dubois, consultante de marque dans le domaine du luxe (23/07/2019) .	149
Annexe 11 - Analyse des entretiens au sujet de la stratégie des contenus .....	153
Annexe 12 - Analyse des entretiens au sujet de la stratégie de communication de la TDF .....	154

**Section Articles ..... 155**

Annexe 1 – Article “Why space exploration will...” .....	155
Annexe 2– Article “Apollo 11 Mission...” .....	157

**Résumé..... 159**

**Mots-clés ..... 160**

# Introduction

Selon Océane Mignot la transformation digitale consiste dans « l'intégration de la technologie digitale dans tous les secteurs d'une entreprise pour changer la façon dont celle-ci fonctionne et offre de la valeur à ses clients ».<sup>1</sup> Les consommateurs, les collaborateurs, et le marché lui-même exigent de produire ou de proposer un service plus rapide et de meilleure qualité. Il est important de comprendre que la quatrième révolution industrielle que nous vivons implique un changement systémique dans de nombreux secteurs et aspects de la vie humaine. Les impacts transversaux des technologies émergentes sont importants. L'IA augmente les processus et les compétences dans chaque industrie. La neuro-technologie fait des progrès sans précédents dans la façon dont nous pouvons utiliser le cerveau comme dernière frontière de la biologie humaine. L'automatisation perturbe les modèles de transport et de fabrication séculaires. Les technologies telles que le blockchain et les matériaux intelligents redéfinissent et brouillent la limite entre le monde physique et le monde digital. La résultante de tout cela c'est une transformation sociétale à l'échelle mondiale. En influant sur les normes de la vie économique, elle transforme notre façon de communiquer et d'entrer en relation avec les autres. De plus, le développement et la mise en place de ces technologies, à un rythme de plus en plus soutenu, ont un impact sur les identités humaines, les communautés et les structures politiques.<sup>2</sup> Selon Gilles Finchelstein, il existe un lien paradoxal entre révolution technologique et vitesse. En effet si c'est vrai que d'un côté les nouvelles technologies ont pour effet de nous faire gagner du temps, de l'autre côté elles nous obligent à aller plus vite et à vivre dans l'urgence : « C'est la vitesse et l'instant ; la vitesse et l'instant c'est le numérique, donc l'urgence c'est le numérique. »<sup>3</sup> A l'appui de cette thèse, la révolution numérique s'est en effet accompagnée d'une révolution des pratiques sociales et économique. Ainsi le monde d'aujourd'hui est dominé par l'hégémonie de la vitesse et hégémonie de l'instant. Pour certains, cette réalité impose sa nécessité.

---

<sup>1</sup> MIGNOT, Océane, *La transformation digitale des entreprises : principes, exemples, mise en oeuvre et impact social*, Paris, Editions Maxima, 2019, p. 20.

<sup>2</sup> Ibid. p. 15.

<sup>3</sup> FINCHELSTEIN, Gilles, *La dictature de l'urgence*, Saint-Amand-Montrond (Cher), Editions Fayard, 2011, p. 110.

John Chambers, l'ancien PDG de Cisco, affirme que, dans le monde d'aujourd'hui « ce n'est pas le gros qui mange le petit, c'est le rapide qui mange le lent ». Andy Grove, le cofondateur d'Intel, ajoute au début des années 2000 que les entreprises seront bientôt classées en deux catégories « les rapides et les morts », on pourrait dire la même chose des pays. Paul Virilio, lui réinterprète l'histoire de l'humanité comme l'histoire de l'accélération et conclut que la domination s'exerce au profit du plus rapide.<sup>4</sup>

Dans un contexte de maturité technologique et sociétale, 2012 marque en France le début du cycle de transformation digitale. Avec la volonté de trouver une solution à la crise de 2008, les entreprises envisagent le digital non plus comme une forme d'équipement technologique mais comme une stratégie différenciant. Schumpeter disait que « la croissance est un processus permanent de création, de destruction et de restructuration des activités économiques ». Le progrès technique est au cœur de l'économie. Après une innovation de rupture due à un progrès technique (la vapeur, les circuits intégrés, l'informatique, l'Internet, les nanotechnologies) d'autres innovations sont portées par ces découvertes. Internet, dont l'usage s'est démocratisé dans les années 1990 auprès du grand public, a fait émerger au milieu de cette même décennie son propre modèle économique avec l'e-commerce, avec l'avènement des GAFAs. Toutefois la plupart des entreprises existantes ne sont pas des GAFAs. Elles doivent composer la révolution numérique avec leur parcours et leur existant. Ces organisations doivent faire converger leur métiers et organisation historiques avec la nouvelle donne digitale en digitalisant leur existant et/ou en utilisant le digital pour créer de nouveaux produits ou services.<sup>5</sup> D'ailleurs, elles n'ont pas de choix. Il ne s'agit plus de savoir si une entreprise va se transformer numériquement mais quand et à quelle vitesse elle va le faire. La disparition d'entreprises connues devrait nous mettre en garde contre les conséquences de l'immobilisme. Comme J. Kennedy l'a dit : « Il y a des risques et des coûts à l'action. Mais ils sont bien inférieurs aux risques à long terme de l'inaction. »<sup>6</sup>

En vérité plus de la moitié des entreprises qui apparaissaient dans le classement Fortune 500 en 2000 ont déjà disparu. Encore d'autres entreprises en France ont du mal à développer une stratégie d'adaptation complète et pertinente. Par exemple, globalement un TPE sur deux en France dispose d'un site Internet et 5% d'un site marchand. La

---

<sup>4</sup> Ibid. p. 127.

<sup>5</sup> AUTISSIER, David ; METAS-WIRSCH, Emily, *La transformation digitale des entreprises: les bonnes pratiques*, Paris, Editions Groupe Eyrolles, 2016, pp. 13-14.

présence sur les réseaux sociaux progresse (23%) mais reste timide, son utilité n'étant souvent pas perçue. L'inadaptation de bon nombre d'entreprise vient également de décision de dirigeants qui perçoivent le numérique comme une menace pour leur pouvoir ou pour leur productivité.<sup>7</sup>

David Fayon a identifié 5 catégories d'entreprises en fonction de leur degré d'engagement dans la digitalisation. Les attentistes pensent que le digital est un effet de mode et que les fondamentaux de leur entreprise sont bons. Le principal problème que rencontrent les attentistes est d'être confrontés à une rapidité d'action à laquelle ils ne sont pas habitués, dès l'instant qu'ils prennent conscience que l'environnement dans lequel ils opèrent a déjà changé en profondeur. C'est ainsi qu'en France une entreprise connue comme La Redoute, bien installée, sur son marché, jouissant d'une belle image, se retrouve soudainement la proie d'Amazon. Les impressionistes de la digitalisation procèdent par petites touches. Cependant les départements de l'entreprise responsable de ces présences en ligne agissent sans coordination puisque aucune stratégie de digitalisation n'a été rédigée en encore moins expliquée aux collaborateurs, à commencer par les cadres dirigeants. Les externalisateurs de la digitalisation renoncent a priori à une transformation en profondeur : le comité de direction opte pour la création d'une filiale dédiée aux activités en ligne. L'activité externalisée peut être un modèle à qui la mission peut être confiée d'insuffler les bonnes pratiques qu'elle aura mises en valeur. En revanche si les liens sont rompus, les réunions de famille s'annoncent houleuses et la séparation inéluctable. Les intégrateurs de la digitalisation font leur marché en faisant l'acquisition d'un pure player. La société achetée, jusqu'ici autonome, se retrouve contrainte d'opérer dans un monde qu'elle perçoit comme rigide et qui l'éloigne de son cœur de métier. Seulement en aménageant des passerelles entre les équipes de l'entreprise acquéreur et les équipes du pure players, la transformation digitale peut s'opérer progressivement, par capillarité. Les transformateurs de la digitalisation ont compris qu'il fallait changer, et qu'ils ne pouvaient pas changer qu'avec ceux qui sont aux commandes, au sein de l'entreprise. Dans tous les départements de l'entreprise, les processus opérationnels sont revisités et rendus progressivement plus efficaces et plus efficaces avec le digital. La barrière technologique d'accès au digital est progressivement levée, rendant les collaborateurs acteurs de la transformation. Les capacités d'innovation sont démultipliées, valorisant les idées des collaborateurs, mais aussi des partenaires et

---

<sup>6</sup> MIGNOT, Océane, *La transformation digitale des entreprises : principes, exemples, mise en oeuvre et impact social*, op.cit. p. 28.

<sup>7</sup> FAYON, David, TARTAR, Michael, *Transformation digitale : 5 leviers pour l'entreprise*, Tours, Editions Pearson France, 2014, p. 13.

des consommateurs eux-mêmes. L'entreprise devient une plateforme à la croisée des initiatives. Peu d'entreprises se sont engagées dans cette voie qui constitue le stade ultime de la digitalisation vers lequel il conviendrait de tendre, passant d'un modèle d'organisation traditionnel adapté à un monde lent et opaque, à un modèle d'organisation inspirant de pure players.<sup>8</sup>

C'est dans ce dernier groupe que nous avons situé la démarche de l'entreprise Thales, une entreprise qu'il y a 2 ans a reconnu sa nécessité de transformation. Elle a entamé sa transformation digitale à travers des changements internes concernant le business, les collaborateurs, les outils digitaux et la communication. En plus, elle a créé sa personne Digital Factory dans l'objectif de fabriquer les actifs digitaux et d'en mutualiser au maximum la gestion opérationnelle. A l'instar de la catégorie des intégrateurs la Digital Factory devient le lieu où l'expérience digitale et la méthode de collaboration agile se mettent en place sans pour autant exclure le Groupe du processus. Aussi, la Digital Factory permet de développer librement de pratique qu'ensuite elle devra insuffler au sein du Groupe. Dans le contexte de ce travail en communication nous n'avons pas traité le sujet de la transformation digitale dans sa totalité. Nous nous sommes penchés notamment sur les possibilités offertes de la transformation digitale dans la définition d'une nouvelle identité corporate pour l'entreprise Thales.

## **Genèse du sujet**

Ce mémoire se propose donc de creuser le sujet de la stratégie de contenu ou « brand content » mise en place par le Groupe Thales pour améliorer son image corporate, accroître son réputation et donc son efficacité de vente auprès du public à partir de sa démarche de transformation digitale. Le choix du sujet est motivé par une expérience de stage de 6 mois au sein du Département de la communication de Thales Groupe pendant lesquels j'ai travaillé aux enjeux de positionnement de marque de l'entreprise.

En outre les fréquents projets de communication auxquels j'ai participé pour la Thales Digital Factory<sup>9</sup> m'ont permis de m'interroger sur le statut de cet organisme. Tout

---

<sup>8</sup> Ibid. p. 24.

<sup>9</sup> La Thales Digital Factory est une nouvelle entité récemment créée qui a l'ambition de proposer une méthode de production plus agile et en ligne avec la transformation digitale.

en demeurant une entité corollaire et physiquement détachée par rapport à Thales Groupe, la Thales Digital Factory a l'ambition de transformer la perception externe de l'image corporate du Groupe.

Avant de nous pencher sur le bouleversement stratégique en matière de contenu nous allons fournir au lecteur le contexte nécessaire pour le comprendre.

Thales ne s'est pas toujours appelé ainsi. En 1968, Thales s'appelait Thompson CSF : une entreprise franco-américaine ayant une branche spécialisée dans le domaine de la défense et l'électronique professionnelle et une branche grand public qui fabriquait des téléviseurs et des produits électroménagers. Pendant cette époque Thales était donc une entreprise encore plus large en termes de variété des domaines et métiers alliant B2B et B2C. En 2000 les branches Thompsons spécialisées dans les produits ménagers qui produisaient notamment des téléviseurs et des électroménagers sont vendues et le nom Thales voit le jour. Malgré la perte des domaines d'activité plutôt grand public Thales reste une entreprise très grande implantée dans plus de 56 pays complexe et spécialisée dans des domaines très divers : l'aéronautique, l'espace, le transport terrestre, la défense et la sécurité. Il s'agit d'une entreprise B2B. Parmi ses produits nous pouvons citer des radars, des satellites, des drones, des systèmes de supervision du trafic aérien etc. A partir de ces domaines d'expertises les principales entités Thales sont réparties en GBU (Global Business Unit) en fonction de leur marché et d'une zone géographique de référence.

## **Intérêt du sujet et problématisation des enjeux**

Le sujet a apparu tout de suite intéressant parce qu'il touchait à un domaine de la communication en pleine transformation. Tout d'abord il a été encouragé par la possibilité qu'il offrait de rechercher et de montrer que le *brand content* peut être exploité par une entreprise B2B dont les produits ne sont pas achetés par un public large ou de prestige et que malgré cela se propose d'atteindre ce même public.

Deuxièmement, c'était intéressant de voir comment dans une époque où tout le monde vante les louanges des réseaux sociaux, le *brand content* souligne l'importance des contenus que ces plateformes sont à même de véhiculer.

De plus, grâce à la création de la Thales Digital Factory, le Groupe Thales a la possibilité de communiquer différemment et cela nous offre l'occasion d'analyser les choix stratégiques en matière de communication. D'autant plus que nombreuses entreprises

sont en train de créer des organismes avec la même fonction, il est intéressant d'analyser l'identité communicationnelle d'une entité hybride. Effectivement la TDF représente en même temps un bourgeon digital qui dépend du Groupe ainsi qu'une entité responsable d'instaurer des bonnes pratiques opérationnelles et qui se propose d'influencer son fonctionnement.

## **Problématique et hypothèses**

En ce sens nous avons formulé la problématique suivante :

**Dans quelle mesure la production de contenu et la création de la Thales Digital Factory permettent à Thales (entreprise B2B) d'enrichir son image de marque et son identité corporate ?**

Pour répondre à cette problématique nous avons construit trois hypothèses :

**HYPOTHÈSE 1** : La façon de communiquer de Thales repose sur une nouvelle stratégie de contenu.

Avec cette première hypothèse nous nous proposons d'expliquer et analyser les habitudes publicitaires de Thales dans le passé et les raisons pour lesquelles c'était nécessaire de réfléchir à un nouveau positionnement de marque. Nous nous penchons sur l'ensemble des actions mises en œuvre, les nouveaux objectifs, les cibles à atteindre. Nous avons recueilli des informations à ce sujet grâce à des entretiens qualitatifs fait avec les responsables de la marque, le responsable du contenu, un consultant externe, le responsable de l'ancien magazine d'entreprise.

Nous avons montré la transformation de l'image de la marque et de l'entreprise grâce à l'analyse de plusieurs brochures institutionnelles : les brochures qui illustrent la nouvelle identité visuelle de la marque Thales, le slogan ; la brochure réalisée par un prestataire externe pour la nouvelle présentation de la marque. Nous avons analysé des articles trouvés dans le site institutionnel du groupe pour montrer comment ce type de contenu a l'objectif d'améliorer l'image du groupe, la cohérence de différentes global business units etc. Aussi, pour illustrer une nouvelle technique de production des contenus nous donnons un aperçu de la Contents Factory.

Pour approfondir, nous nous sommes penchés sur une ancienne pratique de l'entreprise – le magazine. Nous consacrons une partie à l'utilisation du print, nous avons essayé de définir si cela constitue un support à exclure à priori, si une entreprise B2B peut s'en servir pour toucher à sa cible.

**HYPOTHÈSE 2 :** La Digital Factory est l'incarnation de la volonté de transformation digitale du Groupe Thales (ce qui donne à Thales une image nouvelle d'innovation).

Nous avons analysé la façon dont Thales se sert de la création d'une usine du digital personnelle non seulement pour accompagner son plan de transformation digitale mais aussi pour rajeunir une identité centenaire. Pour faire cela nous avons analysé les entretiens avec la responsable de la création de la TDF en 2017 et l'actuelle chargée de la communication. Nous avons tenté de situer la TDF (et ses sièges internationaux à Montréal et Singapour) par rapport à Thales Groupe. Nous avons analysé l'identité visuelle qui apparaît dans les présentations, le site web institutionnel et les communications sur les réseaux sociaux. Nous avons essayé de définir les cibles et d'illustrer comment cette organisation plus jeune s'adresse à ses cibles.

Pour compléter l'approfondissement sur les incubateurs de start-up, nous avons interpellé un 2<sup>ième</sup> organisme rattaché à Thales et spécialisé dans la cyber sécurité à Station F. Nous avons comparé ce programme avec la TDF à travers analyse de l'identité visuelle, du site, de l'entretien avec la chargée de communication et des contenus dans le site pour voir si la stratégie brand content était appliquée.

**HYPOTHÈSE 3 :** La mesure est clé pour pouvoir tirer des enseignements de la stratégie des contenus mise en place. Comment mesurer la pertinence du contenu à travers des KPI.

La dernière hypothèse se propose d'explorer l'évaluation de l'efficacité d'une stratégie de contenu à travers des indicateurs KPI. Nous avons voulu comprendre s'il est possible de procéder à l'analyse d'un contenu littéraire non marchant avec une approche rigoureuse et scientifique étant donné que l'appréciation du contenu ne va pas forcément susciter un acte d'achat. Ceci nous a permis d'approfondir les concepts des risques de réputation et d'opinion d'une marque. Nous avons encore une fois demandé l'avis des spécialistes de la marque, du contenu, à un consultant et à une freelance dans le secteur

du luxe. Aussi nous avons pu obtenir l'étude d'une campagne et nous avons illustré la méthode de Thales.

## **Méthodologie**

Une période d'observation d'environ 3 mois a été nécessaire pour identifier le sujet et en saisir les potentialités. Les entretiens qualitatifs ont été le principal outil méthodologique déployés dans la mesure qu'ils nous ont permis d'appréhender rapidement l'évolution d'une campagne de communication de marque qui avait duré pendant 2 ans. Sauf des exceptions, les entretiens ont été acceptés facilement puisque la plupart des responsables de la marque et du contenu étaient des collègues. Nous avons également voulu analyser différents types de supports qui heureusement étaient à disposition de l'équipe entière et donc facilement accessibles. D'autres supports représentant les présentations de la Digital Factory et les nombreuses éditions du magazines Innovation ont été gentiment envoyés par les chargés respectifs.

Les supports concernent la période à partir de 2017 jusqu'à 2019 et une sélection de certains articles récents qui ont été repérés dans le site ou dans le réseau social LinkedIn pour l'analyse des contenus.

## **Annonce du plan**

Cette recherche a été développée en trois grandes parties : la première s'intéresse à la définition et à la transformation de l'image corporate de Thales en tant que Groupe à travers l'utilisation du *brand content*. La seconde partie se penche sur l'identité Thales découlant de la perception que l'existence de la TDF est capable d'activer auprès du grand public et comment l'innovation que la TDF se propose de projeter en externe est encouragée par l'utilisation d'une stratégie des contenus pertinente. La troisième partie veut offrir la possibilité d'expliquer les moyens scientifiques qui peuvent être mis en place pour démontrer le cas échéant la fiabilité de cette méthode.

## **Partie I : La façon de communiquer de Thales repose sur une nouvelle stratégie de contenu**

Le paysage média a radicalement évolué ces dernières années avec l'arrivée du digital, du mobile et l'avènement des réseaux sociaux. Dans un monde où les marques sont soumises à une plus forte concurrence, elles ont la nécessité de développer une nouvelle manière d'engager un dialogue avec leurs consommateurs au travers d'un contenu qui porte une réelle valeur pour ses clients.

Le *Brand Content* permet cet engagement au travers d'un marketing plus interactif où l'attention devient centrale et doit être excitée. Le Brand Content fait donc tomber la barrière entre éditorial et publicitaire, en racontant des histoires plus longues, plus complexes, moins centrées sur une promesse publicitaire, mais plus focalisée sur des valeurs de marque : le fameux storytelling. Il y a donc une formidable opportunité pour les marques d'inscrire leur communication dans une logique de récit, de raconter des histoires pour générer des préférences de marque.<sup>10</sup>

L'entreprise Thales a ressenti le besoin d'appliquer cette même logique dans l'objectif de communiquer de façon plus authentique, de présenter au grand public ou du moins à ses clients sa personnalité, à savoir son identité corporate. Au travers des contenus qu'elle produit, l'entreprise Thales souhaite façonner une nouvelle image de marque et donc une nouvelle identité corporative afin de fédérer les clients anciens et attirer de nouveaux clients. Les contenus ont l'objectif d'informer et d'entretenir. La finalité commerciale en résulte cachée.

### **A. Mise en place d'une nouvelle organisation Groupe : analyse des changements opérés au niveau de la marque**

Pour comprendre l'énorme travail réalisé pendant les 2 dernières années nous avons interrogé un consultant externe et les responsables de la marque.

---

<sup>10</sup>JAMET, Thomas, Les nouveaux défis du brand content, Paris, Editions Pearsons France, 2018, pp. 1-3.

Nous avons analysé les entretiens, identifié les informations clé et nous les avons comparés. Nous avons remarqué qu'ils se complètent et qu'ils étaient nécessaires pour avoir une vision globale de l'entreprise.

Afin de comprendre la transformation de la fonction communication qui est le sujet que nous nous proposons d'analyser pour ce mémoire nous avons interrogé un consultant externe en charge de la transformation de la fonction communication qui était en mission chez Thales depuis 2 ans au moment de l'entrevue. M. Lachnit nous a expliqué qu' « *il y a une transformation globale du groupe Thales dans le cadre d'Ambition boost. Ambition boost était le plan de transformation du groupe au service de son ambition de croissance rentable. Dans le cadre de ce plan, toutes les fonctions doivent se transformer pour améliorer leur efficacité mais aussi s'adapter de manière stratégique et opérationnelle aux nouveaux objectifs business de Thales donc c'est dans ce cadre que la fonction communication a souhaité mener sa transformation et mettre en place un nouveau modèle de production des contenus [...]* ». <sup>11</sup>

## 1. L'ancienne stratégie publicitaire de Thales

Toutefois avant de se lancer dans une phase de révision complète de ses fonctions Thales avait pendant longtemps fait recours à la publicité print. Pendant l'enquête nous avons pris connaissance du fait qu'en effet avant de se consacrer entièrement au digital Thales s'est occupé pendant plus de 10 ans de la création d'un magazine qu'on utilisait notamment à destination des clients.

Cet élément a suscité un double questionnement quant à la stratégie de marque et quant au positionnement de Thales par rapport aux concurrents.

Dans l'objectif de comparer la démarche de Thales avec les démarches des autres entreprises nous nous sommes demandés si la volonté d'arrêter le print relevait d'une plus vaste disqualification de ce type de support. Pour répondre à cette question nous avons d'abord interrogé Michel Gravrand, ancien responsable éditorial du magazine Innovation du Groupe.

Le magazine Innovations a été le 3<sup>ème</sup> aventure éditoriale du Groupe. Il a été produit entre 2013 et 2017.<sup>12</sup> Sa production a été arrêtée pour des raisons de budget et pour la décision de Thales d'améliorer sa performance opérationnelle.

Chaque numéro du magazine compte en moyenne 36 pages. Après la couverture, il présente un sommaire et un éditorial d'introduction du Directeur technique de Thales Marko Erman.<sup>13</sup> Le sommaire permet de prendre connaissances des différents sujets traités dans le magazine. Ensuite, chaque article approfondit la thématique donnée sans pourtant être indigeste pour ceux qui n'ont pas une maîtrise complète du sujet traité. Dans la mise en page, nous avons retrouvé la présence des photos et de temps en temps la présence de carrés d'approfondissement qui présentent des produits de Thales.<sup>14</sup> Nous avons donc retrouvé aussi dans le print la présence d'une stratégie des contenus dans la mesure où les contenus des articles avaient le but de renseigner *indirectement* les lecteurs sur les activités et sur les nouvelles propositions technologiques de Thales.

Cela confirme le choix éditorial dont M. Gravrand nous a parlé alors qu'il déclare que la volonté était « *de prendre des thèmes à la mode qui sont proches des préoccupations de Thales et essayer d'en faire des articles qui soient à la fois relativement grand public mais quand même un peu costaux* ». <sup>15</sup> Il précise qu'ils n'avaient pas l'ambition de faire des articles scientifiques purs et durs mais plutôt de « *traiter un peu tous les sujets et dans un style très journalistique* ». <sup>16</sup>

Les cibles du magazine étaient externes : les clients, les journalistes et certains décideurs. A l'étranger ça servait beaucoup aussi, notamment au Moyen Orient et en Asie parce que pour les commerciaux c'est-à-dire les personnes qui sont vraiment en contact avec les clients c'est un excellent outil à leur donner. Le magazine était surtout à destination des clients mais il était utilisé aussi pour attirer de nouveaux talents, ça avait une fonction multi-usage. Ceci était distribué aussi à des journalistes par exemple et eux pouvaient trouver ça intéressant et s'en servir et s'en aspirer pour créer un article.

Michel Gravrand ne cache pas sa déception à l'égard de la décision du Comité de direction de supprimer le support papier de Thales. Pendant notre entretien il défend à

---

<sup>11</sup> Voir Annexe 1, Sect. Entretiens, Consultant externe, LACHNIT, Christophe, 11/06/2019, Siège Thales à la Défense.

<sup>12</sup> Voir Annexe 1, Sect. Supports, "Six éditions du magazine Innovations"

<sup>13</sup> Voir Annexe 2, Sect. Supports, "Sommaire et éditorial dernier numéro Innovations"

<sup>14</sup> Voir Annexe 3, Sect. Supports, "Exemple article et produit Thales"

<sup>15</sup> Voir Annexe 2, Sect. Entretiens, Responsable de la stratégie éditoriale, GRAVRAND, Michel, 29/05/2019, Siège Thales à Vélizy.

<sup>16</sup> Entretien précité.

maintes reprises la valeur et la forte charge symbolique du papier. Effectivement, selon les recherches de Caroline Marti de Montety le papier est « associé au savoir et à la transmission. Il est lié à une certaine pérennité ce qui peut simultanément l'associer au sérieux et à la praticité ».<sup>17</sup>

Toutefois aujourd'hui à l'inverse, les stratégies numériques apparaissent au cœur des préoccupations. Privilégiées dans certains secteurs, elles sont liées à un imaginaire qui associe rapidité, dématérialisation et rationalisation de l'informatique, par opposition à une certaine obsolescence du papier, voire d'une certaine rigidité ou mauvaise qualité. Loin de la modernité, de la volonté de mise en place de nouvelles stratégies grâce au numérique, le papier est associé à l'idée de pratiques routinières où la tradition justifie la pratique. Son utilisation est soumise avant tout à des arbitrages économiques qui lui permettent de survivre sous la tutelle d'une certaine complémentarité avec les autres supports ou « canaux » susceptibles d'être utilisés.

Tout en reconnaissant l'importance d'une stratégie digitale, M. Gravrand estime que notamment pour des fins commerciales il est plus efficace de laisser chez le client un exemplaire du magazine pour illustrer concrètement ce qui fait Thales dans des domaines variés parce que, selon lui, les clients mais aussi plus en général les cibles de Thales sont des personnes cultivés qui lisent, qui se renseignent, capable d'apprécier l'autorité encore relayée par le papier et qui aiment « *feuilleter* » le papier. Dans le choix d'utilisation de ce terme, M. Gravrand semble rejoindre encore une fois les résultats de recherche de Caroline de Montety quand elle écrit que « le papier établit le contact, déclenche la relation, tout comme il a déclenché l'écriture. Il apparaît comme un véritable embrayeur relationnel. Le papier apparaît riche des sémiotisations possibles : son aspect général, son toucher, le bruit qu'il produit, son odeur ».<sup>18</sup>

Il n'est pas d'accord avec le choix de supprimer le magazine aussi parce que selon lui le print et le digital devraient être complémentaire. Il serait une erreur de tout sacrifier au prix du digital, qui est également très couteux, seulement pour montrer que Thales est une entreprise qui est au pas avec la transformation digitale. Aussi il n'est pas d'accord car ce nouveau positionnement 100% digital véhicule une image mensongère car il présente Thales comme une start-up agile. Il pense que cette stratégie est trop radicale car en premier lieu ceci trahit l'identité, les racines et l'histoire de l'entreprise qui a quand même 150 ans d'expertise derrière elle. En deuxième lieu, cela sous-estime la valeur

---

<sup>17</sup> MARTI DE MONTETY, Caroline, "Une approche des représentations du papier dans l'imaginaire marketing : le papier à l'épreuve du multicanal", *Communication & Langages*, 2007, n.153, p. 74.

culturelle que cela peut avoir dans des cultures plus orientales qui célèbrent le prestige qui vient de la tradition et de l'ancienneté. Il croit que face à un site institutionnel très corporate et à un discours de marque très corporate qui a du mal à se différencier par rapport aux concurrents, il est une erreur de ne pas investir dans le côté historique de la marque. En effet ce point de vue nous intéresse. Il nous invite à réfléchir au fait qu'il y a des entreprises qui appartiennent au monde du luxe ou de la beauté qui, au contraire, investissent beaucoup dans leur héritage et savoir-faire historiques et aussi qui donnent une autre valeur à l'utilisation du support papier. A cet égard, encore une fois Caroline de Montety met en exergue les qualités du papier, capable de s'associer à des opérations sélectives haut de gamme dans lesquelles sa sensorialité et le spectacle qu'il offre vont permettre d'associer une marque aux valeurs de plaisir et d'intimité. « Ces valeurs hédoniques du beau papier s'opposent à la lisse froideur de l'ordinateur, associé à l'idée de travail, et s'ajoutent positivement à la valeur de trace du papier ».<sup>19</sup> Aussi D'Almeida reconnaît la noblesse traditionnelle de l'imprimé qui « renvoie à un statut du texte dans lequel se joue un régime temporel distinct (la fugacité versus la dimension mémorielle), une matérialité distincte qui évolue du fluide (le souffle de la parole) au solide (les propos solidifiés, gravés) et ce point commun qui est l'adresse à un public ».<sup>20</sup>

Effectivement 150 ans d'histoires sont beaucoup. Nous avons compris le point de M. Gravrand et nous avons remarqué que Thales décide de ne pas vraiment tirer avantage de son passé pour créer une nouvelle identité corporate.

Ceci s'oppose aux remarques de D'Almeida qui affirme que dans des moments de ruptures les entreprises recherchent de contrebalancer à travers l'évocation d'une continuité qu'il faudrait rechercher dans le côté du passé, c'est pourquoi « elles développent une approche historique et commémorative ».<sup>21</sup>

Quand nous avons posé la question au chargé de la marque Alexy Fontaine au sujet de la valeur de l'histoire passée du Groupe, il nous confirme que le choix de ne pas investir dans un récit patronal ou historique pour Thales relève de la stratégie du nouveau positionnement de marque et du parcours et des différences entre Thales et n'importe quelle entreprise de luxe. Il nous explique que le storytelling ne doit pas être mensonger. A l'opposé des marques de luxe comme par exemple Chanel où la marque présente l'histoire légitimant d'un fondateur ou d'une fondatrice d'entreprise qui ont bâti la marque

---

<sup>18</sup> Ibid

<sup>19</sup> Ibid. p. 75.

<sup>20</sup> D'ALMEIDA, Nicole, "Des contes aux comptes", *Médiation et information (MEI)*, 2009, Communication, organisation, symboles, n. 29, 2009, p. 98.

<sup>21</sup> D'ALMEIDA, Nicole, *Les promesses de la communication*, Paris, Editions Presses Universitaires de France, 2001, p.31.

du début à la fin, Thales est une entreprise très sillonnée, qui a une partie tenue par l'État. De plus, de nombreux patrons aux profils hétérogènes se sont succédés. C'est pourquoi cela n'est pas recommandé de se focaliser seulement sur un patron puisqu'ils risqueraient de raconter seulement une partie de l'histoire de Thales et en oublier le début. A cela il faut rajouter que la marque est déterminée à « *ne pas faire de l'ancienneté son attrait principal* ». <sup>22</sup> Tout en exploitant la longue histoire du groupe pour montrer la fiabilité de Thales sur certains sujets, Thales ne souhaite pas être associée aux entreprises qui fonctionnent sur l'ancien modèle mais elle souhaite investir dans le côté de l'innovation.

## 2. Les raisons du changement et nouveaux objectifs

Les raisons qui ont poussées à réfléchir à un nouveau positionnement sont nombreuses. Tout d'abord les chargés de la marque se sont rapidement aperçus que la stratégie publicitaire verticale était inefficace : aucune entité veillait au respect de la charte, les campagnes print étaient mises en place dans de nombreux magazines et sans une véritable stratégie de répétition ou de relance, chaque entité était autonome dans ses campagnes et réalisation. Aussi ce type de campagne ciblait plutôt des experts et des techniciens qui avaient les clés et les moyens pour comprendre les discours techniques sur les produits.

Deuxièmement suite à un appel d'offre Thales entame une nouvelle collaboration avec une agence qui identifie une cible différente : les véritables cibles de Thales sont de *decisions makers* qui réfléchissent à des achats importants à travers de cycles longs. Pour les toucher Thales doit montrer dans sa publicité sa compréhension des leurs enjeux.

Troisièmement l'avènement du haut débit, les portables de dernière génération, les ad-blockers influencent les habitudes des utilisateurs qui ont facilement accès à une grande quantité de contenu. Pour survivre à ce phénomène de surinformation les entreprises reprennent les codes du journalisme et repensent leur façon de produire du contenu pour survivre à cette guerre de l'information.

C'est pourquoi le département de la marque récemment créé se donne de nouveaux objectifs et principes.

---

<sup>22</sup> Voir Annexe 3, Sect. Entretien, Chargé de la marque et de la publicité, FONTAINE, Alexy, 22/05/2019, Siège Thales à La Défense.

Il décide de ne promouvoir qu'une seule marque qui est la marque Thales : fédérer parce que Thales est une entreprise très large, un peu sillonnée avec beaucoup de branches et le but est de réussir à rassembler cette famille autour d'un seul message commun et d'une valeur commune.

Positionner davantage la fonction communication comme une fonction stratégique : essayer de développer notamment les mutualisations autant que possible et la cohérence à travers l'ensemble du groupe

Investir dans le digital pour effectuer un ciblage précis : Thales mise sur l'essor du digital qui a bouleversé le parcours clients et met en place des stratégies pour attirer les clients et faire de l'influence plutôt qu'une publicité sur le produit. Aussi Thales est beaucoup plus présent sur Internet et a une nouvelle stratégie sur le réseau social LinkedIn.

### 3. Passage à l'industrialisation des contenus

Pour faire cela, Thales imagine une campagne autour du contenu, une revalorisation du contenu dans l'objectif de définir des grands messages à travers la rédaction d'articles pour justement s'adresser auprès des cibles définies sur les réseaux sociaux, qu'on pourra cibler directement et dans le but de positionner le Groupe sur des discussions plus que sur des technologies.

Le but de ces campagnes et ses contenus c'est de parler des sujets business au sens large, des problématiques client et de montrer que ce sont des problématiques que le Groupe connaît, auxquelles il sait répondre au-delà de juste pousser les clients à regarder ses produits. Comme évoqué par D'Almeida dans les moments de grande transformations les entreprises font de plus en plus recours au récit, elles retravaillent et renforcent leur stratégie de communication pour accompagner le changement et la volonté de changement de *leur identité corporate*.<sup>23</sup>

Aussi Thales développe un nouveau modèle de production de contenu<sup>24</sup> à partir du 1er avril 2019. Il se constitue de deux dimensions :

Le premier outil du nouveau modèle est la knowledge box, qui est une bibliothèque en ligne où tous les communicants de Thales peuvent trouver les contenus et outils de communication produits par la fonction communication pour elle-même et pour d'autres

---

<sup>23</sup> D'ALMEIDA, Nicole, "Des comptes aux contes", *Communication, organisation et symboles*, 2008, MEI, n. 29, p. 87.

<sup>24</sup> Voir Annexe 4, Sect. Supports, « Communications Factory Handbook »

fonctions. Cela permettrait de faciliter la production des nouveaux contenus et de nouveaux outils de communication.

Christophe Lachnit, le consultant externe que nous avons interviewé nous a fourni l'exemple suivant pour rendre ce concept plus clair : « *Aujourd'hui avec ta knowledge box, nous pouvons trouver des contenus qui peut-être ont été déjà produits [...], nous pouvons nous en servir d'exemple pour produire d'autres contenus sur le même sujet.* »<sup>25</sup> Il nous a expliqué que dans cette façon il y aurait eu 2 avantages. D'abord la facilité de produire du contenu aurait été plus grande qu'avant et ensuite le message aurait été plus cohérent et plus global. Il serait plus facile de communiquer non seulement au nom d'une entité mais aussi au nom de Thales Groupe parce qu'il serait possible d'intégrer des messages, des exemples, d'autres entités du groupe Thales qu'on pourra trouver sur la knowledge box et qui ont été réalisés dans le passé.

La deuxième dimension c'est le Content studio : un procès d'industrialisation de la production des contenus de Thales. Ceci permettrait aux marques d'améliorer la pertinence, la qualité ainsi que la quantité des contenus produits afin d'adapter leur offre aux rythmes de communication accélérés à l'ère du numérique. Christophe Lachnit nous a avoué que le procès de sélection d'un prestataire idoine avait pris longtemps. Après environ 1 an de recherche le choix était tombé sur un partenaire indien « *qui produit 14000 assets par jour et pour ce faire il a de procès d'industrialisation en propre avec des technologies propres qui lui permettent de gérer les inputs de ses clients et d'avoir ces technologies qui permettent de faciliter la production en grand nombre des contenus* ».<sup>26</sup> Toutes les entités communication de Thales travaillent avec son prestataire.

## B. Thales essaye de gagner la bataille contre la surinformation à travers le brand content

En effet la facilité de production de contenu a engendré un phénomène de surinformation phénoménale. Une étude publiée par Facebook<sup>27</sup> montre que nous consommons, ou mieux, nous faisons défiler sur nos téléphones mobiles à peu près 91

---

<sup>25</sup> Entretien précité.

<sup>26</sup> Entretien précité.

mètres de contenu chaque jour. Cela signifie que les marques doivent faire en sorte que leur contenu ne soit pas simplement consommé, à savoir lu. Les marques ont besoin que les lecteurs s'intéressent et adhèrent au message, accomplissent un acte d'achat ou en parlent autour d'eux faute à se voir disparaître du marché.

Donc du coup la pertinence, la qualité et la régularité des contenus devient pour les marques un enjeu stratégique extrêmement important parce que c'est finalement le principal vecteur de captation de l'attention de leur public. Leurs publics sont surchargés des contenus qui viennent de tous les types d'émetteurs des contenus, des entreprises, des institutions et aussi beaucoup d'individus.

C'est pour ça que la stratégie de contenu est devenue un sujet chez Thales parce que Thales comme les autres marques a observé cette évolution et donc à partir de ceci il a fallu pour Thales définir une nouvelle stratégie publicitaire et aussi un nouveau modèle de production des contenus et une réforme de la manière dont la direction de la communication à l'échelle mondiale de Thales fonctionne. Cela a été fait premièrement en prenant la production des contenus comme un enjeu stratégique ce qui n'était pas le cas avant, deuxièmement en mettant en place dans le modèle opérationnel une fonction identifiée dans chaque entité qui est en charge du calendrier et de la politique éditoriale de chacune des entités dans un axe business et dans l'autre axe géographique pour alimenter cette politique de contenu.

La technologie a permis de consommer du contenu sur mobile. C'est donc le haut débit qui l'a rendu accessible. Ensuite les réseaux sociaux ont facilité son expansion et ont créé cette espèce de tension, d'addiction qui nous pousse tous soit à consulter soit à produire et émettre du contenu. Comme il est souligné par Thomas Jamet : « Les marques, depuis environ 5 petites années, ont commencé à comprendre que ces choses devaient être mises au service d'une vraie stratégie. »<sup>28</sup>

Jusqu'ici, la marque était un annonceur : elle prenait la parole avec un mode d'expression principalement commercial. A travers une publicité, elle transmettait un message sur son produit et sur sa marque. Celui-ci était véhiculé par un média extérieur, qui pouvait imposer des contraintes fortes : en termes de durée, de contenu, de genre publicitaire, etc. Avec l'émergence du brand content, la marque s'approprie de deux nouvelles fonctions : en tant qu'auteur elle produit des contenus qui lui sont propres ; en

---

<sup>27</sup> "People are scrolling through 90 meters web content every day – that's the same as the height of the Statue of Liberty", <https://www.arabnews.com/node/1283051/media>

<sup>28</sup> JAMET, Thomas, *Les nouveaux défis du brand content*, op. cit. p. XVI.

tant qu'éditeur elle choisit ou crée son média. En termes de formes, elle peut donc désormais naviguer dans tous les genres éditoriaux. Internet, en tant qu'hypermédia contenant tous les autres médias, permet aux marques de fédérer des fonctions éditoriales autrement dispersées. Elles s'affranchissent des genres et des types de médias en même temps qu'elles se dédouanent des règles de l'autorité éditoriale classique. Comme il est observé par Daniel Bo : « Se pose un nouveau problème, celui de la légitimité des marques à entrer dans des domaines de transmission d'informations jusqu'ici réservés aux médias journalistiques. »<sup>29</sup>

Pour mieux définir ce concept Caroline Marti de Montety a forgé le terme de *dépublicitarisation*<sup>30</sup>. Il s'agit d'une tactique des annonceurs qui vise à se démarquer des formes les plus reconnaissables de la publicité pour lui substituer des formes de communication censées être plus discrètes. En outre, le contenu créé par les marques ne peut pas se limiter à entretenir superficiellement l'utilisateur ou à fournir des infos générales : le contenu doit être impérativement qualitatif afin de permettre aux marques de se démarquer auprès de leurs concurrents et vaincre la bataille de l'attention.

### 1. Thales comme allié incontournable au service de ses clients – le Brand content en pratique

Quand nous avons interrogé Yves Boutin le directeur de la marque nous découvrons qu'auparavant le discours publicitaire tournait soit autour de la présentation très technique d'un produit soit autour de l'expertise du groupe. Une métaphore utilisée pendant l'entretien avec un chargé de la marque illustre bien ce concept : « *Précédemment Thales c'était comme demander à un policier quel est son métier, au lieu de répondre mon métier c'est de protéger les gens, de faire en sorte que tout le monde soit libre et protégé aussi bien l'État que le citoyen, un Thalesien aurait dit : mon métier de policier c'est d'aller dans la rue et de patrouiller de 8.00 à 21.00h, c'est d'avoir une arme sur moi, alors je vais dans tel quartier, je fais ci, je conduis telle voiture, je fais ça.* »<sup>31</sup> Rien dans ce type de discours révélait quelle était l'ambition du métier et permettait à la marque d'afficher ses valeurs.

---

<sup>29</sup> BO, Daniel, Brand content stratégique, Paris, Brand Content Institute, 2019, p.27.

<sup>30</sup> BERTHELOT-GUIET, Karine, MARTI DE MONTETY, Caroline, PATRIN-LECLERE, Valérie, « Entre dépublicitarisation et hyperpublicitarisation, une théorie des métamorphoses du publicitaire », *Semen*, 2013, Les nouveaux discours publicitaires, n. 6

<sup>31</sup> Voir Annexe 3, Sect. Entretien, Chargé de la marque et de la publicité, FONTAINE, Alexy, 22/05/2019, Siège Thales à la Défense

Nous avons repéré la preuve la plus frappante dans la comparaison du visuel qui constituait le fond de l'ancien site institutionnel avec la maquette issue du travail de repositionnement.

Comme vous pourrez le voir dans l'annexe « Visuel ancienne publicité »<sup>32</sup> et l'annexe « Visuel nouvelle publicité »<sup>33</sup>, dans l'ancien visuel l'image représentait une partie de la surface de la planète peuplée par de nombreux gratte-ciels évocateurs de différentes localités dans le monde, centres d'affaires, monuments diverses, routes (La Défense, Australie, Toronto, Paris, Londres). Ceci voulait être bien sûr une référence aux emplacements de Thales dans le monde ainsi que souligner une identité très corporate. A l'inverse, le nouveau visuel présente un fond plus épuré : l'univers noir et étoilé est accompagné de l'image du globe terrestre sur lequel nous nous apercevons non seulement des gratte-ciels au loin mais aussi les ressources naturelles de la planète. Nous avons trouvé la première preuve de tactique de dépublicitarisation dans la mesure où on remarque l'effort de la marque qui dans la nouvelle maquette souhaite être visible sans pourtant trop s'exposer. On remarque un changement : dans la deuxième maquette il y eu un travail de sélection afin de façonner la marque plus discrètement.

De plus, le premier visuel est surchargé aussi à partir d'un point de vue des contenus écrits. Parmi les nombreux bâtiments qui peuplent la partie inférieure de l'image, quatre affiches de couleur bleu clair précisent les domaines d'expertise du groupe ainsi que les objectifs de chaque. Le bandeau inférieur est occupé sur la gauche par une présentation générale du Groupe de 3 lignes et sur la droite par l'ancien logo Thales avec une taille majeure par rapport à la taille actuelle. De nouveau dans le nouveau visuel les références et les longues explications « promotionnelles » quant aux secteurs du groupe disparaissent en faveur d'un cadre d'interprétation plus « médiatique » dans l'objectif de requalifier et valoriser plutôt que de faire de la publicité.

Dans la même manière, nous avons assisté à une évolution significative dans la formulation du slogan. Dans la première maquette l'ancien slogan occupe la partie supérieure de l'image. Il récite : « Partout où sûreté et sécurité sont en jeu, nous sommes présents. » Thales s'autodéclare leader incontesté dans les domaines des activités listés. Il le fait sans discrétion et sans aucun effort dans la mise en avant de ses valeurs ou de ses clients. A l'opposé le slogan du nouveau visuel réduit remarquablement ses prétentions publicitaires : « Ceux qui font avancer le monde s'appuient sur Thales. »

Pour illustrer le nouveau positionnement de Thales et notamment pour pousser plus en profondeur l'analyse du pitch de présentation, nous avons récupéré tout d'abord les brochures illustrant les fondamentaux de la marque et ses applications notamment en matière de slogan, logo, contenus, visuels et réseaux sociaux.<sup>34</sup> Aussi nous avons eu accès à un document réalisé par l'agence partenaire et nous avons demandé au chargé de la marque de nous aider à le comprendre.

Le pitch<sup>35</sup> de Thales est reparti en 4 points fondamentaux : le qui, le pourquoi, le comment, et le quoi.

*"The people we all rely on to make the world go round – they rely on Thales.*

*In a world that is increasingly fast-moving, unpredictable and full of opportunities, they come to us with big ambitions: to make life better, to keep us safer."*

Dans ce template Thales parle dans le premier paragraphe du client, des difficultés qu'il rencontre et des responsabilités qu'il a envers des citoyens.

*"Combining a unique diversity of expertise, talents and cultures, our architects design and deliver extraordinary high-tech solutions. Solutions that make tomorrow possible, today."*

Seulement dans un deuxième temps il va y avoir une référence à Thales : Thales est leader dans son domaine. Nous avons remarqué une volonté de préciser que Thales n'est pas seulement une puissante commerciale ou un groupe constitué d'ingénieurs. Les collaborateurs de Thales bénéficient de compétences variées et Thales donne beaucoup d'importance à l'innovation à travers de nombreux partenariats universitaires pour favoriser la recherche.

*"From the bottom of the oceans to the depths of space and cyberspace, we help our customers think smarter and act faster - mastering ever greater complexity and every decisive moment along the way. Whatever it takes."*

---

<sup>32</sup> Voir Annexe 5, Sect. Supports, "Visuel ancienne publicité".

<sup>33</sup> Voir Annexe 6, Sect. Supports, "Visuel nouvelle publicité"

<sup>34</sup> Voir Annexe 7, Sect. Support, "Brochures avec les fondamentaux de la marque"

<sup>35</sup> Voir Annexe 8, Sect. Supports, "Pitch"

Le troisième paragraphe parle de la façon dont Thales est capable de régler leur problème et quel bénéfice ils en tireront. Dans ce paragraphe nous avons retrouvé le concept de dépublicitarisation évoqué par Caroline Marti de Montety : dans cette phrase en particulier Thales nie sa motivation économique pour mettre en lumière l'inscription culturelle et sociale de sa marque.

Tout au long du pitch nous remarquons la présence des termes qui renvoient au champ lexical de la confiance verbe “rely” et de la prise de risque “unpredictable world”, “mastering greater complexity”, “whatever it takes” et la haute performance “unique diversity if expertise”, “extraordinary high-tech solutions”.

La nouvelle approche de la marque est très orientée clients. En tant que decision makers les clients sont les protagonistes de l'histoire de Thales et Thales représente le moyen dont ils pourront se servir pour relever leurs défis. Thales propose un récit économique dans lequel la narration propose un sens, une signification et un but, et dans laquelle l'entreprise se raconte en racontant le monde ».<sup>36</sup>

## 2. L'aspect sociétal de Thales : une main invisible opérant dans des systèmes critiques

La signature de Thales “Decisive technology for decisive moments” met en avant les moments et la technologie. Alexy Fontaine nous a aidé à comprendre dans quelle mesure les technologies du Groupe sont décisives : « *On est sur des systèmes dit critiques qui n'ont pas le droit à l'erreur, qui sont sécurisés. Donc le but c'est de montrer vraiment comment on accompagne nos clients sur des décisions qui sont décisive. Les notions qu'on souhaite mettre derrière cette signature c'est bien entendu la technologie parce que c'est ce que nous faisons et ce que nous aimons donc des technologies critiques qui ne sont pas les mêmes de certaines technologies grand public et les 'decisive moments' qui va être là pour le milieu critique. Au-delà de la fiabilité de nos technologies on va plutôt amener plus le côté client parce que les 'decisive moments' ne sont pas les nôtres mais ils concernent nos clients, un pilote qui doit faire atterrir un avion donc c'est pour dire à notre client qu'on sait l'accompagner dans ses moments décisifs.* »<sup>37</sup>

L'identité visuelle nous est apparue comme un bon terrain d'observation. L'une des finalités de l'identité visuelle consiste à apposer un marquage sur des média permanents. Monique Brun et Philippe Rasquinet estiment que « la perception que les différents

---

<sup>36</sup> D'ALMEIDA, Nicole, *Les promesses de la communication*, op. cit. p. 29

publics ont d'une entreprise se forge au travers de son identité visuelle et de ses médias permanents. Le design est un moyen efficace d'améliorer durablement l'image de l'organisation ».<sup>38</sup>

Nous ne nous sommes pas arrêtés pour analyser le logo et les couleurs de l'identité de marque de Thales Groupe car ils n'avaient pas été modifiés pendant le repositionnement.

Par contre nous avons porté notre attention aux visuels utilisés pour toute sorte de communication interne ainsi qu'externe<sup>39</sup> : brochures, publicité, poster affichés à l'occasion des salons etc. L'objectif des visuels c'est d'illustrer les moments décisifs alors que Thales rend les choses possibles et quand l'utilisateur final bénéficie des technologies de Thales sans même s'en apercevoir.

Pour exemple pour un visuel de l'espace, le visuel montre un moment où Thales a rendu possible d'établir une communication satellitaire pour les chercheurs au Pôle Nord.

Un visuel sur la cyber sécurité, l'image souligne le moment où la technologie de Thales permet à une personne de régler son addition en toute sécurité en utilisant une carte de crédit. « *Les clients vont pouvoir profiter en terrasse et payer sans se préoccuper du fait que l'argent pourrait être volé, se promener dans la rue et ne pas se poser des questions sur est-ce que je suis en sécurité ?* »<sup>40</sup>

Les visuels montrent notamment des marchés ou des produits quand Thales bénéficie à son client (B2B) ou au client de son client (B2B2C). Le design des visuels est réaliste, les caractères expressifs et les cadres dynamiques.

Les visuels sur la technologie favorisent l'aspect humain. Si cela n'est pas possible l'image du produit doit être représentée dans une situation de vie réelle.

---

<sup>37</sup> Entretien précité.

<sup>38</sup> BRUN, Monique, RASQUINET, Philippe, *L'identité visuelle de l'entreprise, au-delà du logo*, Paris, Editions d'Organisation, 1996, pp. 62-56.

<sup>39</sup> Voir Annexe 9, Sect. Supports, "Visuels domaines expertise Thales"

<sup>40</sup> Entretien précité.

### 3. L'aspect planétaire de Thales : une nouvelle stratégie éditoriale et canaux de diffusion

Le repositionnement de la marque est aussi accompagné par une production structurée d'articles qui ont l'ambition de suivre un calendrier éditorial bien défini par avance. En outre, les articles sont rédigés à partir des consignes fondamentales :

- L'article est court (il comprend entre 2000 et 4000 signes)
- Dans l'article on retrouve des liens et des références qui renvoient à un produit ou à un contenu complémentaire ou plus spécialisé.
- Selon le chargé de la marque Alexy Fontaine : « *Un article fonctionne comme un entonnoir.* »<sup>41</sup> Il permet aux lecteurs d'approfondir le sujet sur 3 directions : RH qui met en avant les collaborateurs, détails en matière de technologie, détails sur le produit en vue d'en vendre les atouts à un client.

A cet égard nous avons échangé avec le responsable des contenus du Groupe, Alexandre Boksenbaum-Granier<sup>42</sup>. Il nous a éclairci sur les techniques de productions des articles présents premièrement dans le site institutionnel du groupe et ensuite relayés sur le réseau social LinkedIn. Il faut que les articles soient très courts, directs et pêchus (et donc qu'ils ne dépassent pas une dizaine de paragraphe) ; qu'ils contiennent une illustration ; qu'un format vidéo soit privilégié. Idéalement la vidéo durera entre 60 et 90 secondes et elle présentera des sous-titres. Le format du podcast, jusqu'à-là réservé notamment au monde des médias, sera un type de format fortement recommandé.

Thales s'engage dans la définition d'un plan éditorial. Le responsable des contenus nous a expliqué en quoi cela consiste un calendrier éditorial structuré. Ainsi en pratique dans la définition d'un plan éditorial sur le long terme (1 année), les événements auxquels le groupe participe ainsi que les moments ou les projets qu'il souhaite mettre en valeur doivent être remplis : par exemple l'anniversaire de l'alunissage avait été intégré dans le calendrier précédemment afin d'organiser des interviews en amont pour publier des

---

<sup>41</sup> Entretien précité.

<sup>42</sup> Voir Annexe 4, Sect. Entretiens, Responsable des contenus, BOKSENBAUM-GRANIER, Alexandre, 23/07/2019, Siège Thales Groupe à La Défense.

contenus 4-5 jours avant l'évènement (nous présenterons l'analyse d'un article qui traite de l'anniversaire de cette année de 50 ans de l'atterrissage de l'homme sur la Lune).

Bien que les contenus occupent la place la plus remarquable dans la mise en place de cette nouvelle stratégie, nous ne pouvons pas dissocier l'étude du brand content d'une analyse des canaux des diffusions. Comme le dit Thomas Jamet « *Le brand content, doit être tout de même associé à une stratégie de moyens* ». <sup>43</sup>

Dans le cas de Thales, les articles sont publiés bien entendu dans le site institutionnel du groupe thalesgroup.com et ensuite partagés sur LinkedIn. Le choix de cette plateforme est justifié par le statut particulier des cibles et pour l'orientation business de cette plateforme. Twitter est utilisé pour toucher médias et influenceurs mais de façon régulière et stratégique. Nous avons proposé l'analyse de deux articles présentés dans le site institutionnel du Groupe à titre d'exemple qui ont pour sujet les explorations spatiales.

Le 1<sup>er</sup> article<sup>44</sup> date du 10 juillet et il est réparti en 4 paragraphes. Dans son introduction il aborde de façon très générale les potentialités de l'exploration spatiale. Cette activité ne répondrait pas seulement à une exigence de voyage et de découverte de l'altérité typiquement humaine mais aussi cela permettrait d'améliorer remarquablement nos connaissances en matière de géologie, gravité et dynamique des flux. Seulement à la fin du 1<sup>er</sup> paragraphe nous remarquons une première référence à la mission Euclide confiée à Thales pour mener des recherches sur la matière noire.

Dans le deuxième paragraphe de l'article l'accent est mis sur les bénéfices de la recherche spatiale pour les êtres humains. Cette fois-ci les expériences de l'Agence spatiale européenne sont mises en valeurs.

Le dernier paragraphe qui a pour titre « Nouveaux horizons pour l'humanité » aborde la thématique de la découverte et des recherches sur les autres planètes. En premier lieu, cela permet de mentionner les principales technologies que Thales Alenia Space peut fournir pour favoriser ces missions : par exemple le développement de techniques qui permettraient la cultivation des plantes dans des environnements extraterrestres.

---

<sup>43</sup> JAMET, Thomas, *Les nouveaux défis du brand content*, Paris, Editions Pearsons France, 2018, p. 34.

<sup>44</sup> Voir Annexe 1, Sect. Articles, Article "Why space exploration will..."

En deuxième lieu, cela permet de parler des missions d'exploration d'autres planètes auxquelles Thales a contribué comme dans le cas du premier atterrissage sur la Lune (cette référence sert aussi d'introduction aux articles suivants consacrés à la célébration de l'alunissage) ou pour lesquelles Thales jouera un rôle essentiel avec le projet ExoMars : Thales veut faire atterrir une Rover pour rechercher la présence d'une vie antérieure sur la planète. Thales est également impliqué dans de projets qui se proposent d'explorer la planète Mercure et la planète Saturne.

Donc comme nous l'avons déjà montré dans l'explication du template, dans cet article Thales produit du contenu qui dans un premier temps ne présente aucune finalité marchande et en même temps pertinent avec un de domaine d'expertise du Groupe. Le lecteur est accroché par une première phrase écrite en italique qui pourrait renvoyer à un dicton ou à une citation cultivée « *Like the universe itself, exploring space has no limits* » et ensuite par une question. L'objectif est d'informer et d'entretenir les lecteurs. Nous avons remarqué ici un autre exemple de dépublicitarisation : « L'imitation médiatique de l'article vise à distraire ou instruire un consommateur appréhendé non plus comme une cible, à conquérir ou fidéliser, mais comme un public. »<sup>45</sup> Dans un deuxième temps nous remarquons que la thématique abordée permet de mentionner plusieurs missions ou produits dans lesquels Thales est impliqué, d'en illustrer les bénéfices en termes pratiques et aussi d'introduire des articles successifs qui seront consacrés à l'anniversaire de l'atterrissage de l'homme sur la Lune et sur le projet de découverte et éventuelle colonisation de la planète Mars. Cela fait penser au fait que comme relevé dans le témoignage d'Alexandre Boksenbaum-Granier, Responsable des contenus, les articles s'inscrivent dans une stratégie de répétition et transversalité qui consiste à planifier en avance les sujets des articles pour les intégrer correctement dans un calendrier éditorial et aussi faire en sorte que dans un seul article soit possible de mettre en exergue différentes activités du Groupe. Si on devait faire de critiques on pourrait dire que par rapport aux exigences affichés, l'article présente quelques défauts : par exemple la citation en italique n'a pas de sources, l'article n'affiche pas des illustrations ou des vidéos. Il est un peu plus long par rapport à la moyenne d'autres articles. Bien que cet article n'ait pas été mis en avant sur LinkedIn. Nous avons quand même décidé de l'analyser parce que cela offrait un bon exemple de stratégie de contenu et parce que cela a été fait au moment où le nouveau responsable des contenus est entré en fonction.

Nous avons ensuite sélectionné à titre d'exemple un de nombreux articles publiés pour la célébration de l'anniversaire de 50 ans de l'atterrissage sur la Lune<sup>45</sup>. Le premier en ordre chronologique (16 juillet 2019) célèbre cet évènement à travers la contribution d'une marque Thales appelée Angénieux qui avait projeté les lentilles/loupes qui auraient permis de filmer l'évènement. A partir de la première ligne le texte accroche le lecteur grâce à la référence à la célèbre chanson de Frank Sinatra tout juste avant de mentionner l'atterrissage. Une fois le sujet introduit, le rédacteur glisse le véritable sujet de l'article : Thales a joué un rôle dans cette mission. L'article offre l'occasion d'expliquer comment la sous marque de Thales a dû travailler dur pour adapter son produit à cette particulière mission. Aussi, l'auteur en profite pour mentionner les avancées technologiques d'Angénieux et faire de la publicité à leur dernier produit : des lentilles de bord capable de tolérer des températures qui vont de – 50 °C à + 40 °C.

Nous avons remarqué que l'article reprend les bonnes pratiques du nouveau style de rédaction des médias dont il nous parlait le responsable du contenu : l'article consiste de 6 courts paragraphes rythmés d'une citation, d'une illustration et d'une courte vidéo qui ne dépasse pas 1.30 min avec un fond sonore, des images et des sous-titres qu'en permettraient la compréhension sans besoin d'activer le son. Un autre élément intéressant est constitué par une fenêtre carrée en fin d'article qui renvoie au blog de la sous-marque Thales pour approfondir le sujet. La création d'un blog est une des formes possibles de dépublicitarisation évoquée par Karine Berthelot-Guiet, Caroline Marti de Montety et Valérie Patrin-Leclère.

#### 4. L'aspect humain de Thales : cibles élargies et symétrie de l'attention

L'identification d'une nouvelle audience a joué un rôle clé dans le repositionnement de Thales dans la nouvelle stratégie de contenu.

Thales est ainsi passé d'une formulation très technique qui touchait notamment un public d'ingénieurs ou bien une formulation trop strictement publicitaire à une formulation plus discursive capable d'atteindre les véritables cibles de Thales.

- Les clients commerciaux et directs : les comités de directions, le CEO et les influenceurs dans l'entreprise qui jouent un rôle dans la prise de décision. Aussi les

---

<sup>45</sup> BERTHELOT-GUIET, Karine, MARTI DE MONTETY, Caroline, PATRIN-LECLERE, Valérie, « Entre dépublicitarisation et hyperpublicitarisation, une théorie des métamorphoses du publicitaire », op. cit. p. 6.

<sup>46</sup> Voir Annexe 2, Sect. Articles, Article « Apollo 11 Mission... »

gouvernements et les collectivités. Le chargé de la marque Alexy Fontaine déclare : « *Quand on est dans un business comme le nôtre il n'y a pas qu'une personne qui prend les décisions si tu vends un système sur la sécurité digitale tu vas avoir la direction informatique, tu vas avoir la sécurité, tu vas avoir le responsable des achats ces sont des contractes qui sont très chers on parle de plusieurs dizaines de millions d'euro.* »<sup>47</sup>

Ainsi dans le guide d'utilisation des éléments de branding fournis par l'équipe de la marque et réalisée à l'occasion de la nouvelle campagne de repositionnement, nous avons retrouvé des exemples de pitch à suivre et adapter en fonction des cibles.

Ce type de support<sup>48</sup> s'adresse à un public externe : les différents types de client de Thales sont cités et mis en avant à partir de la deuxième ligne « *organisations, companies, banks, train operators* » etc. Le client devient le héros qui assure avec ses actions la sécurité du monde et des citoyens. Thales s'affiche en tant que partenaire de confiance. Ensuite, l'expertise et le haut niveau de professionnalisme de Thales est assuré par la présence des compétences techniques de ses collaborateurs qui sont identifiés comme des « *architects* » mais aussi par une culture respectueuse de la diversité et de l'inclusivité « *combining an unique diversity of expertise, talents and culture* »

- Le grand public : malgré son business B2B Thales a envie de se faire connaître par un public plus large et donc il essaye de créer des contenus sur LinkedIn moins techniques.

Nous pouvons bien sûr inclure dans les contenus produits pour toucher un public plus large, les articles qui sont publiés dans le site institutionnel du Groupe ainsi que dans la page LinkedIn.<sup>49</sup> Ces articles effectivement ne ciblent pas seulement des clients éventuels mais aussi toutes les personnes qui sont passionnées des activités dans lesquelles Thales laisse son empreinte ou qui cherchent des informations vulgarisées au sujet des domaines d'intervention de Thales. Par exemple les passionnés d'explorations spatiales

---

<sup>47</sup> Voir Annexe 3, Sect. Entretiens, Chargé de la marque et de la publicité, FONTAINE, Alexy, 22/05/2019, Siège Thales à La Défense.

<sup>48</sup> Voir Annexe 10, Sect. Supports, "Pitch pour la visite d'un site – cibles externes"

<sup>49</sup> Ces contenus sont analysés dans une section successive.

seront surement intéressés par un article consacré à la colonisation de la planète Mars et de découvrir la contribution technologique de Thales à cet égard.

- Le public interne, l'audience interne et les messages que tu veux faire passer en externe à partir de l'interne comme par exemple pour recruter des jeunes talents.

Par exemple un template<sup>50</sup> a été également préparé pour suggérer comment présenter l'entreprise à un nouveau candidat qui ne serait pas encore capable de définir de façon claire les domaines d'expertises et les valeurs de Thales. Dans la simulation d'échange entre un recruteur et un candidat nous remarquons que tout d'abord la personne qui représente Thales spécifie quels sont les secteurs dans lesquels les produits Thales sont significatifs et qu'il s'agit d'une entreprise impliquée de façon égalitaire dans le secteur de la défense ainsi que dans le secteur civil. Aussi dans cette présentation le client est mis en avant et le recruteur présente l'entreprise comme un allié fondamental pour des clients qui ont de grandes responsabilités. Dans le dernier paragraphe, le recruteur souligne la dimension agile de Thales qui combine un état d'esprit typique des start-up avec un travail sur des projets ambitieux et à fort impact. Thales se sert de cet élément pour séduire de nouveaux candidats. Pour conclure, les dernières lignes sont consacrées à l'importance accordée au côté humain de l'entreprise qui met en valeur avant tout la collaboration et la diversité de ses employés.

La stratégie de contenu va de pair avec la symétrie de l'attention ou employees advocacy, à savoir le fait de rendre les collaborateurs les ambassadeurs de l'entreprise et de la marque. En sachant que les internautes sont plus susceptibles de faire confiance à des personnes de leurs réseaux, une étude publiée dans le livre blanc de Sociabble<sup>51</sup> montre que 200 employés avec une moyenne de 200 contacts dans leur réseau social qui partagent 15 contenus par mois par réseau social sont susceptibles de provoquer 600 000 impressions par mois. En outre, le contenu partagé par un collaborateur ne serait pas considéré un contenu publicitaire mais un contenu spontané et fiable.

La symétrie des attentions pose comme principe fondamental que la qualité de l'entreprise avec ses clients est symétrique de la qualité de cette entreprise avec l'ensemble de ses collaborateurs.<sup>52</sup> La symétrie des attentions confronte les managers à

---

<sup>50</sup> Voir Annexe 11, Sect. Supports, "La conversation pendant un entretien"

<sup>51</sup> Employee advocacy: the new frontier in social media communication, Sociabble.com.

<sup>52</sup> GRESSIER, Jean Jacques, SPENSER, Thierry <https://symetriedesattentions.com/symetrie-des-attentions-videos/>

leur façon de se comporter, à l'attention qu'ils portent aux autres et à l'obligation de prendre soin de ses collaborateurs. Pour un manager cette nouvelle vision doit changer leur façon de voir le collaborateur et de le considérer. La symétrie des attentions crée un pont entre le domaine marketing qui vise à l'enchantement des clients et une transformation des pratiques managériales. Par exemple placer l'expérience collaborateur au même niveau que l'expérience client dans les discours et les symboles.

Le responsable de la marque Yves Boutin confirme : « *Oui le public interne est très important parce que ça permet de marketer tes équipes, expliciter ta stratégie. Il faut une grande cohérence entre ta communication interne et ta communication externe. Mais pour les deux cibles tu n'écris pas des contenus dans la même façon.* »<sup>53</sup> Par exemple dans la gestion de son compte Instagram THALES s'aligne sur la même stratégie de nombreuses entreprises en utilisant le compte pour publier au quotidien des photos qui illustrent le travail, les journées de formation, d'intégration ou des événements auxquels ont participé ses employés. Via les médias sociaux les collaborateurs participent à la réputation de l'entreprise.

En analysant la page LinkedIn nous avons trouvé d'autres contenus qui sont à destination d'un public large mais qui sont constitués à partir de la démarche de marque employeur. Le brand content est un moyen d'enrichir la marque employeur et d'alimenter les prises de parole des collaborateurs.<sup>54</sup>

Effectivement nous avons identifié le programme TogetherWe. L'initiative s'inscrit dans le programme de Ambition Boost<sup>55</sup> pour donner de la valeur aux ressources humaines de l'entreprise et par conséquent en permettre le rayonnement en externe.

Une mini-série de vidéos portrait a été créé. Chaque vidéo de la durée max d'1 minute reprend le format d'une entrevue dont le protagoniste est à chaque fois un employé différent de Thales. La différence concerne le lieu de travail, la langue, le couleur de la peau, l'âge et le métier. Chaque personne a l'occasion de se présenter, de raconter son expérience chez Thales. Dans ce type d'expérience nous avons identifié une stratégie de marque employeur : chaque employé raconte une histoire, plus précisément son histoire

---

<sup>53</sup> Voir Annexe 5, Sect. Entretiens, Responsable de la marque, BOUTIN, Yves, 25/06/2019, Siège Thales à La Défense.

<sup>54</sup> BO, Daniel, Brand content stratégique : le contenu comme levier de création de valeur, Brand content Institute 2019.

<sup>55</sup> Nous rappelons qu'Ambition boost est le programme mis en place en 2017 dans l'objectif d'améliorer l'efficacité stratégique et opérationnelle de toutes les fonctions Thales. Le cas écheant Together WE constitue le nouveau programme de la fonction RH.

tout en valorisant l'appartenance à une entreprise, chaque employé à l'occasion ainsi d'apparaître en ligne et d'être célébré même si seulement dans l'espace d'une minute. Les vidéos sont groupées dans une page du site officiel mais elles sont aussi partagées périodiquement dans le compte LinkedIn Thales.

Les employés ne sont pas obligés de passer uniquement par les réseaux sociaux pour devenir des ambassadeurs de la marque. Le bouche à oreille à l'ancienne reste une des méthodes la plus simple et efficace. C'est pourquoi Thales a élaboré un template<sup>56</sup> pour apprendre aux salariés comment bien parler de Thales autour d'eux avec leurs amis et leurs familles.

Cette partie nous a permis de vérifier notre hypothèse selon laquelle le Groupe Thales modifie sa façon de communiquer et de se présenter par rapport à son audience. La nouvelle stratégie passe par la production d'un contenu intéressant, informatif et pertinents capable de mettre en avant les clients Thales et de cacher ses ambitions publicitaires. L'utilisation des réseaux sociaux ainsi que la mise en place d'un calendrier éditorial stricte participent à la mise en œuvre de ce nouveau récit pour l'entreprise.

Nous allons approfondir dans la deuxième partie de ce travail l'importance que la modernité a pour Thales et comment la communication autour de son incubateur de start-up a l'ambition de véhiculer l'image d'une entreprise agile qui permet d'expérimenter de nouveaux *modi operandi* et de permettre aux employés de travailler différemment.

---

<sup>56</sup> Voir Annexe 12, Sect. Supports, "Parler de Thales à la famille et aux amis".

## **Partie II : La Digital Factory est l'incarnation de la volonté de transformation digitale du Groupe Thales**

Pour démontrer notre 2<sup>ième</sup> hypothèses nous avons voulu montrer comment l'existence de la TDF et sa communication façonnent l'identité corporate de Thales et par conséquent ils incarnent une volonté de transformation digitale du Groupe. C'est pourquoi dans cette deuxième partie nous avons porté toute notre attention sur l'identité et le fonctionnement interne de la TDF.

Après avoir clarifié dans quel contexte de transformation sa création s'était déroulée, nous en avons détaillé les objectifs et les cibles. Nous avons essayé d'expliquer dans quelle mesure le choix de sa création s'inscrit dans la volonté de créer, par rapport au Groupe, une alternative consciente en termes d'identité corporative et de valeurs de marque. Nous avons donc approfondi d'abord les aspérités de cette identité, à savoir la difficulté pour la TDF de définir une identité forte et détachée du Groupe tout en restant dépendant de lui. Dans un deuxième temps nous en avons analysé les différentes déclinaisons à l'étranger ainsi que sa relation au programme de cyber sécurité à Station F. Toujours dans un objectif de comparaison avec le Groupe, nous nous sommes d'ailleurs demandés si la stratégie des contenus éditoriaux approfondie pendant la 1<sup>ère</sup> partie avait été également mise en place pour cette entité.

Pour ce faire, nous nous sommes servis des tous les entretiens réalisés avec les responsables de projet de création, Laura Mathieu, de la communication de la TDF, d'Amélie Ravier et la coordinatrice du développement du programme à Station F, Rebecca Nehmé.

Pour approfondir l'analyse de l'identité visuelle et des valeurs de la marque nous avons utilisé des supports internes à l'instar de présentation, flyers et brochures ainsi que des ressources en ligne comme les sites institutionnels de la TDF.

## A. La TDF comme moteur d'accélération des enjeux numériques du Groupe Thales

Le Groupe a décidé de faire de la Transformation numérique l'un des 5 piliers de sa transformation dans le cadre du programme Ambition Boost car ceci a eu un profond impact sur ses offres et sur ses façons de travailler.

La révolution numérique se caractérise par une nouvelle source d'énergie moins physique, la donnée. C'est l'invention du World Wide Web par Tim Berners Lee qui a permis une circulation de l'information entre des ordinateurs connectés par un réseau internet. Dès lors la circulation de l'information devient horizontale, du grand nombre vers le grand nombre.

Les deux caractéristiques fondamentales de la révolution numérique sont donc : le collaboratif et le fait que le logiciel devient omniprésent pour permettre de rendre les objets connectés et intelligents. Cette révolution numérique a entraîné une multitude de transformations pour les offres Thales.

Thales a dû notamment investir et travailler pour rendre l'expérience utilisateur exceptionnelle ; pour créer de la valeur à partir des données ; de vendre ses solutions, donc ses produits, de plus en plus sous forme de services et de moins en moins en achat direct grâce aux plateformes des services digitales ; de permettre à un plus large écosystème de partenaires d'exploiter ses services ; d'investir considérablement dans les technologies du numérique : par exemple IA, le Cloud, le Big Data, l'internet des objets (IoT), les robots, les réseaux sociaux, la réalité augmentée, la block chain, etc.

Pour piloter la transformation du Groupe, un représentant de la Digital Transformation est nommé. Des Digital Champions sont nommés dans chaque GBU, BL et Fonction. Leur rôle est de piloter le plan de transformation de leur organisation. Les digital champions sont des membres des GBUs ou des fonctions qui se feront ambassadeurs du projet, à savoir « *des relais en interne* » de transformation digitale du groupe.

Ils sont régulièrement informés des projets, des méthodes, des solutions des technologies et des processus digitaux mis en place à la TDF pour devenir plus compétitifs. Ils ont la responsabilité d'intermédiaire, à savoir de transmettre cette méthode et cette culture du digitale à l'intérieur de leur fonction. La chargée de la communication Amélie Ravier choisit le verbe « *impulser* » pour décrire la démarche de vulgarisation au

numérique que les digital champions sont appelés à opérer dans leurs fonctions qui sont normalement stables et figés dans le fonctionnement. Ce même environnement réussira sa transformation parce que petit à petit les leçons seront apprises en interne à tel point que la culture du digital commencera à se répandre parmi les collaborateurs « *digital natives* » du Groupe. La TDF aura ainsi non seulement réussi à véhiculer en externe une image d'innovation grâce à ses actions mais aussi elle profitera du mérite d'avoir changé le noyau identitaire du groupe. Dans cette façon le groupe même, grâce au soutien de la TDF, sera à même de propager en externe une image d'innovation.

Afin d'accélérer la transformation numérique du Groupe, une Thales Digital Factory a été lancée en juin 2017 à Paris dans le bâtiment de WeWork à Rue de la Fayette, en tant que structure interne complètement numérique. Elle s'est agrandie à Montréal en avril 2018. Elle héberge déjà plus de 230 experts spécialistes des technologies numériques – cloud, internet des objets, big data, intelligence artificielle et cyber sécurité – et utilise des méthodes agiles - design thinking, lean start-up, développement logiciel - pour co-développer des produits innovants en collaboration avec les futurs utilisateurs. La Digital Factory délivre les premières versions de ces nouveaux services numériques en quelques mois pour rapidement tester leur valeur ajoutée opérationnelle et obtenir le Minimum Viable Product (MVP). Avec 15 MVP délivrés en un an, dans des domaines tels que la gestion du trafic aérien, la réparation des équipements aéronautiques, la gestion des drones, l'expérience passager dans les aéroports, le trafic maritime ou la maintenance des métros, la Digital Factory permet aux clients de Thales d'expérimenter de nouvelles solutions à un rythme rapide pour améliorer leurs opérations.

A la fin du 2018 Thales a annoncé la création à Singapour d'une nouvelle Digital Factory pour accélérer l'innovation et la transformation numérique du Groupe et de ses clients dans la zone Asie-Pacifique. La Digital Factory de Singapour permettra de maximiser les services innovants de Thales dans l'aéronautique, le spatial, les transports terrestres, la défense et la sécurité.

1. L'identité de la TDF est difficile à situer en soi parce qu'elle se heurte à la pluralité de ses rapports de dépendance

Pour comprendre en profondeur dans quelle mesure la TDF se propose de véhiculer une image alternative à celle déjà figée du Groupe, nous avons essayé de comprendre (avant

d'analyser concrètement comment cette distinction s'opère par exemple avec l'identité visuelle) quelles exigences et quels objectifs en ont motivé la création.

Selon la chargée de la création Laura Mathieu, la TDF a été créé « *pour accélérer la transformation digitale de Thales et la valoriser auprès de ses clients, relancer l'attractivité de l'entreprise en tentant d'attirer les nouveaux talents* ». <sup>57</sup> Nous avons retrouvé dans cette déclaration des mots-clés nous permettant de lister très clairement les attentes liés à la création de cet organisme et d'observer que d'abord la TDF a un objectif technique qui consiste dans « *l'accélération* » de ses compétences digitales ; deuxièmement elle un objectif business car elle souhaite se positionner en tant qu'entreprise de référence et à la pointe dans le secteur du numérique auprès de ses clients ; troisièmement elle a un enjeu de valorisation en externe de l' image du Groupe avec une attention particulière au recrutement de nouveaux talents. Il y a 3 ans une étude externe avait été lancée auprès de candidats éventuels ou des clients et cette étude avait prouvé que Thales bénéficie de la confiance de ses clients mais qu'elle apparaît comme long et complexe à faire évoluer. Cette nouvelle identité permettrait donc de relancer son image et de faire évoluer sa réputation plus rapidement.

Deux ans après la définition de ces objectifs, la TDF est encore un organisme jeune nécessitant encore de temps pour répondre aux attentes de ses créateurs. Malgré le grand nombre d'initiatives développées en interne au niveau de la production technique et de l'intégration d'une façon de travailler agile, la TDF a encore du mal à répandre une présence médiatique importante. Son rapport au Groupe Thales ainsi que l'identité qu'elle dégage des contenus présents dans son site officiels restent encore flous et pas très bien définis. A cet égard la chargée de la communication Amélie Ravier nous a expliqué qu'elle continue à « *travailler pour renforcer l'identité et donc l'existence de la TDF dans l'imaginaire du public externe* ». <sup>58</sup> Elle a l'ambition que la TDF, même si dépendante du groupe, possède une marque personnelle avec laquelle elle soit directement reconnue à l'international et qu'elle soit associée à un lieu et à un certain type de produit.

De plus, l'ambition de créer une identité forte pour la TDF a des contraintes dues justement au lien fort qui la relie au Groupe. Donc le façonnement d'une identité forte subit l'influence d'une identité « autre » (le groupe) et binaire dans le sens que la TDF a le droit d'exister parce que tout d'abord un Groupe Thales existe.

---

<sup>57</sup> Voir Annexe 6, Sect. Entretiens, Responsable de la création de la TDF, MATHIEU, Laura, 29/05/2019, par mail.

<sup>58</sup> Voir Annexe 7, Sect. Entretiens, Responsable de la communication de la TDF, RAVIER, Amélie, 24/06/2019, Siège TDF à WeWork.

Une première difficulté liée à son positionnement consiste donc à promouvoir l'image et les objectifs de la TDF sans pour autant dévaloriser le reste du groupe. En deuxième lieu, la TDF doit toujours être attentive à ne pas trahir la cohérence du positionnement de marque élaboré par le Groupe en accord avec le slogan du groupe « one team one Thales ».

« *Il est important* », précise la chargée de la création de la TDF, que « *nos messages ne rentrent pas en contradiction avec les messages fournis par Thales. Il s'agit de nouveaux messages et complémentaire qui consistent à accélérer la transformation digitale de Thales et de ses clients (mandat de la TDF)* ». <sup>59</sup>

En outre, la création d'une identité unitaire est entravée partiellement par le développement international de la Factory au Canada et à Singapour. Le Groupe ayant décidé d'investir dans le développement d'autres programmes après la cyber sécurité, big data et IA et de donner une envergure internationale à son projet de numérisation : il a donc récemment inauguré deux nouveaux centres à Montréal et à Singapour.

L'identité fuyante de la TDF a été soulignée davantage alors que la chargée de la création a déclaré qu'à terme « *la marque TDF pourrait même disparaître une fois que ses objectifs aient été intégrés dans les bonnes pratiques du groupe* ». <sup>60</sup> Donc a posteriori nous pourrions regarder à ce processus comme une transformation identitaire complète dont le Groupe est protagoniste tel qu'une chrysalide qui, le jour venu, laisse derrière soit son cocon et accepte son rôle de papillon. Selon ce scénario la difficile consolidation identitaire de la TDF serait justifiée par la fonction provisoire que ses créateurs lui auraient assigné du début.

## 2. La modernité de la TDF réside dans les méthodes de travail plus que dans l'efficacité technologique de ses produits

Dans l'objectif de projeter en externe une image d'innovation, la TDF ne met pas en exergue ses avancées en matière de technologie. Elle mise tout sur la mise en place des nouvelles méthodes de travail. La chargée de la communication nous a expliqué que les valeurs de la TDF qu'elle souhaiterait mettre en avant ne sont pas forcément les technologies qui constituent déjà le fer de lance du Groupe mais plutôt les nouvelles méthodes de travail. La TDF devient le lieu où ces nouvelles pratiques peuvent être

---

<sup>59</sup> Entretien précité.

<sup>60</sup> Entretien précité.

testées. Par rapport au Groupe, la véritable valeur ajoutée de la TDF (la valeur qui la façonne, la définit et la distingue par rapport au Groupe) se trouve dans sa capacité de proposer une nouvelle façon de penser et une nouvelle façon de travailler. C'est pourquoi dans le site institutionnel le Manifeste de la Culture représente un des piliers de la structure de présentation de la TDF.

Le monde numérique issu de l'internet et de l'usage a fait naître une culture qui sort des modèles classiques d'organisation du travail par découpage des tâches et engendré une accélération technologique exponentielle dans lequel il est préférable d'expérimenter pour apprendre et s'adapter.

Dans le site institutionnel de la Thales Digital Factory, nous avons trouvé le Manifeste de la culture<sup>61</sup> : il s'agit d'un manifeste qui résume les évolutions culturelles associées au monde du numérique.

Le premier point du Manifeste est « *Responsabilisation plutôt que contrôle* ». Cela signifie que c'est en donnant de l'autonomie aux équipes et aux collaborateurs qu'il serait possible d'innover plus vite et de développer des compétences. L'illusion du contrôle par le reporting surabondant ne permet pas de mieux traiter la complexité.

Dans sa sociologie des organisations, Philippe Bernoux déclare que pour marquer la fin d'un certain modèle hiérarchique « surveillance et contrôle sont remplacés par la contraintes d'attentes des objectifs et par la nécessité d'ajustement des comportements ». <sup>62</sup> En effet l'organisation du groupe Thales depuis toujours très figée et cadrée dans son fonctionnement sent l'exigence de se libérer d'un ancien modèle hiérarchique désormais dépassé. Ainsi la TDF devient le lieu d'essai de cette transformation. Dans un lieu qui vient de voir le jour il est possible de bâtir un modèle éducatif différent et qui mise sur la responsabilisation plutôt que sur la surveillance et le contrôle.

Le deuxième point « *Données plutôt qu'opinions* » concerne la possibilité et la nécessité de s'appuyer sur des données certaines. Sans perdre le côté intuitif et visionnaire, dès lors que des données sont disponibles pour prendre des décisions, on préfère s'y référer plutôt que de laisser l'opinion des personnes les plus haut placées dans l'organisation imposer leur point de vue. De nouveau ce point explicite la structure plate et horizontale de la TDF qui se distingue pour sa confiance dans les données plutôt que sur les spéculations.

---

<sup>61</sup> Voir Annexe 13, Sect. Supports, "Manifeste de la culture TDF"

<sup>62</sup> BERNOUX, Philippe, *La sociologie des organisations*, Paris, Editions du Seuil, 2009, p. 247.

Selon le troisième point « *Tester et apprendre plutôt que faire des plans* » il est préférable de faire, d'observer les résultats et de s'adapter en permanence plutôt que de planifier à long terme : le monde étant de plus en plus imprévisible, les nouvelles technologies apparaissant de façon exponentielle. Les méthodes Agiles, le lean start up, le A/B testing sont des exemples de mises en œuvre de ce principe.

Selon le quatrième point « *Collaboration plutôt que protection* » : la collaboration via l'échange d'information étant au cœur de la révolution numérique, les données doivent pouvoir être échangées et valorisées dès que possible. Tout comportement de management périmétrique qui isole une organisation est contraire aux principes du management digital. Les organisations sont aussi plates que possible, en évitant des structures trop pyramidales et en valorisant l'autonomie donnée aux équipes. Ceci suppose en contrepartie une gestion très forte de la responsabilité sur les résultats et la bienveillance associée.

Selon le 5<sup>ème</sup> point « *Les utilisateurs plutôt que les clients* » : l'expérience utilisateur est au cœur de la révolution numérique. Les clients de Thales étant très rarement les utilisateurs du système, il faut s'assurer à chaque instant que les solutions livrées remplissent un besoin opérationnel. Dans un monde où l'information circule, toute solution qui ne satisfait pas les utilisateurs échouera. Ce point aussi illustre un changement significatif au niveau du pouvoir. Les organisations ont l'obligation de s'adapter aux contraintes du marché. « *Si en 1960 on travaillait pour le produit, en 1980 on travaillait pour le client, en 2000 on le fait avec le client et l'utilisateur final. On construit avec lui produit et services et on lui demande d'en vérifier lui-même la qualité* ». <sup>63</sup>

Ceci signifie que comme nous avons déjà souligné quand nous abordions la stratégie publicitaire, Thales s'adapte au changement des temps et des exigences sociétales. Ainsi Thales arrête de mettre en avant seulement ses produits mais il entame une relation commerciale qui donne le pouvoir aux clients. Parce que seulement si l'utilisateur final est satisfait du produit, les clients de Thales réussiront à en tirer des avantages et donc ils se décideront d'en acheter.

Selon le 6<sup>ème</sup> point « *L'échec plus que le refus d'essayer* » : tester, essayer est un mode d'apprentissage. Ceci permet d'aller plus loin de repousser les limites. Ces principes de management du monde numérique s'incarnent dans des schémas d'organisation et de gouvernance nouveaux qui visent à rendre les organisations vivantes et centrées sur l'utilisateur.

---

<sup>63</sup> Ibid. p. 242

Bref, ce que la TDF propose en matière d'innovation implique une culture nouvelle et une organisation agile. Les processus se caractérisent par leur cadence régulière (éviter par exemple les processus annuels), les données qu'ils utilisent et qu'ils génèrent, la focalisation sur la valeur créée pour l'utilisateur. La culture doit être très clairement définie et le modèle de valeurs est traité avec la plus haute importance ; le processus de recrutement s'attache au moins autant aux valeurs et aspects culturels qu'aux compétences techniques. Donc la TDF témoigne des changements importants non seulement sur le plan de la production technologique et commerciale (MVP) mais aussi et notamment sur le plan de la culture interne. Cette nouvelle culture façonnant les esprits des collaborateurs se propage à l'intérieur du Groupe grâce aux champions du digital. Ensuite elle sera censée promouvoir une nouvelle et véritable perception du Groupe en externe en s'appuyant sur la forte composante culturelle de sa transformation.

### 3. L'identité visuelle de la TDF se tache de reproduire une personnalité dynamique et jeune

Pour faire en sorte que la TDF soit associée à un concept de modernité et d'innovation, l'équipe de la marque du Groupe a travaillé en coopération avec des designers et la Responsable de la communication interne à la Factory. Nous avons réalisé donc des entretiens avec l'ancienne chargée de la marque interne TDF (Laura Mathieu), le chargé de la marque du groupe (Alexy Fontaine) et la responsable de la communication de la TDF actuelle (Amélie Ravier) pour comprendre quels raisonnements ont été mis en place pour définir l'identité visuelle de la TDF par rapport à elle-même et par rapport au Groupe.

Dans la définition du chargé de la marque, la TDF est comparée à « *un bac à sable dans laquelle on s'amuse à tester, à essayer de nouveaux business models, à développer des nouvelles technologies de manière agile avec des personnes qui travaillent comme dans une start-up* ». <sup>64</sup>

Effectivement la volonté de reproduire un style « *cour de récréation* » est évident dans le choix d'une identité graphique plus colorée <sup>65</sup> notamment avec la couleur rouge qui reprend la même police pour le logo Thales du Groupe mais qui pour le reste se

---

<sup>64</sup> Voir Annexe 3, Sect. Entretiens, Chargé de la marque et de la publicité, FONTAINE, Alexy, 22/05/2019, Siège Thales à la Défense.

<sup>65</sup> Voir Annexe 14, Sect. Supports, "Identité visuelle site web Thales Digital Factory"

différencie en utilisant des couleurs très vives (le rouge, le jaune, le vert clair et la turquoise). La charte graphique de la TDF donne une image plus jeune, plus dynamique plus digitale par rapport à l'image de Thales Groupe aussi à travers l'utilisation d'icônes variées pour illustrer des concepts clé.

Aussi, la TDF est très présente sur les réseaux sociaux notamment LinkedIn, Instagram et Facebook. Elle a des comptes bien distingués des comptes de Thales groupe. Elle affiche une présentation bien différente : non seulement le logo et le fond de la page mais aussi le style des publications, le ton plus décalé, plus humoristique et dynamique des vidéos qu'y sont produits. Entre le compte de la TDF<sup>66</sup> et le compte du Groupe sur LinkedIn nous avons surtout remarqué une différence en termes de contenus et de style : d'un côté la TDF privilégie des publication sous le format de vidéos et des photos qui mettent en avant les innovations et les personnes et les membres des start-up partenaires ; de l'autre côté Thales, tout en publiant des vidéos et des photos, véhicule une identité plus corporate en soulignant quelles sont les ambitions business du groupe sur le long terme, en publiant des contenus qui portent sur la technologie et les personnes qui peuplent les images sont notamment des managers ou des directeurs techniques. Par exemple dans le compte institutionnel du groupe Thales sur LinkedIn nous avons trouvé une majorité de publications concernant des articles d'approfondissement sur des sujets importants pour le business du groupe en matière d'innovation comme par exemple un article sur la sécurité des smart cities ou le potentiel commercial de la blockchain. Les photos illustrent la participation des collaborateurs les plus hauts placés à des conférences ou d'évènements qui se proposent de souligner les succès commerciaux du Groupe comme par exemple la signature d'un nouveau partenariat avec Airbus. Sur le compte LinkedIn de la TDF nous avons à l'inverse remarqué la présence majoritaire des photos de collaborateurs habillés de façon décontractée. Par exemple une publication met en avant la visite d'un groupe d'étudiants dans les laboratoires de la TDF à Montréal. Les collaborateurs Thales permettent aux étudiants d'expérimenter la réalité augmentée au travers des lunettes et ensuite ils expliquent les enjeux de l'éthique dans le domaine de l'intelligence artificielle.

---

<sup>66</sup> Voir Annexe 15, Sect. Supports, "Comparaison comptes LinkedIn TDF et Thales Groupe"

## B. La dimension polyédrique et internationale de la Digital Factory

Mais l'identité de la TDF est encore plus complexe et tentaculaire que cela car au-delà de la TDF situé dans le bâtiment WeWork à Paris elle a récemment acquis une dimension plus internationale avec l'ouverture de deux entités corollaires à Montréal et à Singapour. Le siège au Canada abrite un pôle de recherche sur l'Intelligence artificielle qui s'appelle AI@CenTech et qui inclut également un accélérateur de start-up dans l'IA.

Le siège en Asie à Singapour<sup>67</sup> est l'entité la plus récente de la TDF. Ceci travaille autour de la thématique de la gestion des data. Aussi, la TDF est douée d'une autre entité qui a un statut un peu hybride : le programme consacré à la Cyber Sécurité de Thales.

Ce programme qui s'occupe de Cyber Sécurité est rattaché à la TDF parce qu'il est en charge d'accélérer et de répondre à des enjeux par rapport à la transformation digitale. En revanche ce programme dépendant et redevable de la TDF et donc du Groupe est abrité par un accélérateur de start-up extérieur à l'organisation Thales (comme au Canada) dans le bâtiment de Station F à Paris.

Le fait que ces programmes se situent dans des incubateurs, voire des villes différentes a freiné l'enracinement d'une seule identité (et donc d'une marque) Digital Factory dans l'imaginaire collectif. Cependant cette configuration particulière nous a permis de sonder la richesse créative de la différence et la richesse des différents processus créatifs.

Bien que la coordination de la communication de la TDF à Paris, à Montréal et à Singapour soit confiée à la même personne, la responsable de la communication de la TDF à Paris, Amélie Ravier, nous avons eu des difficultés, notamment au début de l'expérience de stage, à comprendre que ces entités aussi différentes partagent la même marque Thales Digital Factory. Le logo de la TDF a été modifié et adapté en fonction du nom du lieu de l'emplacement de la Factory et du sujet du programme de recherche<sup>68</sup>. C'est pourquoi nous retrouvons un logo Thales<sup>69</sup>, un logo Thales Digital Factory, un logo AI@CENTECH<sup>70</sup> et un logo CYBER@StationF<sup>71</sup>. Ceci est un obstacle à la mise en lien de programmes et à leur rapport avec Thales.

---

<sup>67</sup> Nous n'avons pas consacré beaucoup d'attention à l'entité de Singapour car l'élaboration de son identité et la gestion de sa communication viennent d'être amorcées.

<sup>68</sup> Voir Annexe 16, Sect. Supports, "Logo TDF"

<sup>69</sup> Voir Annexe 17, Sect. Supports, "Logo Thales"

<sup>70</sup> Voir Annexe 18, Sect. Supports, "Logo AI@CENTECH"

<sup>71</sup> Voir Annexe 19, Sect. Supports, "Logo Cyber@StationF"

Par ailleurs si Amélie Ravier est en charge de la communication pour les programme TDF de Paris, Montréal et Singapour, pour le programme Cyber à Station F une autre responsable a été nommé, ce qui engendre encore de la confusion.

1. Le programme à Station f - Comment le programme cyber enrichit à son tour la complexité identitaire de la TDF

Le programme à Station F est rattaché à la Factory mais il a une image et une personnalité différentes : ils partagent le même positionnement en matière d'objectifs et méthodes de travail par contre ils n'interagissent pas avec les mêmes partenaires. Nous avons décidé de l'analyser individuellement car ceci nous permet de parcourir les particularités des entités les plus grandes de Thales par le biais de leurs différences.

Tout d'abord nous avons souhaité montrer le fait que le programme de Station F a un site personnel détaché du site de la TDF. Le site [cyber-at-stationf.com](http://cyber-at-stationf.com) existe indépendamment du site de la Factory et il affiche une identité visuelle bien différente<sup>72</sup> : la couleur principale est le bleu marin qui selon la responsable de la communication de la TDF - Rebecca Nehmé - a le but de créer un lien avec le domaine de la cyber. Le fond est animé par l'image interactive d'un réseau de données au contraire de la TDF que, nous l'avons vu plus en haut, présente un fond blanc et rouge et des icônes plutôt colorées. Aussi les détails et les icones sont jeunes tandis que l'image du bâtiment de Station F est mis en avant dès que l'internaute ouvre la page. Le logo Cyber@StationF apparait de façon évident une première fois car ceci est situé en haut à gauche. Mais le lien avec la TDF demeure ambigu jusqu'au moment où l'internaute atteint la fin de page où le logo Cyber est flanqué par le logo de la TDF.

En revanche Rebecca Nehmé nous a témoigné de l'ambition de la part du programme Cyber à Station F de permettre une identification directe avec l'écosystème Digital Factory de Thales. Tout d'abord le programme Cyber ferait toujours référence à la charte graphique de la TDF. Effectivement ceci est prouvé par la présence dans les présentations de la 2<sup>ème</sup> saison du programme des formes hexagonales, des mêmes couleurs et de la même police qui sont utilisées aussi dans les illustrations de la TDF.

---

<sup>72</sup> Voir Annexe 20, Sect. Supports, "Identité visuelle site web programme Station F"

Aussi le logo du Programme Cyber<sup>73</sup> a été créé par les designers de Thales Groupe dans l'objectif d'établir un lien avec le logo de la Factory<sup>74</sup>. Les deux logos se ressemblent. Ils présentent des fonds inversés dans le sens où Cyber est bleu sur fond blanc et Station F blanc sur fond bleu alors pour la DF Thales est blanc sur fond bleu et Digital Factory bleu sur fond blanc ou transparent. En revanche le logo Thales digital factory est souvent représenté par d'autres couleurs comme la turquoise ou le rouge<sup>75</sup> et encadrés. Par ailleurs nous avons remarqué que si le logo de la TDF présente le nom de Thales, cette référence est absente dans le logo du programme Cyber. Celui-ci se retrouve donc détaché de toute référence à Thales mais il inclut en revanche le nom de Station F qui est le nom de l'incubateur du programme. Le nom Thales dans le logo de la TDF ainsi que Station F s'adoptent aux règles de charte graphique des entités respectives. Leur présence marque ainsi une rupture supplémentaire dans l'exigence d'identification et de représentation que les logos se proposent de véhiculer.

### C. Les contenus éditoriaux de la TDF évoquent un imaginaire qui a le but de fidéliser davantage les cibles

Quand nous nous sommes proposés d'analyser l'identité de la Digital Factory, nous nous sommes aussi demandé si la stratégie de contenu utilisé dans le repositionnement de marque du Groupe avait été étendue ou imposé à la TDF qui est dépendante du Groupe.

Bien que la chargée de la création ait déclaré qu'une stratégie éditoriale avait été définie, la chargée de la communication actuelle Amélie Ravier a dit que malgré les efforts et les idées le processus de validation des contenus prend encore beaucoup de temps et qu'elle-même n'a pas encore les ressources et les moyens pour mettre en place un plan éditorial fixe. Cependant des contenus sont de temps en temps produits : elle essaye de mettre à jours notamment le manifeste de la culture et d'en illustrer les points à travers des petites vidéos.

---

<sup>73</sup> Voir Annexe 19, Sect. Supports, "Logo Cyber@StationF"

<sup>74</sup> Voir Annexe 16, Sect. Supports, "Logo TDF"

<sup>75</sup> Voir Annexe 21, Sect. Supports, "Logo Thales Digital Factory en turquoise et en rouge".

Effectivement en regardant les différentes sections du site institutionnel de la TDF nous nous sommes aperçus que hormis les pages d'accueil sur la transformation digitale et à propos de la Factory, et des communiqués des presse (6 au total) dans l'onglet news il n'y a pas beaucoup de matériel supplémentaire. Les seuls contenus intéressants concernent l'initiative Thales Digital Tour.

Il s'agit d'un tour organisé en étapes et effectué par des représentants de la TDF et de la Digital Academy dans l'objectif de donner des démonstrations pratiques en matière d'innovation digitale aux employés Thales au travers des expériences en RV, des ateliers ou des jeux.

Nous avons estimé que ce contenu appartient ou pourrait être un exemple de brand content parce qu'il s'agit de la promotion sous format vidéo d'une initiative interne de la TDF. Malheureusement la publicitarisation de cette initiative brillante qui remonte à l'année dernière ne s'inscrit pas un projet plus vaste : le seul contenu publié se réduit à une unique vidéo des « meilleurs moments ».

Quant aux contenus présents dans le site du programme Cyber Station F, de prime abord ils semblent s'appuyer sur une stratégie de publication plus réfléchie par rapport aux contenus de la TDF : les articles, plus nombreux, sont publiés sur une base régulière presque chaque mois. Ils se proposent d'offrir au lecteur un aperçu des principaux événements externes auxquels les responsables du programme participent ainsi que de scander l'ouverture ou la fermeture des saisons du programme. Aussi, nous avons retrouvé des contenus sous le format d'articles ou vidéos qui présentent les origines et le projet de nombreuses start-up si bien que la pertinence et la qualité des contenus semblent répondre aux conditions de la stratégie de brand content que nous avons abordé lors du 1<sup>er</sup> chapitre. La chargée de la communication du programme Rebecca Nehmé nous a confirmé qu'effectivement c'est elle en coopération avec les responsables de chaque start-up qui s'engage dans la production du contenu pour permettre une plus vaste compréhension des sujets souvent très techniques du programme.

Nous avons notamment apprécié un article publié dans le site et dans le média *Medium* s'appelant « *La cyber sécurité expliquée à nos grands-parents* » parce qu'il s'agit d'un exemple de vulgarisation et démythification de la cybersécurité et en tant que tel il permet de rapprocher un plus grand nombre des lecteurs aux sujets qui sont abordés au

sein du programme. « *C'est un article qu'on a poussé sur les réseaux sociaux de la Thales Factory et auquel chaque start-up a contribué* »<sup>76</sup> a confirmé Rebecca Nehmé.

La construction et la définition d'une identité jeune, digitale et innovante dont nous avons parlé dans les sections précédentes ont bien entendu l'objectif final d'accroître l'attrait de la TDF (et indirectement de Thales Groupe) auprès des cibles spécifiques et, dans un deuxième temps, de les fidéliser.

C'est pourquoi le travail qui a été fait sur l'image de la marque TDF a joué un rôle essentiel entre autres dans la mise en place d'une politique de marketing RH. Le marketing des ressources humaines est défini par Philippe Liger comme une nouvelle approche de la relation salarié/entreprise qui « consiste à considérer les collaborateurs, présents ou potentiels, comme des clients, au sens le plus noble ».<sup>77</sup> Ainsi nous avons demandé à la chargée de la création de la TDF et à la chargée de la communication de nous parler des cibles. Amélie Ravier nous a expliqué que les cibles de la communication de la TDF sont 6 au total, qu'il y en a 3 en interne et 3 en externe<sup>78</sup>.

Les cibles internes sont les employés de Thales (aussi appelés les Thalesiens), la catégorie des cadres intermédiaires et les champions du digital, à savoir les représentants de la transformation digitale pour chaque GBU.

Pour chaque cible le message sera adapté aux objectifs différents de communication : aux *Thalesiens* on parlera de la TDF, de ses activités et comment ces activités pourraient les impacter ; aux cadres intermédiaires on expliquera comment la TDF se propose d'expérimenter et de propager à l'intérieur du Groupe une méthode de travail plus agile et comment les cadres même peuvent jouer un rôle dans ce changement culturel de réorganisation des couches hiérarchiques ; aux champions du digital on expliquera comment répondre à cette culture du digital et de les tenir au courant par rapport à ce qui se passe à la TDF.

Par exemple dans l'annexe numéro 22<sup>79</sup> faisant partie de la présentation de la transformation digitale du groupe nous avons trouvé un visuel à destination des cibles internes. Cette image montre quels sont les valeurs conductrices de l'organisation en matière de management. Nous retrouvons des concepts assez innovants pour une entité

---

<sup>76</sup> Voir Annexe 9, Sect. Entretiens, Chargée de la communication du programme Cyber sécurité de Thales, NEHME, Rebecca, 28/05/2019, Siège TDF à Wework.

<sup>77</sup> YAO, Namoin, « Génération Y et marketing RH : une approche générationnelle de la communication de recrutement en France », *Communication et organisation* 2011 n. 40, p. 63.

<sup>78</sup> Entretien précité.

<sup>79</sup> Voir Annexe 22, Sect. Supports, « Les valeurs conductrices de l'organisation »

de Thales : importance limitée donnée au titre de travail, une équipe autonome, prise de décision partagée, une hiérarchie plate.

Les cibles externes sont les potentiels candidats qu'il faut recruter, les start-up susceptibles d'être sélectionnées pour le programme et les nouveaux talents récemment embauchés qui deviendront les ambassadeurs de la marque. Ainsi, nous avons voulu rajouter parmi les annexe un visuel<sup>80</sup> de la présentation sur la transformation digitale qui montre quelles qualités sont attendues et quel type de personnalité recherche la TDF. Affamés, Humble et Conscients sont des adjectifs forts et significatifs pour la génération des jeunes diplômés. Ils confirment la vocation de la Factory de Thales de s'adapter non seulement au changement du marché mais aussi aux exigences des jeunes.

Par ailleurs, la présence de la cible avec une fonction marque employeur nous a permis de mobiliser de nouveau le concept de la symétrie des attentions évoquée lors du 1<sup>er</sup> chapitre alors que nous estimions que pour accroître la réputation d'une entreprise les employés en interne sont des vecteurs aussi importants que le public externe.

La stratégie de marque employeur de la TDF passe par une stratégie qui met en avant les nouveautés de la TDF en matière de travail agile avec une culture organisationnelle souple et horizontal et un business model qui s'appuie sur la production de MVP.

Par exemple dans le compte Instagram de la TDF nous avons retrouvé les publications les plus remarquables en termes de marque employeur<sup>81</sup>. Les publications, selon la définition de B. Mitchington, montrent « l'image d'une entreprise où il est agréable de travailler dans l'esprit des employés et de principaux intervenants des marchés externes »<sup>82</sup>

Nombreuses photos illustrent des exemples de vie au quotidien au sein de la Factory : les locaux intérieurs sont décontractés et colorés, les collaborateurs sont toujours les protagonistes des photos, ils travaillent en équipe, ils sont souriants ou bien il regarde avec bienveillance un collègue qui explique son idée pendant une réunion. La diversité est mise en avant : les groupes de travail sont mixtes. Dans les photos figurent des femmes, des étrangers, des femmes ayant leur hijab sur la tête. Les photos

---

<sup>80</sup> Voir Annexe 23, Sect. Supports, "Le co-équipier idéal de la Digital Factory"

<sup>81</sup> Voir Annexe 24 , Sect. Supports, "Compte Instagram TDF"

<sup>82</sup> MITCHINGTON, « Brett, Employer Brand Leadership – A Global perspective », Australia, Editions Collective Learning, 2010, p. 52.

représentent également des événements externes comme des déjeunes de travail, de cours de yoga ou des compétitions sportives. Ainsi l'objectif d'attrait est rempli dans la mesure où la perception véhiculée en externe est celle d'une entreprise spéciale puisque comme Libaert affirme « l'image de l'entreprise apparaît comme un paramètre déterminant de la séduction qu'elle opère sur le jeune diplômé ». <sup>83</sup> De plus, ces contenus remplissent également l'objectif de fidélisation dans la mesure où les collaborateurs se reconnaissant dans les nombreuses photos, ils sont poussés à interagir, à s'exprimer et à partager leur fierté d'appartenance à l'entreprise.

A ce type de contenus plus ludiques s'alternent des contenus plus techniques notamment sous format vidéo qui abordent des projets et des objectifs business de la TDF en matière d'ingénierie. Dans cette façon la communication de recrutement adapte son message, sa forme et son fond au public des ingénieurs qui constituent leur cible principale pour le recrutement.

Après avoir illustré comment la Digital Factory incarne la volonté de transformation digitale du groupe Thales et comment cette entité contribue à propager en externe une image d'innovation, dans la troisième partie de ce travail nous nous sommes proposés de creuser le concept de mesure de la performance en matière de communication. Nous avons vérifié s'il est possible de mesurer la pertinence des contenus de marque proposé par Thales et d'en tirer des enseignements.

---

<sup>83</sup> YAO, Namoin, « Génération Y et marketing RH : une approche générationnelle de la communication de recrutement en France », op. cit. p. 61.

## **Partie III : La mesure est clé pour pouvoir tirer des enseignements de la stratégie des contenus mise en place**

Le travail d'analyse effectué ci-avant sur le positionnement de l'identité de marque de Thales Groupe et de la TDF nous a permis de définir la stratégie de brand content mise en place et de dénicher la complexité des identités corporative de Thales.

Dans le chapitre 1 nous avons eu l'occasion d'analyser le brand content et nous l'avons défini une stratégie s'appuyant sur la publication de contenus pertinents et qualitatifs pour des fins de divertissements pour une cible précise. Aussi dans le deuxième chapitre nous avons pu apprécier l'engagement autour de la construction d'une identité TDF attirante.

Dans le 3<sup>ème</sup> chapitre nous souhaitons essayer de montrer qu'il est possible d'analyser la bonne réception de ces contenus afin d'en tirer des enseignements pour piloter les étapes suivantes de la stratégie. Quand nous nous sommes penché un instant sur la tâche, elle nous a paru pourtant difficile. Comment est-ce qu'il est possible d'analyser les retombés d'un contenu qui a l'objectif de rendre une identité corporative plus riche et une image de marque plus attirante donc qui n'as pas le but de vendre un produit ? Afin d'éviter le moindre doute, nous avons du tout d'abord faire des précisions quant au concept de marketing et réputation dans le contexte du business Thales. Ensuite nous avons défini comment la transformation numérique a permis de créer des indicateurs de performance et nous avons illustré quels KPI sont importants pour Thales au travers des entretiens réalisés avec les responsables de la marque, avec un consultant externe en contenus digitaux. Nous avons été à même de fournir aussi un exemple de campagne pour illustrer la méthode de Thales.

### **A. Mesurer la pertinence d'un contenu**

Analyser la performance de réception d'un contenu nous a apparu fascinant. Étant donné que la stratégie des contenus mise en place par l'équipe de la marque groupe n'avait pas l'objectif de réaliser des ventes, il est clair que nous n'avons pas pu établir une corrélation entre la campagne de communication des contenus et le chiffre d'affaire de Thales. Donc la stratégie n'avait pas l'ambition de provoquer des actes d'achats directs.

D'après Georges Lewi et Jérôme Lacoëuilhe : « Le marketing a une logique commerciale : c'est l'ensemble des moyens permettant d'augmenter les parts du marché, les ventes et donc le chiffre d'affaire d'une entreprise. »<sup>84</sup>

Bien que les auteurs ci-dessus mentionnés soulignent le fait que le marketing réponde tout d'abord à des objectifs commerciaux, nous ne pouvons pas nous empêcher de considérer la stratégie des contenus de marque une démarche marketing à titre égal. Certes la stratégie des contenus est différente par rapport au format de la publicité traditionnelle qui reposait sur un discours purement commercial pour favoriser les ventes. La nouvelle stratégie privilégie des contenus informatifs et intéressants, dont le but est de développer sur le long terme une relation avec son potentielle audience et notamment d'accroître la réputation de l'image de marque plutôt que ses ventes. La logique commerciale en résulte donc cachée. Pour utiliser les mots de P. Boistel nous pouvons donc affirmer que « la réputation dépasse l'activité commerciale pour s'inscrire dans une perspective de long terme ».<sup>85</sup>

Cette stratégie a le but de développer un attachement à la marque. Comme le rappelle Andrea Semprini « *le produit en tant qu'objet perd de son importance par rapport aux discours et à la mise en avant des valeurs immatérielles* ».<sup>86</sup> Parallèlement, le bénéfice fonctionnel des produits est de moins en moins mis en avant, au profit des bénéfices plus psychologiques. Dès lors la marque peut développer ses valeurs intangibles, notamment sa narration, et de ses valeurs sociétales. Elle devient un objet de représentation sociale, et offre une vision du monde structurante.

D'ailleurs il est encore plus difficile d'établir une relation entre l'efficacité de la bonne publicité et nombre de ventes si l'on considère la nature du business Thales : une entreprise B2B<sup>87</sup> et B2G<sup>88</sup>.

---

<sup>84</sup> LEWI, George, LACOEUILHE, Jérôme, *Branding management: la marque, de l'idée à l'action*, Paris, Editions Pearson Education, 2007, p.19.

<sup>85</sup> BOISTEL, Philippe, « La réputation d'entreprise : un impact majeur sur les ressources de l'entreprise », *Management et Avenir*, 2008, vol. 3, n. 17, p. 16.

<sup>86</sup> LEWI, George, LACOEUILHE, Jérôme, *Branding management: la marque, de l'idée à l'action*, op. cit. p. 21.

<sup>87</sup> B2B est l'acronyme pour Business to Business. C'est la démarche des individus ou des entreprises qui commercialisent des produits ou des services à d'autres entreprises. Le client est une entreprise plutôt qu'un individu. HALL, Simon, *Innovative B2B Marketing: New Models, Processes and Theory*, London, Kogan Page Limited, 2017, p.1.

<sup>88</sup> B2G signifie Business to Government. Les clients B2G appartiennent au secteur public ou gouvernemental. Ils sont donc régis par des logiques et des processus d'acquisition différents, même s'ils achètent très souvent les mêmes produits ou prestations que les clients B2B.

PERRIN, Michel, BENYAHIA, Abderrazak, *Le Marketing appliqué : Des outils aux stratégies*, Paris, Editions Hachettes, 2011, p. 53.

Effectivement le marketing B2B est très différent par rapport au marketing B2C : le temps d'achat, le nombre des parties prenantes impliquées, la complexité des offres et le processus d'achat.

L'industrie de spécialisation de Thales (système sécurité, matériel de défense etc.) s'appuie sur des cycles très lents de production ainsi que de négociations commerciales.

Donc comme le dit aussi Yves Boutin « *les cycles d'achats sont très très longs* ». <sup>89</sup>

Les cibles seront très différentes aussi. Comme on a déjà observé au chapitre 1, il s'agira de produire des contenus détaillés et riches en informations, capables de guider dans le processus de prise de décision des CEOs, des membres du Gouvernement etc. Un contenu qui n'aura rien à voir avec les articles simples et divertissants du B2C. Un marketing dont la communication s'articule souvent plus autour du nom de l'entreprise que des marques des produits ou des services. Un marketing qui commence à percevoir clairement l'intérêt du marketing numérique, de l'e-réputation, des medias sociaux en B2B pour générer du business.

Aussi le chargé de la marque Alexy Fontaine reconnaît la difficulté de récupérer « *des notions et des retours scientifiques alors que le concept de réputation au travers des contenus répond à des logiques sociales et sociétales* ». <sup>90</sup>

Selon Jean-Philippe Beaudoin, « la valeur sociale et sociétales d'une marque s'expriment à partir des différentes perceptions de l'opinion ». <sup>91</sup> La réputation est donc dans les mains du public. Elle est soumise à des faisceaux d'influences et perceptions dont le contrôle est illusoire. Par conséquent le\_risque d'opinion peut constituer un risque pour Thales puisque l'opinion peut devenir un facteur de production ou de destruction de la valeur.

C'est à l'observation de ce que se disent entre eux les membres de la société à propos d'une entreprise que s'attache le quotient de réputation. Cette diversité des sources du risque dans l'opinion rend la manifestation des celles-ci moins prévisibles dans ces causes et ses modalités. On ne sait pas quand un public peut s'exprimer, on sait dire qui est susceptible, comment et pourquoi. Le public ne cherche d'ailleurs pas à prendre l'avis des personnes compétentes : ils cherchent des perceptions et celles-ci

---

<sup>89</sup> Entretien précité.

<sup>90</sup> Entretien précité.

<sup>91</sup> BEAUDOIN, Jean-Philippe, *L'opinion, c'est combien ?*, Paris, Editions Pearson Education France, 2005, p. 22.

existent indépendamment de toute compétence. La réputation est donc une valeur structurée par la société, durable et autonome dans son évolution.<sup>92</sup>

Ainsi, si la réputation est un actif immatériel, lié aux objectifs et aux valeurs de l'entreprise, résultant du comportement et des opinions des parties prenantes, est-il possible pour autant de la chiffrer avec précision ?<sup>93</sup>

Le rôle des médias dans cette transaction est essentiel. C'est pourquoi Thales s'est doué des canaux de communication personnels non seulement dans l'objectif de produire des informations pertinentes mais aussi dans l'objectif de mieux analyser la perception que celle-ci a sur l'audience.

#### 1. Les indicateurs de mesure gardent un lien stable avec le monde qui les entoure

La transformation digitale et le développement de l'IA permettent d'avoir accès à des données correspondants aux actions effectués par les internautes dans le Web et dans les réseaux sociaux. Ainsi les données récoltées deviennent des indicateurs de la performance qui rendent possible une mesure précise et reproductible aussi des éléments immatériels. Bien que le contrôle du risque de l'opinion par rapport à la marque Thales soit toujours impossible, il sera au moins possible de mieux comprendre si la stratégie est appréciée et anticiper les crises éventuelles.

La transformation digitale a aussi permis l'essor des réseaux sociaux. Ces plateformes digitales, notamment LinkedIn dans le cas de Thales, permettent à l'entreprise de rentrer en contact avec ses clients directs ainsi qu'avec les utilisateurs finaux de ses produits. C'est sur cette plateforme que les cibles de Thales laissent leurs empreintes digitales. Le passage au digital rend possible d'exploiter des data qui donnent, selon la définition de Christophe Lachnit, consultant responsable de la nouvelle stratégie, « *des informations sur la performance des activités publicitaires qui sont déployées par Yves. Les data nous donnent des idées de performance à la fois par rapport aux cibles qu'on a ambition de toucher ainsi que par rapport à nos concurrents* »

---

<sup>92</sup> Ibid. p. 20.

<sup>93</sup> DELAVOET, David-Anthony ; DUPUI-CASTERES, Arnaud, ; BENATIA, Lionel, "Valeur de marque et réputation un enjeu majeur de la nouvelle gouvernance », Sécurité et stratégie, 2011, vol. 2, n. 6, p. 10.

Dans le cas de l'évaluation des contenus, il serait donc possible au moins par rapport au passé d'approfondir l'analyse de la capacité des ciblage des nouvelles plateformes et prendre vite conscience des résultats atteints grâce aux nouvelles formes de publicité. Donc nous avons essayé de vérifier aussi si les nouveaux logiciels d'évaluation permettent au travers de l'exploitation des data de définir une valeur qualitative issue de représentations sociétales et capable de dépasser la simple dimension d'évaluation scientifique privilégiant les chiffres et la valeur quantitative des indicateurs de performance. En effet selon la définition incluse dans l'article de Julie Bouchard, « le terme « évaluation » peut aussi désigner le résultat d'un processus d'estimation, c'est-à-dire un très vaste ensemble de processus et de résultats fait de récits et de représentations, de mécanismes, d'instruments, de pratiques et d'institutions qui fabriquent les qualités et les valeurs des entités ».<sup>94</sup>

Pour valider ou non notre 3ème hypothèse nous avons donc interrogé les chargés de la marque pour comprendre si l'évaluation est une démarche incontournable de la stratégie de marque globale.

Le chargé de la marque Alexy Fontaine nous a assuré que lui et ses collaborateurs mesurent périodiquement l'efficacité des campagnes « *au travers des KPI<sup>95</sup> des études marketing se déroulant 2 fois par ans et sous le format d'analyse des statistiques des données* ». <sup>96</sup>

La première méthode de mesure mentionnée est qualitative. Le KPI qualitatif a pour objectif de mesure intermédiaire (perception d'image de marque, notoriété etc). Il mesure les effets et les réactions des internautes et il est centré sur le consommateur. Le KPI qualitatif est lié à la mesure des avis, des appréciations et des émotions des consommateurs.<sup>97</sup>

Ce type d'indicateur nous montre que les évaluations ne sont pas, de fait, fondées uniquement sur la quantification. En conséquence, l'opposition entre évaluation qualitative et évaluation quantitative est à relativiser : toute évaluation, quantitative ou qualitative, implique un processus collectif double de qualification et d'attribution de valeur à des entités évaluées, mesurées (chiffrées) ou non. "Contrairement à la notion de mesure qui

---

<sup>94</sup> BOUCHARD, Julie, "La médiatisation de l'évaluation et les flux de valeurs", *La médiatisation de l'évaluation / Evaluation in the Media*, 2015, p. 3.

<sup>95</sup> KPI est un acronyme pour Key Performance Indicator. Les KPI (indicateurs clés de performance) sont des indicateurs mesurables d'aide décisionnelle et ils peuvent être utilisés dans le domaine du management au sens large, dans le domaine du marketing et de la publicité ou dans le domaine de l'analyse d'audience d'un site web. <https://www.definitions-marketing.com/definition/kpi/>

<sup>96</sup> Entretien précité.

suppose la séparation des mesures évaluatives du monde social qui les entoure, la notion de mesure qualitative rappelle le lien de solidarité entre les mesures évaluatives et les mondes qui les produisent, les utilisent ou les rejettent.”<sup>98</sup>

Dans un premier temps, elle est déployée à partir des questions sur LinkedIn qui sont posées à un groupe de personnes sélectionnées par hasard.

Dans un deuxième temps, six mois plus tard, l'étude marketing de Thales sera effectuée sur 2 groupes de personnes définis soit en fonction des clients Thales soit en fonction de la représentativité de ce groupe par rapport à une population : un groupe qui a sûrement été touché au préalable par une campagne (sûrement parce que LinkedIn a pu le vérifier) et un groupe qui n'a jamais été touché par une campagne. Des questions seront posées : « Parmi tout un panel de marques laquelle vous parle plus ? Triez X marques dans l'ordre de notoriété dans lesquelles vous les connaissez plus. Recommanderiez-vous Thales pour un projet ? Connaissez-vous Thales ? »<sup>99</sup>

Dans cette façon il sera possible d'analyser la différente perception que ces personnes ont par rapport à Thales avant ou après avoir été en contact avec une campagne.

Selon Alexy Fontaine en moyenne ce genre d'étude montrent que suite à un contact avec une campagne les personnes sondées sont plus susceptibles de recommander positivement l'entreprise sur des projets par rapport au passé. Bien que nous n'ayons pas eu accès aux études pour des raisons de confidentialité, cet entretien a déjà partiellement confirmé le fait qu'il est tout à fait possible d'apprendre quelque chose des résultats de mesure des campagnes éditoriales.

La deuxième méthode mentionnée de mesure est quantitative. Le KPI quantitatif permet d'évaluer les retombées des activités sur les réseaux sociaux. C'est un indicateur de mesure de performance quantifiable qui a pour objectif de mesurer directement les effets d'une action digitale.<sup>100</sup> Il est fondé sur l'observation du comportement des internautes suite à une exposition digitale, notamment aux articles sponsorisés dans le compte LinkedIn dans le cas de Thales.

Les statistiques des articles Thales Groupe fournissent des paramètres d'évaluation en fonction des indicateurs de performance du réseau social LinkedIn : la mesure d'audience d'une tribune, le nombre de like, le taux d'engagement, le nombre de commentaires et le nombre de partage.

---

<sup>97</sup> <https://www.linkedin.com/pulse/kpi-ou-comment-piloter-et-mesurer-ses-actions-kaothar-meziane/>

<sup>98</sup> BOUCHARD, Julie, "La médiatisation de l'évaluation et les flux de valeurs", op. cit. p. 3.

<sup>99</sup> Entretien précité.

<sup>100</sup> <https://www.linkedin.com/pulse/kpi-ou-comment-piloter-et-mesurer-ses-actions-kaothar-meziane/>

Le responsable de la marque Yves Boutin nous a précisé que le véritable objectif de la marque est de faire de « *l'influence marketing* »<sup>101</sup> donc de mesurer comment les personnes réagissent par rapport aux contenus que l'équipe de la marque a publié et sponsorisé, donc on mesure le nombre des personnes qui vont cliquer sur un poste par rapport au nombre des personnes qui ont été touchées.

## 2. Les indicateurs de performance éditoriale à travers l'étude d'une campagne

Le responsable de la marque Yves Boutin a accepté de nous permettre d'accéder aux résultats d'une campagne de contenu payante effectuée par Thales sur LinkedIn en 2018 afin de nous montrer concrètement comment pages et pages d'articles, centaines et centaines de mots ont la possibilité de changer de forme et de devenir une présentation de données et de chiffres soigneusement encadrés par des tableaux et des définitions.

Comme rappelé par Julie Bourchard, il est important de souligner que « l'effectivité de mesures sociales du web réside non seulement dans la capture restituée de l'activité des internautes calculée par les moteurs de recherche, mais aussi dans la participation d'internautes consentants et invités à adopter et le rôle d'évaluateurs et les pratiques d'évaluations diverses (commentaires, notes, *like*, +1, *tweet* et *retweet*, nombre de clics, nombre de vues, votes, etc.) en vogue sur les réseaux sociaux ». <sup>102</sup> Les valeurs, dans le cas de Thales non-marchandes, sont appréhendées non comme strictement intrinsèques aux entités évaluées mais aussi comme les résultats de différents processus sociaux, cognitifs et matériels d'évaluation. En d'autres termes et au plus général, s'intéresser à l'évaluation consiste à tenter de comprendre non seulement ce qui compte ou importe et, symétriquement, ce qui ne compte pas et n'importe pas, mais aussi et surtout comment et par quoi s'instituent et se destituent les valeurs. Donc dans le cas de Thales l'étude des traces digitales laissées par les internautes ne nous permet pas seulement d'analyser ce qu'ils aiment ou pas mais elle nous éclaire également sur les modalités avec lesquelles ces mêmes internautes décident de s'exprimer à l'égard des sujets proposés et leur investissement par rapport à Thales.

Nous avons intégré les indicateurs dans les annexes et nous vous invitons à les consulter car nous en sommes servies pour illustrer au mieux notre hypothèse. Nous avons pris en compte les indicateurs les plus pertinents de la campagne.

---

<sup>101</sup> Entretien précité.

<sup>102</sup> BOUCHARD, Julie, "La médiatisation de l'évaluation et les flux de valeurs", op. cit. p. 9.

Les premiers résultats analysés sont les chiffres obtenus suite à l'approche Paid Media<sup>103</sup>, l'exposition publicitaire payante. La campagne<sup>104</sup>, menée en 2018, a généré plus de 37 M d'impressions et 245k clics à front d'une dépense en termes budgétaires de 627 mille euros. Le nombre d'impression correspond au nombre des personnes (environ 37 million de personnes) qui ont été potentiellement exposées à la vue de l'article et donc au nombre de visites ou de "lectures" de l'article. Néanmoins cet indice ne peut pas être considéré comme une mesure d'engagement puisque l'on ignore la manière dont les gens ont interagi avec le contenu.

Le premier KPI significatif pour l'évaluation de l'engagement correspond au CTR (click through rate). Il est exprimé en pourcentage. Ce taux est calculé selon le nombre de clics par rapport au nombre d'affichages de l'élément. Cette statistique indique la proportion d'utilisateurs qui voient l'annonce Thales sur LinkedIn et cliquent dessus. Le taux de clics (CTR) permet d'estimer les performances des mots clés et des annonces. Un CTR élevé constitue une bonne indication de l'utilité et de la pertinence des titres des articles pour les internautes. Dans le cas de notre campagne le CTR de Thales avait atteint un pourcentage de 0,66%. Bien que à première vue le pourcentage apparaisse bas, une comparaison avec le CTR des concurrents industriels de Thales à 0,40% nous a rassuré sur les bons résultats de la campagne Thales.

Dans le cadre de notre recherche nous avons interrogé également un consultant externe en communication éditoriale et digitale. Timothée Barrière nous a invité également à réfléchir à l'importance du SEO – référencement naturel de Google – pour vérifier le bon positionnement d'une entreprise en termes de stratégie de contenu non payante. Il est important de mentionner que le travail sur le choix des mots clés et des articles font part de la stratégie de contenu dans la mesure où ils facilitent l'accessibilité et la mise en relation entre un client éventuel et l'entreprise. Selon M. Barrière le SEO constitue un KPI tangible pour la réputation car cela signifie que *« l'entreprise se positionnes dans le savoir global sur Google comme la référence. L'entreprise acquiert de l'autorité aux yeux du client par rapport un sujet donné »*.<sup>105</sup>

---

<sup>103</sup> Paid Media, c'est la promotion d'une marque qui s'achète un droit de présence. JAMET, Thomas, *Les nouveaux défis du brand content*, op. cit. p. 6

<sup>104</sup> Voir Annexe 25, Sect. Supports, "Campagne LinkedIn"

<sup>105</sup> Voir Annexe 8, Sect. Entretien, Rédacteur en chef, BARRIERE, Timothée, 24/06/2019, un bar dans le centre de Paris.

Nous avons choisi de ne pas approfondir cet aspect avec les chargés de la marque en raison de la nature du business Thales. Thales est une entreprise B2B impliquée dans des domaines très variés et œuvrant avec des CEO et de hauts fonctionnaires. Par conséquent la recherche par mot clé sur Google ne nous a pas apparue la méthode de publicité et de mise en relation la plus fréquente. En outre, nous souhaitons concentrer notre attention sur les stratégies de campagne publicitaire payante de la marque.

Un deuxième KPI que nous voulons mettre en lumière est constitué par le Social Actions Triggered<sup>106</sup>. Il s'agit de toutes les actions que les internautes effectuent quand ils aiment, partagent un article et/ou écrivent un commentaire. Cet indicateur prend d'autant plus de valeur parce qu'il indique l'implications des professionnels sur un sujet traité par Thales. Selon Yves Boutin il s'agit de l'indicateur le plus important car « *dans les 3 cas ces sont des professionnels qui choisissent de mettre en jeu leur réputation et cela veut dire qu'ils ont estimé que c'était valorisant pour eux de s'exprimer à ce sujet* ». <sup>107</sup> Donc cet indicateur est important pour comprendre si la stratégie de contenu marche ou pas. Un camembert situé au milieu de la présentation illustre le pourcentage de j'aime, partages et commentaires. Cela est utile parce qu'à chaque action correspond un degré d'implication différente et croissante. Ainsi le partage et donc la diffusion ainsi qu'un commentaire à un post auront plus d'impact par rapport à un clic "j'aime". Bien entendu, puisque l'action "j'aime" est la plus facile à accomplir il ne nous a pas étonné le fait que dans la campagne il s'agisse de l'action la plus fréquente (presque 45k j'aime).

Un autre KPI important qui dérive du précédent est représenté par le taux d'engagement<sup>108</sup>. Il mesure l'engagement de l'audience Thales avec ses publications sur les réseaux sociaux. En général, un taux d'engagement se calcule en divisant le nombre total d'interactions relatives à une publication par le nombre d'individus exposés à cette publication. Il est donc intéressant de le calculer pour déterminer l'impact des posts publiés, ainsi que d'identifier ceux qui performant le mieux au sein de la stratégie de communication. Il est exprimé en pourcentage. Dans la campagne de l'annexe le taux d'engagement atteignait 0,80%.

De plus, LinkedIn permet aux chargés de la marque de faire un benchmark, à savoir de comparer le taux d'engagement de Thales avec le taux d'engagement moyen de ses concurrents. Par exemple les données de la campagne montrent que les contenus des

---

<sup>106</sup> Annexe 25, Sect. Supports "Campagne LinkedIn"

<sup>107</sup> Entretien précité.

<sup>108</sup> Annexe 25, Sect. Supports, "Campagne LinkedIn"

articles intéressent véritablement l'audience puisque le taux moyen d'engagement de Thales (0,80%) dépasse du double le taux moyen d'engagement de ses concurrents.

La mesure de la performance des contenus est une démarche également mise en œuvre par la responsable de la communication de la Thales Digital Factory. Amélie Ravier conduit périodiquement une analyse de metrics provenant du trafic sur LinkedIn, sur les compte Instagram ainsi que les commentaires externes aux vidéos publiées sur le compte Youtube de la TDF. Comme nous l'avons déjà souligné dans le 2ème chapitre, non seulement la TDF propose des produits et des services nouveaux par rapport au Groupe mais sa création répond aussi à des enjeux de re-façonnage d'une image de Thales trop figée dans le temps. C'est pourquoi il est d'autant plus important d'analyser le sentiment que son image éveille auprès du grand public.

Cependant la TDF contrairement à Thales Groupe n'a pas encore intégré la publication des contenus, d'articles et de vidéos dans une véritable stratégie éditoriale et publicitaire payante.

La troisième typologie de KPIs que les statistiques LinkedIn permettent d'intégrer dérive de l'approche Earned Media, c'est à dire « la massa d'informations qui est créée et partagée par les utilisateurs quand ceux-ci deviennent médias et diffusent des contenus de marque parce qu'ils leurs plaisent ».<sup>109</sup> La portée du contenu (reach ou earned impressions et clics)<sup>110</sup> dépend principalement des partages qui vont être effectués sur les réseaux sociaux. Cet indicateur donne le nombre global de personnes ayant été exposées au contenu en dehors de l'audience directe du site. Dans le cas de notre campagne plus de 148k personnes externe au compte LinkedIn de Thales ont été touchées par sa campagne et plus de 55k ont interagis avec les contenus. Le taux de croissance de l'audience (ou earned followers)<sup>111</sup> correspond à l'évolution constatée des followers du compte Thales sur LinkedIn après l'exécution de la campagne. Dans la campagne analysée les followers acquis ont été 338.

En revanche, il serait encore plus important de prendre en considération cette donnée non seulement quantifier le nombre des nouveaux adhérents mais surtout pour tracer quel type de profils professionnels rejoignent plus spécialement la page. Timothée Barrière nous a éclairci sur l'importance de la qualification de l'audience. Sur LinkedIn il est possible de la mesurer aux sources d'entrée. Cela permet de comprendre que les

---

<sup>109</sup> JAMET, Thomas, *Les nouveaux défis du brand content*, op. cit. p. 7.

<sup>110</sup> Voir Annexe 25, Sect. Supports, "Campagne LinkedIn".

professionnels des secteurs d'activité Thales sont véritablement intéressés par les contenus. Les contenus pertinents auront sans aucun doute plus d'importance que le référencement naturel. Effectivement LinkedIn permet d'observer les profils des followers du Groupe Thales travaillant pour des entreprises spécialisées dans la technologie et l'ingénierie. Plus précisément il est possible de qualifier le profil des visiteurs les plus fréquents à partir de leur statut professionnel, leur fonction, de la taille et dans le domaine d'activité et l'emplacement de leur entreprise. Nous avons constaté l'engagement le plus remarquable de la part d'employés junior travaillant en tant qu'ingénieurs dans des entreprises de très grosse taille (plus de 10 000 personnes) spécialisée dans les logiciels d'ordinateur et situés en Inde.

Mais LinkedIn ne se limite pas à recueillir et organiser en catégories des données. Il permet aussi de mener des enquêtes sémantiques afin de détecter le sentiment et la perception que les utilisateurs LinkedIn ont à l'égard de la marque. Ainsi pour cette campagne un nuage de mots<sup>112</sup> illustre que les membres LinkedIn ont à l'esprit une perception de Thales très positive car en première position en ordre de taille dans le nuage de mots apparaît le terme « *Great* », suivi par le terme « *Good* ». Nous avons aussi remarqué que l'audience a identifié avec précision les secteurs professionnels d'excellences du Groupe ainsi que ses technologies à l'avant-garde « *Drone* », « *Data* », « *AI* », « *Technology* ». Une étude<sup>113</sup> sur les commentaires fait aux articles publiés montre que les followers LinkedIn (plus précisément 37%) interagissent avec des commentaires positifs et complémentaires aux initiatives partagées sur LinkedIn.

## B. Possibilité de transformer le marketing d'influence en marketing commercial

Bien qu'au début de ce chapitre nous ayons à maintes reprises précisé qu'il ne pas possible d'estimer une véritable corrélation entre augmentation de la réputation et des ventes, cela nous a tout de même paru intéressant d'analyser la dernière partie de l'entretien avec Yves Boutin. Le responsable de la marque en fin d'entretien semble suggérer une ouverture quant à la possibilité d'exploiter la stratégie des contenus pour des fins commerciaux<sup>114</sup>. Il serait en fait possible en coopération avec le département

---

<sup>111</sup> Voir Annexe 25, Sect. Supports, "Campagne LinkedIn".

<sup>112</sup> Voir Annexe 26, Sect. Supports, "Nuage de mots".

<sup>113</sup> Voir Annexe 27, Sect. Supports, "Etude commentaires LinkedIn".

<sup>114</sup> Voir Annexe 28, Sect. Supports, "Stratégie marketing".

marketing d'utiliser les articles sponsorisés pour attirer des cibles potentielles et ensuite entamer des campagnes de re-targeting à travers l'identification de l'adresse IP de la cible. Dans un deuxième temps l'équipe marketing pourra cibler une personne spécifique en envoyant par exemple un livre blanc en échange de leur adresse mail. A partir de ce moment il serait possible pour l'équipe marketing d'amorcer des interactions commerciales et avoir un véritable impact sur les ventes.

Cette ouverture est d'ailleurs confirmée par le consultant externe en contenus éditoriaux Timothée Barrière. Bien qu'il fasse plutôt référence à des business B2C, il estime que le fait qu'un visiteur décide consciemment de partager ses données personnelles afin de recevoir des newsletters, des livres blancs ou des contenus variés est indicatif du succès de la stratégie de contenu d'une entreprise. Il s'agirait dans ce cas d'un KPI supplémentaire permettant de mieux qualifier son propre audience (en vérifiant par exemple combien des fois ils ont eu besoin d'ouvrir une newsletter) et ensuite d'entamer un dialogue commercial.

Ce dernier temps de l'analyse nous a ainsi démontré que grâce aux outils digitaux issus de transformation numérique il serait tout à fait possible de mettre en place une méthode pour analyser la réception des contenus sponsorisés auprès d'une cible. Comme nous l'exposons dans notre troisième hypothèse, l'utilisation de KPIs de type qualitatif et quantitatif est incontournable pour évaluer périodiquement le bon déroulement d'une stratégie déployée sur le long terme. La pertinence du contenu peut ainsi être évaluée notamment à partir de l'augmentation et la qualification de l'audience, du nombre de partages effectués et du sentiment que l'entreprise suscite auprès de son public après une campagne. Les données recueillies pour l'analyse de la stratégie de contenu peuvent d'ailleurs ouvrir la voie pour entamer de démarches commerciales.

## Conclusion

Ce travail de recherche a cherché de montrer comment l'entreprise Thales a su retravailler son image corporate par le biais d'une stratégie des contenus et exploitant le tournant digital qui investit la plupart des entreprises globales.

**Hypothèse 1** : La façon de communiquer de Thales repose sur une nouvelle stratégie de contenu

Dans la première hypothèse nous avons appris que Thales non seulement devient éditeur et canal de ses contenu mais aussi il modifie la façon avec laquelle il avait l'habitude de se présenter.

Notamment grâce au support théorique des articles de Caroline Marti de Montety nous avons identifié que la stratégie globale s'appuie sur la dépublicitarisation. Au travers de cette technique la marque nie sa motivation économique et met en lumière son inscription culturelle et sociale. Ainsi l'attention des cibles, détournée de la vocation publicitaire de la démarche (par exemple la vente d'un produit) est retenue par le pouvoir symbolique et évocateur d'imaginaires que le message véhicule. Par conséquent les véritables protagonistes de la narration de Thales sont les clients : les decision makers ont le pouvoir d'influencer radicalement la vie des citoyens avec leurs décisions en matière de défense ou sécurité. Thales se situe en tant que partenaire loyal.

Nous avons ensuite analysé la stratégie éditoriale qui passe par la production d'article et d'un planning de publication programmé en avance. Nous avons ainsi montré que pour la rédaction et la publication des articles Thales, qui a développé ses médias digitaux, reprend les codes du journalisme moderne : les articles n'excèdent pas une certaine longueur en termes de paragraphes, ils contiennent au moins une illustration et, si possible, une courte vidéo. Bien que Thales garde des ambitions commerciales, la mise en relief d'un produit ou d'un service au long d'un article sera à peine mentionnée. Bien entendu la nouvelle stratégie des contenus repose également sur un changement de stratégie directe vis-à-vis des cibles particulières : externes et internes. Si les exemples ci-dessus illustrent la façon de cibler des clients et les publics externes, nous avons également réussi à souligner l'engagement marque employeur de Thales vis-à-vis de ses salariés et des politiques de recrutement de nouveaux talents avec des pitch et une nouvelle stratégie sur les réseaux sociaux.

*La première hypothèse est confirmée* puisque, comme nous l'avons montré, le repositionnement de la marque Thales engendre une modification radicale de sa stratégie de communication. Nous avons détecté des points de faiblesse dans la parfois difficile coordination des GBU, à savoir qu'il y a encore une difficulté à gérer la multitude des fonctions et de pays au niveau d'un positionnement de marque qui souhaite être homogène.

**Hypothèse 2 :** La Digital Factory est l'incarnation de la volonté de transformation digitale du Groupe Thales

Dans le chapitre consacré à la 2<sup>ème</sup> hypothèse nous avons essayé de démontrer dans quelle mesure Thales a bénéficié de la création de sa Digital Factory pour enrichir son image de marque en s'appuyant sur les caractéristiques de modernité et innovation que celle-ci est à même de véhiculer en externe. Après une mise en contexte abordant les conséquences que la révolution numérique a pour les entreprises, nous avons expliqué que Thales avait besoin de se doter à l'instar des autres grandes entreprises d'un nouvel organisme pour accompagner sa transformation digitale. La TDF lui permet ainsi de mieux répondre aux exigences business du marché par exemple en délivrant de nouveaux services numériques en moins de temps et en proposant une organisation interne plus horizontale et agile. La TDF se propose également de valoriser l'image du Groupe notamment à l'égard des nouveaux talents puisqu'une étude récente avait montré comment le grand public regardait Thales comme une entreprise très figée et complexe à faire évoluer. Donc nous avons d'abord illustré la complexité de la TDF qui constitue un organisme dépendant du Groupe mais aussi autonome dans son organisation interne et son identité. La chargée de la communication de la TDF nous a en effet expliqué que l'enjeu principal était pour la TDF celui de promouvoir son identité de marque et ses objectifs de transformation sans pour autant ternir l'image du groupe.

Nous avons illustré les tentatives de construction identitaires de la factory au travers des analyses de ses logo, son site web, sa représentation dans les réseaux sociaux : son image et son positionnement de marque reste en effet bien différent par rapport à celui plus sérieux du groupe. A ce propos nous avons analysé le manifeste culturel présent dans le site officiel qui nous a permis de dénicher les 6 points de rupture et innovation : nous avons ainsi appris que la TDF témoigne des changements importants non seulement sur le plan de la production technologique mais aussi et notamment sur le plan de la culture interne au travers une organisation plus horizontale et de méthodes de

travail plus agiles. Cette nouvelle culture façonnant les esprits des collaborateurs se propage à l'intérieur du Groupe au travers du rôle des digital champions et elle est ensuite censée promouvoir une nouvelle et véritable perception du Groupe en externe en s'appuyant sur la forte composante culturelle de sa transformation. Des stratégies de marque employeur sont également mises en place sur les réseaux sociaux pour montrer les coulisses d'une entreprise où il est agréable de travailler et ainsi cibler les jeunes talents.

Une autre difficulté à laquelle la TDF doit se confronter pour être reconnue par le public externe se trouve dans la nécessité de coordonner et coexister avec d'autres programmes d'accélération de Thales comme par exemple le programme de cyber sécurité situé à Station F et les programmes internationaux spécialisés dans l'IA et les big data. Nous avons consacré une sous-section au programme de cyber sécurité. Nous avons démontré que ce programme tout en appartenant à la démarche de transformation digitale du Groupe et donc au circuit de la TDF, il présente une identité visuelle qui s'écarte partiellement du logo officiel de la marque TDF. En outre nous avons découvert qu'il s'appuie sur un écosystème de partenaires propres et indépendants : par exemple le programme Cyber a un site web détaché de celui de la Factory et une chargée de la communication propre.

Ensuite nous avons essayé de vérifier si la TDF met en place une stratégie des contenus pour atteindre son objectif de publicité externe. Bien que le façonnage de l'identité nous semble réussie et qu'elle arrive à proposer une alternative forte par rapport au Groupe, nous n'avons pas repéré dans les supports analysés une stratégie des contenus très approfondie pour la TDF. Malgré les nombreuses publications sur les réseaux sociaux, la chargée de la communication de la TDF nous a révélé qu'il est encore difficile de mettre en place un plan éditorial fixe. A l'inverse, nous avons remarqué une organisation plus poussée pour le programme Cyber à Station F : en effet dans le site web les articles sont plus nombreux et réguliers et ils permettent de partager avec le lecteur les principaux enjeux du programme ainsi que de permettre de découvrir les coulisses du travail de chaque start-up participant.

Nous avons constaté que *la deuxième hypothèse est partiellement validée* car malgré l'incontestable image d'innovation véhiculée par la Factory s'appuyant sur des éléments de rupture internes importants nous avons aussi vérifié qu'il y a encore des difficultés pour associer immédiatement son identité et son image de marque au groupe Thales et en comprendre les activités. Aussi, il apparaît encore difficile de comprendre

que la Thales Digital Factory représente tout d'abord une marque englobant plusieurs programmes du Groupe Thales.

**Hypothèse 3** : La mesure est clé pour pouvoir tirer des enseignements de la stratégie des contenus mise en place.

Après avoir illustré comment l'entreprise essaye d'améliorer son image de marque et de donner un nouvel élan à son identité corporate grâce à la mise en place d'une stratégie de contenu digitale et grâce à l'image d'innovation véhiculée en externe par son usine du digital, au troisième et dernier chapitre de ce travail nous avons abordé les concepts de mesure et d'évaluation des contenus.

Nous avons montré qu'il est possible de mesurer la pertinence de publications éditoriales au travers des indicateurs de performance fournis par les plateformes du web. Si d'abord cette tâche nous a paru difficile en raison de la difficulté à établir une comparaison entre appréciation des actions de communication et chiffre d'affaire du Groupe, nous avons trouvé le moyen d'identifier des indicateurs de mesure adaptées en creusant le concept de réputation. En mobilisant la définition de réputation illustrée par Beaudoin nous avons appréhendé que la perception des contenus d'une marque, donc sa réputation, est intimement liée à l'opinion changeante du public. Ainsi, nous avons compris que le contrôle de précitées perceptions est illusoire et que le risque d'opinion a le pouvoir de détruire la valeur d'une marque tous les jours. C'est donc notamment au travers de l'analyse et de la mesure que Thales peut endiguer ce risque. L'observation régulière des discours sociétaux ainsi que des stratégies mises en place dans les canaux de communication personnels constituent des pratiques incontournables pour apprendre les leçons du passé et s'adapter au changement de la société. Grâce aux entretiens menés et aux supports obtenus nous avons identifié des indicateurs à la fois qualitatifs et quantitatifs. Nous avons réussi à démontrer grâce aussi aux études de Julie Bouchard que, bien que l'évaluation des performances s'appuie sur des données et des statistiques issues du web, « *toute évaluation, quantitative ou qualitative, implique un processus collectif double de qualification et d'attribution de valeur à des entités évaluées, mesurées (chiffrées) ou non* ». <sup>115</sup> et que donc les mesures évaluatives gardent toujours un lien avec le monde que les entoure.

Il est possible d'obtenir des indicateurs de performance qualitatifs en étudiant les questionnaires soumis à un panel de consommateurs qui permettent à Thales d'obtenir

---

<sup>115</sup> BOUCHARD, Julie, "La médiatisation de l'évaluation et les flux de valeurs", op. cit. p. 3.

des réponses articulées et de mieux comprendre leur positionnement par rapport aux concurrents. Les internautes peuvent aussi être appelés à choisir un mot pour définir l'entreprise en constituant ainsi un nuage de mots. Aussi, il est possible d'analyser la tendance (positive ou négative) des commentaires laissés par les internautes à l'égard de la marque. Il est possible d'obtenir plusieurs indicateurs quantitatifs permettant par exemple de mesurer l'engagement des lecteurs par rapport à une publication, c'est-à-dire le nombre d'individus ayant vu et ouvert un post dans les réseaux sociaux. Aussi, il est possible de nuancer le degré d'implication des lecteurs au travers de l'étude de leur réaction à une publication avec un j'aime, un commentaire ou un partage. *Nous avons donc validé notre troisième hypothèse* et nous avons estimé que les responsables d'une stratégie des contenus ne peuvent pas s'abstenir d'en mesurer les résultats avant de la définir une stratégie réussie.

Compte tenu des conclusions que nous avons tirées de ce travail de recherche et documentation, nous avons tenté de réfléchir à des préconisations permettant de définir des perspectives de prolongement pour le sujet traité, à savoir l'amélioration de l'image de marque et de l'identité corporate du Groupe Thales. Nous avons appréhendé et confirmé que l'entreprise a mis en place une stratégie des contenus efficace et performante. Nous souhaitons encourager les chargés de la marque et des contenus à continuer d'investir dans cette démarche en portant une attention particulière à la cohérence des messages, à la planification des contenus et aux possibilités de diffusions. Le Groupe Thales devant faire face à la complexité de son organisation, il est important de veiller au respect de la cohérence des messages et des représentations de la part de chaque fonction et siège géographique. Les contenus des articles publiés doivent devenir de plus en plus compréhensibles pour le grand public et donc un effort de vulgarisation majeur doit être demandé aux ingénieurs ou aux journalistes en charge de la production de ceux-ci. A cela nous avons estimé qu'il faudrait rajouter une programmation régulière et établie en avance pour permettre de creuser régulièrement tous les domaines d'intervention de l'entreprise. Ensuite nous avons envisagé un retour partiel à l'utilisation des supports print car ce type de support pourrait encore convenir pour illustrer à des clients directs les enjeux et les projets de l'entreprise et cela permettrait d'en détailler brièvement la dimension historique qui reste à notre avis un pilier incontournable de son identité.

Quant à la possibilité offerte par la TDF pour véhiculer une image externe d'innovation, nous avons estimé que malgré la création d'une identité créative et

dynamique par rapport à l'identité corporate du groupe des progrès peuvent encore être faits pour en renforcer le positionnement par rapport au public interne et externe. Par exemple il serait utile d'accélérer les processus de validation des contenus éditoriaux dans le site web et améliorer son référencement par rapport au Groupe Thales en externe mais également en interne. Dans cet objectif nous avons pensé qu'il serait intéressant de permettre une intégration des collaborateurs travaillant à la Factory à l'Intranet du Groupe Thales. Ceci permettrait d'inclure la démarche digitale de cette entité dans le plan éditorial de communication interne tout en impliquant des collaborateurs qui sont physiquement détachés du siège Thales. Pour conclure nous avons appréhendé que Thales avait récemment débuté un programme de podcast appelé « This is Artificial intelligence » pour la divulgation des projets du groupe en matière de IA dans des environnements critiques. Nous avons tout de suite pensé que le podcast peut constituer un canal très performant pour Thales car il permet de développer un format supplémentaire qui donne beaucoup plus de liberté et de temps pour aborder des sujets complexes. Le format du podcast permettrait d'ailleurs à l'entreprise d'élargir son offre des canaux multimédias et de mieux cibler un public très occupé qui a de plus en plus tendance à écouter du contenu au lieu d'en lire. Pour pousser la réflexion encore plus loin nous avons imaginé que le format des podcasts pourrait s'intégrer dans une stratégie orientée marque employeur en incluant les collaborateurs Thales ainsi que les collaborateurs de la TDF : nous pourrions imaginer que chaque salarié soit encouragé à produire son contenu, à raconter son histoire, ses succès et ses expériences au sein de l'entreprise. Le format du podcast fournirait d'ailleurs aux chargés de la communication et de la marque une méthode d'évaluation des contenus supplémentaire. Bien que nous ayons validé notre troisième hypothèse, le podcast nous permettrait aussi de proposer une amélioration d'évaluation des contenus rajoutant un critère d'évaluation qualitatif. Le podcast permettrait par exemple de vérifier si et à quel moment un auditeur arrête de suivre un audio ou bien quels sont les mots-clés tapés pour rechercher un sujet donné sur une plateforme.

Encore, afin de promouvoir davantage les projets développés au sein de la Thales Digital Factory il serait intéressant que chaque fondateur de start-up incubée explique à travers un podcast les potentialités de son projet tout en s'interrogeant sur les changements que cette innovation pourrait engendrer dans la société. Les contenus des messages devraient être éducatifs car ils adresseront une population de niche, notamment des ingénieurs et de développeurs qui ont envie d'apprendre et de participer au débat. Toujours dans l'objectif de délivrer du contenu à forte valeur ajoutée Thales

pourrait imaginer un service de crowdsourcing en lien avec son podcast sur l'exemple de celui réalisé par GE dans son podcast Pivot : dans ce scénario chaque épisode se déroulerait sous le format d'un reportage de la part d'un protagoniste fictif qui à chaque fois raconte comment les applications pratiques d'une nouvelle technologie (une technologie *made in Thales ou TDF*) lui ont permis de faire face un problème sérieux : par exemple comment un drone pourrait lui permettre de sauver la vie de quelqu'un suite à un tremblement de terre.

Pour impliquer et fidéliser l'audience, Thales pourrait envisager de lancer une compétition et encourager chaque membre de son public à réfléchir à un logiciel ou à une application pour aborder le sujet du prochain épisode. Chaque participant devra être capable d'expliquer les fonctionnalités techniques du produit, ses applications concrètes, les cas d'usage et l'intérêt business de son développement. Ainsi le gagnant ayant proposé l'idée la plus innovante sera le protagoniste du prochain épisode et il recevra un prix en argent.

Pour conclure, comme mentionné dans notre introduction, c'est la vitesse imposée par les nouvelles technologies et les médias qui nous impose d'aller plus vite. « Ce n'est pas le temps qui va plus vite mais c'est notre rapport au temps qui a évolué<sup>116</sup> » : avec le podcast nous pourrions redonner un sens au temps et retrouver la valeur de la lenteur. La lenteur, selon le peintre français Fernand Léger, est condition de l'art et donc une exigence de qualité<sup>117</sup>. Le format du podcast avec sa temporalité étendue pourrait nous permettre de rompre avec la consommation éphémère d'aujourd'hui. Aussi, la lenteur de sa dimension audio permettrait d'humaniser le discours et créer un espace d'intimité avec l'auditeur, voire de créer une communauté autour du storytelling. Le podcast représente donc une alternative aux émotions fugaces provoquée par les contenus les plus superficiels. Il peut nous aider à donner du sens à ce que nous vivons et à ce que nous apprenons.

---

<sup>116</sup> FINCHELSTEIN, Gilles, *La dictature de l'urgence*, op. cit. p. 159.

<sup>117</sup> Ibid. p. 161.

## Bibliographie et Sitographie

AUTISSIER, David, METAS-WIRSCH, Emily, *La transformation digitale des entreprises: les bonnes pratiques*, Paris, Editions Groupe Eyrolles, 2016.

BEAUDOIN, Jean-Philippe, *L'opinion, c'est combien ?*, Paris, Editions Pearson Education France, 2005.

BEAUDOIN, Jean-Philippe, *Être à l'écoute du risque d'opinion*, Paris, Editions d'Organisation, 2001.

BERNOUX, Philippe, *La sociologie des organisations*, Paris, Editions du Seuil, 2009.

BERTHELOT-GUIET, Karine, MARTI DE MONTETY, Caroline, PATRIN-LECLERE, Valérie, « Entre dépublicitarisation et hyperpublicitarisation, une théorie des métamorphoses du publicitaire », *Semen*, 2013, Les nouveaux discours publicitaires, n. 6.

BO, Daniel, *Brand content stratégique : le contenu comme levier de création de la valeur*, Brand Content Institute, 2019.

BOISTEL, Philippe, «La réputation d'entreprise : un impact majeur sur les ressources de l'entreprise », *Management et Avenir*, 2008, vol. 3, n. 17.

BOUCHARD, Julie, «La médiatisation de l'évaluation et les flux de valeurs», *La médiatisation de l'évaluation / Evaluation in the Media*, 2015

BRUN, Monique, RASQUINET, Philippe, *L'identité visuelle de l'entreprise, au-delà du logo*, Paris, Editions d'Organisation, 1996.

D'ALMEIDA, Nicole, «Des contes aux comptes», *Médiation et information (MEI)*, 2009, Communication, organisation, symboles, n. 29, 2009.

D'ALMEIDA, Nicole, *Les promesses de la communication*, Paris, Editions Presses Universitaires de France, 2001.

DELAVOET, David-Anthony ; DUPUI-CASTERES, Arnaud, BENATIA, Lionel, “Valeur de marque et réputation : un enjeu majeur de la nouvelle gouvernance », Sécurité et stratégie, 2011, vol. 2, n. 6.

FAYON, David ; TARTAR, Michael, *Transformation digitale : 5 leviers pour l'entreprise*, Tours, Editions Pearsons France, 2014.

FINCHELSTEIN, Gilles, *La dictature de l'urgence*, Saint-Amand-Montrond (Cher), Editions Fayard, 2011.

JAMET, Thomas, *Les nouveaux défis du brand content*, Paris, Editions Pearsons France, 2018.

LEWI, George, LACOEUILHE, Jérôme, *Branding management: la marque, de l'idée à l'action*, Paris, Editions Pearson Education, 2007.

MARTI DE MONTETY, Caroline, “Une approche des représentations du papier dans l'imaginaire marketing : le papier à l'épreuve du multicanal”, *Communication & Langages*, 2007, n.153.

MIGNOT, Océane, *La transformation digitale des entreprises : principes, exemples, mise en oeuvre et impact social*, Paris, Editions Maxima, 2019.

PATRIN-LECLERE, Valérie, « Un média est-il une marque ? », *Communication*, 2013, vol. 32, n. 2

YAO, Namoin, « Génération Y et marketing RH : une approche générationnelle de la communication de recrutement en France », *Communication et organisation*, 2011 n. 40.

Sitographie :

BASHRAHEEL, Aseel, “People are scrolling through 90 meters web content every day – that's the same as the height of the Statue of Liberty”, *Arab News*, 11/04/2018, <https://www.arabnews.com/node/1283051/media>

GRESSIER, Jean Jacques ; SPENSER, Thierry, “Employee advocacy: the new frontier in social media communication”, *Sociabble.com*, <https://symetriedesattentions.com/symetrie-des-attentions-videos/>

Communiqué de presse, “La Digital Factory de Thales s’agrandit à Singapour”,  
29/11/2018, <https://www.thalesgroup.com/fr/group/journaliste/press-release/digital-factory-thales-sagrandit-singapour>

Définitions Marketing, <https://www.definitions-marketing.com/definition/kpi/>

MEZIANE, Kahotar, « KPI ou comment piloter et mesurer ses actions digitales ? »,  
*Linkedin*, 11/0720177 <https://www.linkedin.com/pulse/kpi-ou-comment-piloter-et-mesurer-ses-actions-kaothar-meziane/>

# Annexes

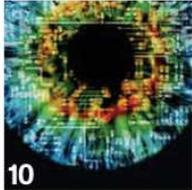
## Section Supports

### Annexe 1 – Six éditions du magazine Innovations



THALES

# AU SOMMAIRE



10

« Nous dépendrons bientôt tous de la réalité augmentée. »

Tom Caloway, responsable de la R & D de Thales Visiorix

➔ 02 **Vers la guerre numérique**  
Les révolutions du combat aéroterrestre.

➔ 08 **Diamants, un nouveau filon**  
Des capteurs à base de diamant ouvrent de brillantes perspectives, de la médecine à la prochaine génération d'ordinateurs.

➔ 10 **Une vision claire**  
Les récentes avancées de la réalité augmentée entrouvrent la porte d'un nouveau monde.

➔ 14 **ETCS, la voie de la raison**  
Solvez-mois dans les entrailles du tunnel du Saint-Gothard pour découvrir les secrets d'une technologie qui rayonne sur toute la planète.

Crédit photos : Photos.com/Getty Images, iStock, Benoît Pommerehne, DA, IS, WS

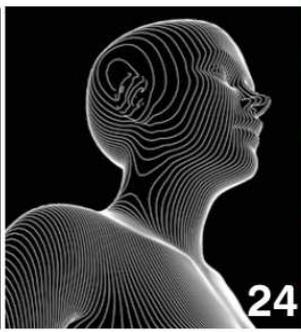
Directeur général : Patrick Le Gall | Directeur de la stratégie : Nicolas Dreyfus | Directeur financier : Laurent Wollmer | Solutions « filon » : Fabrice de Caplan | Média : Laurent Lelièvre | Les talents et expériences s'engagent pour le succès et se réunissent en autour pour engager la responsabilité de Thales ou de Caplan Média. Caplan Média et Inphosure SAS 3305 7033 Email : info@caplanmedia.com Web : www.caplanmedia.com



34



32



24

➔ 20 **Cap sur la planète rouge**  
Schaparelli aux prises avec « le démon de Mars ».

➔ 24 **À visage découvert**  
En quoi les progrès en matière de reconnaissance faciale peuvent-ils contribuer à la lutte antiterroriste ?

➔ 28 **Preons nos responsabilités**  
De nouvelles obligations s'imposent aux entreprises en matière de responsabilité et de transparence.

➔ 32 **Game of drones**  
Tout ce que vous devez savoir sur l'état des réglementations régissant l'utilisation des drones civils.

➔ 34 **Diversité et inclusion**  
Des accélérateurs d'innovation et de créativité.

« L'explosion des technologies numériques constitue pour nos équipes un formidable accélérateur pour inventer et développer des produits et solutions dont le monde aura besoin demain, un monde de données, autonome et immersif. »

Certaines organisations vivent la transformation numérique comme une contrainte, d'autres comme une chance. Les premières s'y plient pour répondre à la demande de leurs clients, les secondes l'accueillent comme une formidable opportunité de repenser leur modèle et de stimuler leur capacité à innover. C'est le cas de Thales.

Depuis plus de cent ans, nous avons été de toutes les grandes révolutions technologiques et nous en avons même parfois été des pionniers : électricité, électronique, informatique et, maintenant, numérique.

L'explosion des technologies numériques constitue pour nos équipes un formidable accélérateur pour inventer et développer des produits et solutions dont le monde aura besoin demain, un monde de données, autonome et immersif. C'est là le cœur de ce qui constitue l'ADN de notre groupe : aller au-delà de ce qui est possible aujourd'hui tout en répondant à des problématiques incroyablement actuelles.

Nous avons la maîtrise des grandes

technologies de l'ère numérique : connectivité, Big Data, intelligence artificielle et cybersécurité. Mais au-delà de cette expertise qui fait de Thales un acteur sans doute unique au monde, nos conditions me semblent devoir être réunies pour que la transformation numérique en cours soit un extraordinaire levier de développement et de croissance durables.

D'abord la passion. Celle d'être au service de nos clients, en leur apportant des solutions innovantes qui simplifient l'exécution des missions dont ils ont la charge. Cette passion anime les 64 000 collaborateurs de notre groupe et les encourage, chaque jour, à repousser les limites de leur possible. Quels que soient leur fonction ou leur savoir-faire. Car l'innovation ne doit pas se cantonner au champ technique. Elle doit irriguer l'ensemble de nos activités et de nos métiers, créer de la valeur et bénéficier à nos clients.

Ensuite, l'ouverture. De plus en plus nombreuses sont les avancées technologiques que nous réalisons en commun avec le milieu académique, universités, centres de recherches

publics et privés et aussi, phénomène plus récent, avec des start-ups et des PME. Cette politique d'innovation ouverte, qui implique de s'appliquer à nous-mêmes l'esprit d'agilité et de prise de risque maîtrisée caractéristique de ces petites structures, engendre des écosystèmes d'une créativité et d'une efficacité remarquables.

Enfin, nous ne devons jamais oublier que nos équipements, nos systèmes, nos services, aussi avancés et performants soient-ils, doivent demeurer encore et toujours au service de l'humain.

Marko Eman  
Directeur technique de Thales



**Innovation by the numbers**

**10000** >

de développeurs logiciels travaillent chez Thales.

**60%** >

En Chine, 60 % du trafic aérien est géré grâce aux solutions de Thales.

**#1** >

Thales est le premier industriel européen en électronique de défense.

Source : Magazine clients Thales "Innovations", année de parution 2017, Sommaire, p.1

## Annexe 3 – Exemple article et produit Thales

04 INNOVATIONS : LE COMBAT AÉROTERRESTRE À L'HORIZON 2030



### Liaisons satellitaires, drones et robots omniprésents et aux missions de plus en plus variées

occidentales à l'export, mais aussi de doter les puissances qui en ont les moyens de matériels de défense extrêmement puissants.

#### Un théâtre d'opérations intercontinental

Contraire de ces trois grandes mutations, les conflits modernes se caractérisent symétriquement par trois éléments nouveaux.

Tout d'abord l'élargissement des théâtres d'opérations à des dimensions intercontinentales, inédites depuis la Seconde guerre mondiale. La zone sahélo-saharienne, la Syrie, l'Irak, les pays européens touchés par le terrorisme, constituent un seul et même théâtre d'opérations sur lequel il faut faire face à un même adversaire sur deux fronts. La guerre ne se limite plus aux opérations extérieures. Nous assistons à un retour vers la Défense Opérationnelle du Territoire, avec un continuum de plus en plus étroit entre sécurité et défense.

Nous sommes ensuite confrontés à une combinaison allant « guerre hybride » (concept répandu mais dont le caractère novateur est sujet à débat) avec des opérations de contre-insurrection classiques- et « guerre de haute intensité », compte tenu des capacités militaires blindées,

MANPAD – MAN Portable Air Defense System) de plus en plus grandes des groupes armés. L'antiterrorisme ne se réduit donc plus à la collecte du renseignement par les services, à son exploitation par les forces de sécurité et à une phase judiciaire. Il doit mélanger toutes les formes de combat, antiterrorisme classique, antiguérilla, combats violents.

Quant à la « guerre de l'information », elle n'a jamais atteint une telle ampleur et une telle importance. L'adversaire cherche une « cyberlevée en masse » en communiquant et influençant via des réseaux sociaux et des médias qu'un Etat démocratique peut difficilement neutraliser.

Ces évolutions profondes doivent inciter les nations occidentales à repenser dès à présent le format de leurs forces armées et leurs modes d'action. Dans ce cadre, l'artillerie retrouvera par exemple un rôle décisif. Les forces terrestres devront aussi retrouver la capacité à produire des effets de masse, par des effectifs accrus, le développement du combat collaboratif et une action interarmées optimale. Cela exigera la mise en place des moyens nécessaires à un CAISR (Command, Control, Communications, Computers, Intelligence, Surveillance, Reconnaissance) hautement performant.

#### Scorpion, clé du combat collaboratif

L'armée de terre française, confrontée aujourd'hui à un ennemi pratiquant aussi bien le terrorisme dans sa zone d'influence immédiate qu'en plein centre de Paris, doit être en mesure de s'adapter et de gagner quel que soit le mode d'action de l'adversaire.

La réponse a pour nom Scorpion. Ce programme, dont Thales est un acteur clé, prévoit d'inscrire à compter de l'horizon 2020 l'ensemble des futures forces de l'armée de terre, tous types d'unités confondus simultanément engagés sur un même théâtre d'opérations, au sein d'une « bulle opérationnelle aéroterrestre » (BOA). Cette BOA regroupant, via Scorpion, l'infanterie, les unités mécanisées lourdes et légères, l'artillerie, l'aviation légère de l'armée de terre, les drones, connectera tous ces moyens, leur permettra de partager en temps réel

le renseignement et de coordonner leurs actions en conséquence afin de démultiplier leurs effets, en les conjuguant via un dispositif CAISR.

Scorpion sera aussi le centre nerveux de tout le système de contrôle et de commandement interarmées des forces françaises. En permettant à l'ensemble des forces de constituer un réseau fluide en mesure de se former, d'évoluer, de se « dissoudre », d'intégrer à la demande des pions tactiques interarmées (plug-and-play), de se reformer selon différents arrangements dans le temps et l'espace, il sera en mesure d'offrir des solutions quelle que soit le type de conflit.

Drones, satellites, avions AWACS, senseurs et armements des aéronefs de l'armée de l'air et de la marine,



moyens de recueil de l'information de toutes les forces armées, permettront par ailleurs à ces forces réduites, reliées notamment par un système de radios logicielles Contact conçu par Thales, d'atteindre l'ubiquité, d'agir rapidement et efficacement sur une zone située à des centaines de kilomètres et sur laquelle elles n'avaient précédemment aucune empreinte.

Source : Magazine clients Thales « Innovations », année de parution 2017, article «Vers la guerre numérique», p.4.

## Annexe 4 – Communications Factory Handbook



Source : Brochure presentation department communication interne Thales Groupe

## Annexe 5 – Visuel ancienne publicité

thalesgroup.com

# Partout où sûreté et sécurité sont en jeu, nous sommes présents

**DÉFENSE**  
Acquiescer et conserver la supériorité décisionnelle et opérationnelle

**ESPACE**  
Optimiser les solutions pour les télécommunications, l'observation de la Terre, la navigation et la science

**AÉRONAUTIQUE**  
Aider nos clients à rendre le transport aérien plus sûr, plus fluide, plus respectueux de l'environnement et plus confortable

**SÉCURITÉ**  
Protéger les citoyens, les données sensibles et les infrastructures critiques

**TRANSPORT TERRESTRE**  
Permettre le fonctionnement plus rapide, plus efficace et plus sûr des réseaux

Avec plus de 62 000 collaborateurs, Thales est un groupe mondial qui opère dans 56 pays. Ensemble, nous innovons avec nos clients pour créer des systèmes toujours plus efficaces afin de protéger les populations, les biens et les données. A chaque instant, partout dans le monde, quand sûreté et sécurité sont en jeu, nous sommes présents.

Suivez Thalesgroup

**THALES**  
Together • Safer • Everywhere

Annexe 6 – Visuel nouvelle publicité



Annexe 7 – Brochures avec les fondamentaux de la marque

Branding: How to talk about Thales



**THALES**

Brand standards  
**Brochures**

Branding: How to tell Thales stories



**THALES**

Brand standards  
**Social media**

Source : Guides positionnement de marque – document interne

## Annexe 8 – Pitch

# > The decisive Thales pitch

**WHO** The people we all rely on to make the world go round – they rely on Thales.

**WHY** In a world that is increasingly fast-moving, unpredictable and full of opportunities, they come to us with big ambitions: to make life better and to keep us safer.

**HOW** Combining a unique diversity of expertise, talents and cultures, our architects design and deliver extraordinary high-technology solutions. Solutions that make tomorrow possible, today.

**WHAT** From the bottom of the oceans to the depths of space and cyberspace, we help our customers think smarter and act faster – mastering ever-greater complexity and every decisive moment along the way.

Whatever it takes.

**NOW LET'S BREAK IT DOWN**  
How do you give this pitch greater depth? In the next few pages, we highlight the meaning behind each key promise and provide you with handy examples of how to back them up with tangible proof points. These are just examples though. Feel free to create your own!

**「Who」**

**「Why」**

**「How」**

**「What」**

THALES



Brand Positioning 2017\_4

Brand Positioning 2017\_5

## Annexe 9 – Visuels domaines expertise Thales



## Annexe 10 – Pitch pour la visite d'un site – cibles externes

**Oral pitches for diverse everyday audiences**

**Site visit opening pitch**

In today's fast-moving and unpredictable world, organisations are faced with big challenges. But their ambitions are just as big!

We work with large, worldwide companies, banks, train operators, airlines, governments and others. Our clients are committed to making life better and keeping people safer.

Responsible for vital decisions that affect millions of people, they need to be able to count on a trusted partner at the heart of their crucial missions. Thales helps them turn risk into reward and obstacles into opportunities.

Combining a unique diversity of expertise, talents and cultures, our 64,000 'architects' design and deliver extraordinary high-tech solutions for companies, governments and global institutions.

From the bottom of the oceans to the depths of space, we help our customers think smarter, act faster and master their decisive moments with total confidence.

Positioning 2017\_14

## Annexe 11 – La conversation pendant un entretien

**The job interview conversation**

**Hi, I'm looking for my next job which will be the right fit for my career...**

Great – making your next move is one of your most decisive moments! If you can push boundaries, bring client focus with a commitment to delivery and get the job done whatever it takes, then we're looking for people like you to join our 64,000 strong and diverse team!

**But, Thales, you're a defence company, right?**

We are 50% civil and 50% defence... We are a global technology enterprise serving defence, aerospace, space, ground transportation and security markets worldwide across 56 countries. Our customers rely on us to improve people's lives every single day, and our solutions build on our digital dexterity in Artificial intelligence, connectivity, cyber-security, Big Data and much more!

We work in a world that's fast-moving, unpredictable and full of positive opportunities – and we are looking for people like you. They bring passion and hard work to help our architects design and deliver extraordinary solutions for the complex issues we face today!

What we do as a company improves and helps everybody's lives!

**And it's a place my career can really develop?**

Sure - at Thales you'll operate in real-world game-changing situations. Everyone wants to work in a start-up because that's where the interesting things happen. But you can do all that at Thales where we combine an ambitious start-up mind-set with the backup of a global organization working on real problems with real customers right now!

We value diversity and collaboration, and have a real commitment to people that enables career development across markets and business lines. This means the possibility to work internationally as well as working flexibly. And, above all the opportunity to work with challenging, intelligent and interesting people just like you, where together we can build the future right now.

Brand Positioning 2017\_17

## Annexe 12 – Parler de Thales à la famille et aux amis



### Talking to friends and family

**So what do you do for a living?**

I work for Thales. We help make the world go round. We develop high-tech solutions for all types of organisations, including companies, governments and global institutions – all types of customers who have big ambitions.

**Oh really, what kind of solutions?**

You'd be surprised: without even knowing it, you're benefiting from Thales technology all the time!

For example, the pilots that flew you on holiday last month were using a Thales cockpit and our traffic management systems. And the reason your metro was on time this morning was thanks to our signalling system.

**It sounds like they cover a lot of ground!**

That's an understatement: Countries protect their population in the air, on the ground, in the ocean and in cyberspace with our defence systems. Banks secure their data with our systems, and three billion passengers around the world commute with Thales's transportation systems in over 40 of the largest cities in the world.

Wherever you find organisations making vital decisions that affect millions of people, striving to make our lives better and safer, Thales is there – as a trusted partner at the heart of their decisive moments!

Brand Positioning 2015

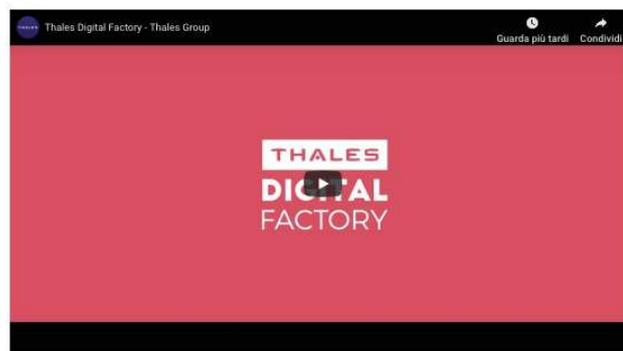
## Annexe 13 – Manifeste de la culture TDF



## Annexe 14 – Identité visuelle site web Thales Digital Factory



## Accelerating the Digital Shift



## What's Currently in the Making at the Factory?

Source : Site institutionnel Thales Digital Factory - <https://www.thalesdigital.io/fr>

## Annexe 15 – Comparaison comptes LinkedIn TDF et Thales Groupe

**Thales Digital Factory**  
Defense & Space · 7,772 followers

From Idea to Product Faster !

Visit website

17 followers in your network

Home About Ads

All Images Documents Videos Sort by: Top

**Thales Digital Factory**  
7,772 followers  
18h

This week, come visit us at our space at #Centech for the Startup Open House, and learn more about the #AlatCentech program. Our team will be ready to answer all your questions!

Centech Mtl  
7,000 followers

Highlights

Explore hashtag #thalesdigital  
4 followers

Explore hashtag #thalesdigitalfactory

**THALES** Thales  
Information Technology & Services  
92098 PARIS LA DEFENSE Cedex · 550,419 followers

From the bottom of the oceans to the depth of space and cyberspace, we help our customers think smarter and act faster.

Visit website

Ani & 32 other connections work here  
See all 65,755 employees on LinkedIn

Home About Ads

All Images Documents Videos Sort by: Top

Highlights

Now, you can rely on the protection of a world leader in digital security

Annexe 16 – Logo TDF



Annexe 17 – Logo Thales



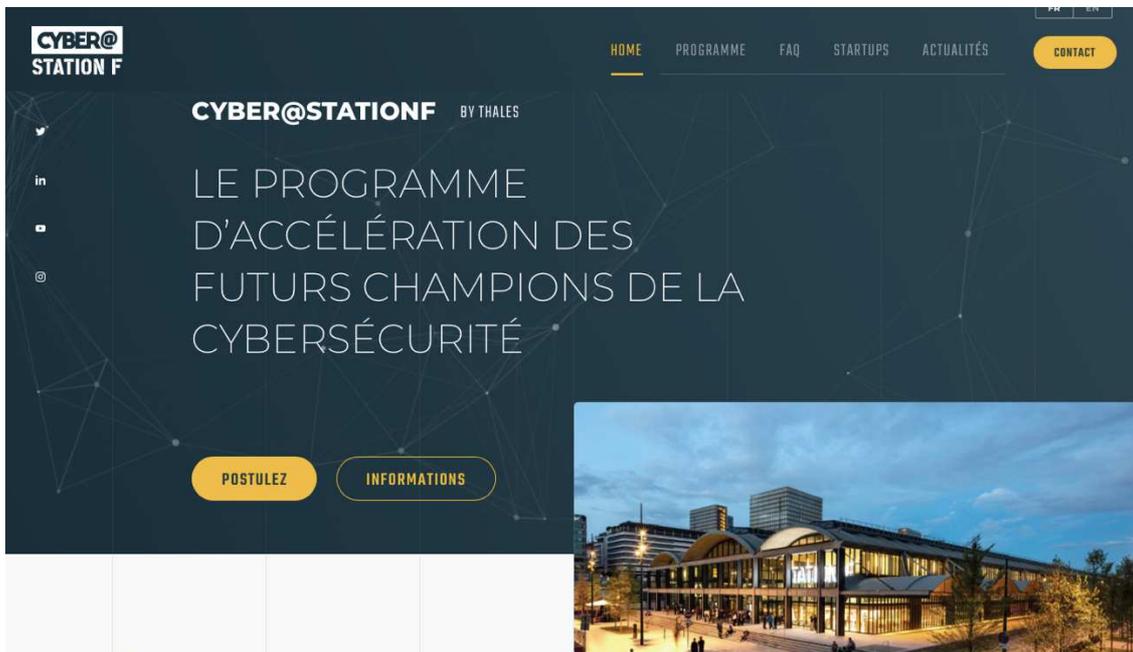
Annexe 18 – Logo AI@CENTech



Annexe 19 – Logo Cyber@STATIONF



Annexe 20 – Identité visuelle site web programme StationF



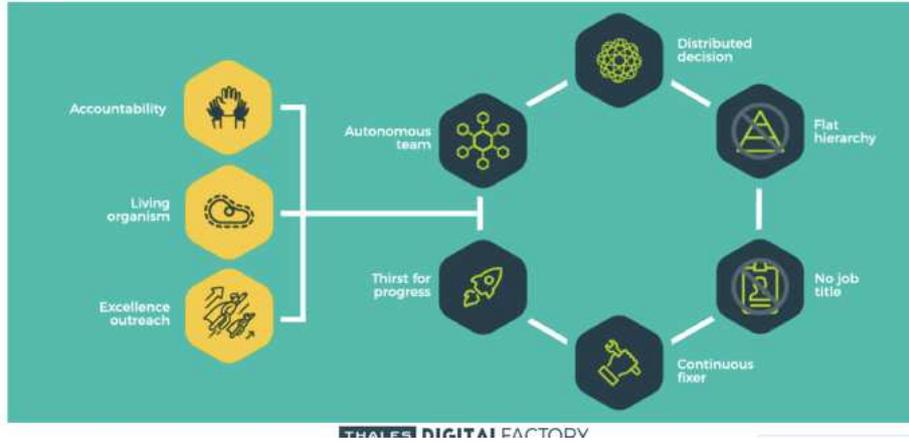
Source : Site institutionnel Programme Cyber à Station F - <https://cyber-at-stationf.com/fr/>

Annexe 21 – Logo Thales Digital Factory en turquoise et en rouge



## Annexe 22 – Les valeurs conductrices de l'organisation

### Organization drivers



## Annexe 23 – Le co-équipier idéal de la Digital Factory

### Digital Factory Ideal Team Player



Source : Matériel presentation de la Thales Digital Factory

# Annexe 24 – Compte Instagram TDF

Instagram

Rechercher



thalesdigitalfactory

S'abonner



180 publications

857 abonnés

89 abonnements

THALES DIGITAL FACTORY

Have a glance through our glassdoor 🔍

Into Thales Digital Factory 🧑🏻‍💻 🧑🏻‍💻

Creation of MVPs 🖥️

Accelerator 🚀

Station F Cybersecurity program 🛡️

[www.thalesdigital.io/en/thales-gemalto/thales-and-gemalto-create-world-lead...](http://www.thalesdigital.io/en/thales-gemalto/thales-and-gemalto-create-world-lead...)



Digital Tou...



AI@Cente...



BIG 14/12/...



Day in the ...



Tour de Fr...



Tour de Fr...



Tour de Fr...

PUBLICATIONS

IGTV

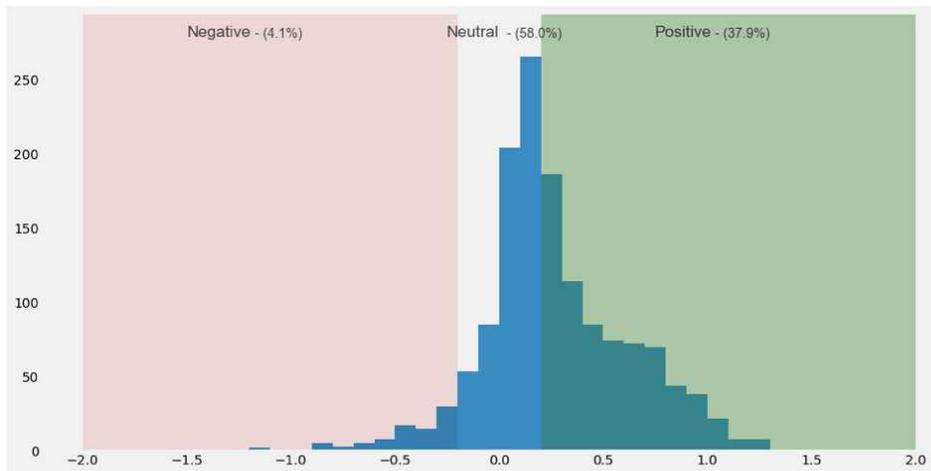
IDENTIFIÉ(E)





## Over 37% of Thales comments were positive

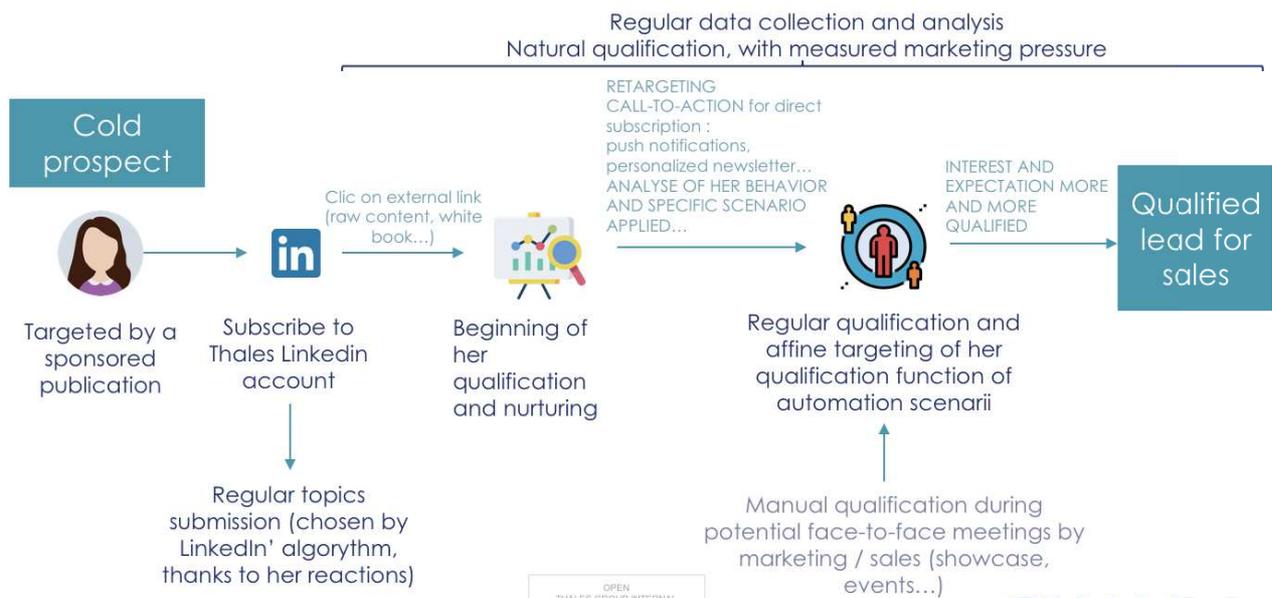
Thales has achieved strong positive sentiment with most of the comments being complimentary to the initiatives that they are sharing on LinkedIn



Internal data

## Annexe 28 – Stratégie marketing

### Defining personalised journeys is key to nurture customers interest and consideration and drive business development



Source : Résultats campagne branding de la part du département de la marque”

## Section Entretiens

### Annexe 1 – Entretien avec Christophe Lachnit, consultant externe Thales (11/06/2019)

**Martina** : Bonjour Christophe, est-ce que tu pourrais te présenter ?

**Christophe** : Je suis consultante chez Thales depuis avril 2017 jusqu'à fin juin 2019 et je me suis occupé de la transformation de la fonction communication. Avant Thales, j'ai travaillé dans des fonctions de communications. J'ai été DIRCOM du group Naval Group. Avant ça j'étais directeur de la marque et du marketing pour Microsoft en France et avant ça j'ai occupé plusieurs postes dans le groupe Alcatel, beaucoup sur des business liés au développement des activités internet et à l'international.

**M** : Pour quelle raison l'entreprise Thales a sollicité votre intervention en tant que consultant externe ?

**C** : Il y a une transformation globale du groupe Thales dans le cadre d'Ambition boost  
Ambition

étant le plan de transformation du groupe au service de son ambition de croissance rentable et dans le cadre de ce plan ambition boost toutes les fonctions doivent se transformer pour améliorer leur efficacité mais aussi s'adapter de manière stratégique et opérationnelle aux nouveaux objectifs business de Thales donc c'est dans ce cadre que la fonction communication a souhaité mener sa transformation et donc ça a fait appel à moi.

**M** : Quand vous parlez de transformation, vous faites référence à la transformation digitale ?

**C** : Non je fais référence à l'ensemble de la transformation de la fonction donc pour prendre des exemples ça passe par la mise en place d'un nouveau modèle opérationnel pour la fonction en ligne avec une nouvelle stratégie de communication. La mise en place de ce modèle opérationnel dans toutes les activités de la communication. La mise en place d'une nouvelle politique d'achat pour rationaliser les achats. La mise en place d'un nouveau modèle de production des contenus, on va sûrement en reparler. Le développement des talents et des opportunités pour ces talents de s'épanouir dans le cadre d'un nouveau modèle opérationnel. La mise en place des nouvelles stratégies dans le domaine publicitaire, dans le domaine publicitaire, dans le domaine événementiel, spécifiquement au-delà de la nouvelle stratégie de communication dont j'évoquais tout à l'heure la conception et puis aussi le développement d'une culture de la performance et

de l'amélioration du management et de l'amélioration continue à travers notamment la mise en place d'outils de mesure.

**M** : Est-ce qu'il existait déjà une stratégie des contenus avant chez Thales ?

**C** : Pour commencer je voudrais expliquer pourquoi une stratégie des contenus est importante pour une entreprise telle que Thales, le point c'est que de nos jours du fait de la révolution numérique tous les individus tous les individus et toutes les marques sont potentiellement des médias tout simplement parce que le fait qu'on ait un smartphone pour pouvoir produire des contenus, c'est-à-dire exprimer nos opinions via des messages écrits ou vidéo ou des photos et qu'on ait les bénéfices des plateformes sociales pour pouvoir partager ses contenus avec le reste du monde, donc écrire un Tweet l'envoyer, écrire un message sur Facebook l'envoyer, relayer un article, poster une photo ou une vidéo, tout ça il suffit seulement d'un téléphone de nouvelle génération qui fait encore une fois de chaque individu et de chaque marque un média en puissance. Ce phénomène crée une surinformation phénoménale. Il y a une statistique que j'aime bien citer qui est le fruit d'une étude réalisée par Facebook et cette étude ne concerne pas uniquement l'application Facebook mais tous les types d'application qu'on utilise sur nos téléphones mobiles et elle montre qu'en moyenne un utilisateur internaute mobile va faire défiler sur son téléphone mobile à peu près 91 mètres de contenu chaque jour. Donc phénomène de surinformation ce qui évidemment on ne peut pas lire ou consommer 91 de contenu par jour et on peut encore moins s'en retenir, on peut encore moins y adhérer et pour finir on peut encore moins agir à partir de ces contenus or évidemment le défi des entreprises de marque c'est que leurs audiences non seulement consomment leur contenu mais il y adhère en fin de compte c'est-à-dire fasse un acte d'achat ou parle du produit à quelqu'un, en tout cas prenne l'action que ces contenus peuvent leur donner envie de faire au bénéfice de la marque qui communique ces contenus. Donc du coup la pertinence, la qualité et la régularité des contenus devient pour les marques un enjeu stratégique extrêmement important parce que c'est finalement le principal vecteur de captation de l'attention de leur public. Leurs publics sont surchargés des contenus qui viennent de tous les types d'émetteurs des contenus, des entreprises, des institutions et aussi beaucoup d'individus. C'est la différence avec l'écosystème de la communication qu'on connaissait il y a quelques années avant la révolution numérique et le fait de payer pour acheter des espaces ou pour acheter des liens sponsorisés ou pour acheter des relais de contenu sur les médias. Aujourd'hui ça ne garantit plus l'attention des audiences et ça garantit encore moins l'adhésion des audiences. Certes ça peut être utile et bénéfique mais si la qualité, la pertinence et le ciblage des contenus des marques n'est pas à la hauteur de leurs

investissements pour relayer ces contenus et pour créer de la virilité organique quand ils ne payent pas , ils ne vont pas réussir leur politique de communication vis-à-vis de leurs audience et c'est pour ça qu'on assiste dans énormément d'entreprise à la mise en place des stratégies de contenu sans commune mesure avec ce qu'on observait il y a 5 ou 10 ans quand il suffisait d'avoir un gros budget publicitaire et on pouvait diffuser ces contenus de manière plus efficace qu'on le fait aujourd'hui. C'est pour ça que la stratégie de contenu est devenue un sujet chez Thales parce que Thales comme les autres marques a observé cette évolution et donc à partir de ça il a fallu pour Thales définir une nouvelle stratégie de contenu qui est passé par une nouvelle stratégie publicitaire comme j'ai évoqué tout à l'heure et aussi par un nouveau modèle de production des contenus que j'ai évoqué toute à l'heure et une réforme de la manière dont la direction de la communication à l'échelle mondiale de Thales fonctionne numéro 1 en prenant la production des contenus comme un enjeu stratégique ce qui n'était pas le cas avant, numéro 2 en mettant en place dans le modèle opérationnel une fonction identifiée dans chaque entité qui est en charge du calendrier éditorial, de la politique éditoriale de chacune des entités dans un axe business de la matrice et dans l'autre axe géographique de la matrice pour alimenter cette politique de contenu dans chaque domaine on a pris des mesures modèle opérationnel modèle publicitaire modèle de production des contenus pour contribuer à la mise en œuvre de cette nouvelle stratégie.

**M** : La mise en place de cette nouvelle stratégie de contenu se situe comment par rapport à l'essor des plateformes numériques et des réseaux sociaux ?

**C** : Tout ça provient de l'essor des plateformes sociales en particulier et donc pour ce qui concerne Thales qui est une entreprise B2B et B2G, business to business et business to gouvernement évidemment on n'a pas la même politique de production, de relai et de promotion des contenus que si on était une entreprise B2C où évidemment on aurait une politique énormément fondée sur les réseaux sociaux ce qui est déjà le cas chez Thales mais probablement sur des réseaux sociaux différents. Chez Thales, quand je disais qu'on a changé la politique publicitaire ce qui a été fait c'est en particulier dans l'aspect médiatique du plan média , de passer des médias verticaux des journaux de défense, des magazines dans chacun des segments de marché dans lesquels Thales est opérationnel donc le transport, la sécurité, la défense, l'espace etc. on est passé de ces médias traditionnels à une politique publicitaire aujourd'hui qui est une politique fondée essentiellement sur des contenus sponsorisés sur LinkedIn, donc sur un réseau social professionnel qui est celui où on peut toucher nos cibles c'est-à-dire nos partenaires, nos

clients, les influenceurs dans les domaines B2B et B2G desquelles relevé le business de Thales.

**M** : Donc LinkedIn est le réseau social que Thales utilise le plus c'est ça ?

**C** : Sur le modèle publicitaire oui sachant qu'autres contenus sont évidemment mis sur d'autres réseaux sociaux, par exemple il y a une chaîne Thales sur YouTube mais le cœur de la nouvelle stratégie publicitaire du groupe remplacer les magazines des marchés verticaux par du contenu sponsorisé est mis en œuvre sur LinkedIn.

**M** : Quelles ont été recommandations ? Est-ce que vous pourriez rentrer un peu plus dans les détails de cette stratégie.

**C** : Premier point dans le modèle opérationnel de la fonction de communication de Thales qu'on a complètement revu dans le cadre de la transformation de la fonction il y a 2 ans. Quand je dis modèle opérationnel c'est quels sont les principes clés de fonctionnement qu'on veut mettre en œuvre. Quelles sont les organisations qu'on met en place et ensuite comment les organisations qu'on met en place interagissent et opèrent. Donc au niveau de principe on a défini un premier principe qui est important chez Thales parce que ce n'était pas complètement acquis : que on voulait plus promouvoir qu'une seule marque qui est la marque Thales. Ça a été un des premiers principes. Deuxième principe qu'on voulait positionner davantage la fonction communication comme une fonction stratégique au service du business et troisième principe on a dit qu'on voulait dans le cadre de la nouvelle fonction communication essayer de développer la cohérence au service de 2 objectifs que je viens de citer et donc essayer de développer notamment les mutualisations autant que possible et la cohérence à travers l'ensemble du groupe qui est une organisation matricielles et évidemment dans les organisations matricielles les enjeux de cohérence sont toujours plus importants. Donc ça se sont les principes clés. Au niveau de l'organisation, on a mis une organisation ...un bleu print organisationnel pour les entités business, premier axe de la matrice. On a mis dans toutes les entités business avec la même organisation en communication, on a mis un bleu print organisationnel pour les entités géographiques qui ont toutes la même organisation en communication et on a à peu près 80-90% pourcent de cohérence entre l'organisation des entités géographiques et l'organisation des entités business. Donc on a vraiment une cohérence organisationnelle optimale. La seule différence entre les entités business et les entités géographiques tient à la spécificité d'une communication dans une entité géographique notamment par rapport à la gestion de la relation avec les médias en locale, par rapport à des entités business plus concentrées sur la stratégie business à l'échelle mondiale et donc ces entités géographiques et business ont des organisations miroir l'une de l'autre et

ensuite on a l'organisation du groupe, l'organisation du siège qui a pour but d'établir la stratégie de communication à l'échelle de l'entreprise et de superviser sa mise en œuvre par les entités géographiques et business, d'arbitrer quand il y a besoin et évidemment de gérer la mise en œuvre de cette stratégie au niveau corporate. Et donc dans ces 3 axes de la matrice il y a dans l'organisation une fonction en charge des contenus. C'est une nouvelle fonction par rapport à l'organisation précédente qui est la traduction concrètes dans l'organisation et dans le modèle de fonctionnement de l'entreprise de l'importance stratégique maintenant donnée aux contenus dans la fonction communication et après pour terminer sur le 3<sup>ème</sup> point qui est ..donc on a pris les principes l'organisation et les interactions entre les différentes parties de l'organisation il y a maintenant aussi pour la politique contenus des comités éditoriaux qui ont été mis en place à différents niveaux, des comités éditoriaux hebdomadaires pour vraiment gérer la politique contenu opérationnel à l'échelle de temps d'une semaine e des comités éditoriaux à échelle de temps un peu plus long pour faire une stratégie un peu plus globale et donc c'est aussi des axes d'évolution par rapport à ce qui préexistait de manière à assurer la mise en œuvre d'une politique de contenu cohérente.

**M** : J'ai échangé avec les chargés de la marque, notamment Alexy Fontaine et Yves Boutin. Ils m'ont montré une brochure qui illustre des éléments de storytelling, plus précisément la façon dont il faudrait essayer de présenter Thales auprès des clients, de nouveaux talents et aussi auprès des collègues. Est-ce que tu as participé à la mise en œuvre de cette stratégie/technique ?

**C** : L'utilisation de cette technique c'est un choix logique parce que des études montrent que les êtres humains sont très sensibles à la narration d'histoires. Il y a des études qui ont été faites qui mettent des personnes sous REM et en étudiant leurs réactions à la narration d'histoires et on voit que la narration d'histoires est le moyen de communication interpersonnel entre deux personnes aussi bien qu'entre une entreprise et son public et le moyen de communication favori des êtres humains et que c'est quelque chose qui apparaît assez jeunes chez les enfants. L'utilisation du storytelling par Thales est d'autant plus importante dans des activités B2B et B2G où les sujets peuvent être un peu arides et il est important de les rendre plus digests et plus attractives pour les audiences, notamment dans ce contexte de surinformation comme j'évoquais toute à l'heure.

**M** : Quand vous avez élaboré cette stratégie, vous aviez une cible à l'esprit ?

**C** : Sur les cibles, évidemment les cibles sont un assez classique c'est-à-dire les clients, les partenaires, les influenceurs qui sont des cibles de plus en plus importantes dans le domaine numérique parce qu'on peut les toucher plus facilement qu'avant. Après pour les

cibles je pense que ce qui est important de souligner dans le choix du changement de stratégie publicitaire de Thales c'est que quand Thales faisait de la publicité dans des médias verticaux, des magazines des principaux business dans lesquels il est actif, le ciblage était très limité alors que sur LinkedIn on peut cibler très précisément par différents critères on peut avoir un ciblage des individus auxquels on adresse nos messages et nos contenus sponsorisés qui est absolument sans commune mesure avec ce qu'on faisait avant et c'est évidemment un des intérêts principale du passage de la publicité papier à la publicité à travers un contenu sponsorisé sur LinkedIn c'est que la capacité de ciblage et donc le retour sur investissement , le ROI de ce qu'on dépense en publicité est beaucoup plus grand que ce qu'on avait à l'époque, il y a encore 1 an et demi où le Groupe faisait essentiellement de la publicité papier et donc là on a avec LinkedIn des data qui lui donne vraiment des informations sur la performance des activités publicitaires qui sont déployées par Yves et on a des datas qui nous donnent des idées de performance à la fois par rapport aux cibles qu'on a ambition de toucher mais qui nous donnent aussi des idées de performance par rapport à nos concurrents et donc là on a vraiment un benchmark très utile par rapport à nos audience et par rapport à nos concurrents, l'efficacité de nos programmes et nos évolution sur le temps.

**M** : J'ai interviewé aussi Michel Gravrand qui est chargé des contenus et responsable éditorial, il s'occupait notamment d'innovation, des magazines papier de Thales. Il m'a expliqué que cette aventure était terminée l'année dernière ou il y a 2 ans. Vous en connaissez les causes ? Quelque chose à voir avec l'élaboration de cette nouvelle stratégie ?

**C** : La première cause s'était une cause de stratégie, c'est-à-dire qu'encore une fois quand tu fais une revue de papier, tu passes beaucoup de temps, beaucoup d'efforts à produire des articles pour ta revue papier et puis ta revue papier, tu as une liste des gens auxquels tu l'envoies, tu la distribues en tant qu'entreprise B2B sur les expos auxquelles on participe et ce qui a été décidé c'est de réorienter les efforts de production de contenu pour plutôt mettre ses articles en ligne sur le site du groupe et que les personnes qui cliquent sur des contenus sponsorisés mis en ligne par Thales, par exemple sur LinkedIn, soit ensuite redirigé vers des sites de Thales où justement là ils peuvent retrouver des contenus, ce qui nous permet encore une fois un meilleur ciblage, des meilleurs data par rapport à la consommation des contenus et une stratégie de contenu plus globale avec, d'un côté il y aurait la nouvelle politique LinkedIn et puis un magazine qui continue à exister, là il y a un cheminement de l'utilisateur ou de l'audience Thales qui peut cheminer des contenus vus sur LinkedIn qui ensuite l'emmènent sur le site web de Thales où il y

aura des contenus plus approfondis peut-être plus adaptés précisément à son business et autre et tout ça s'inscrivait dans une logique globale, c'est clair que ça fait aussi des économies par rapport au papier mais ce n'était pas le premier facteur.

**M** : Selon toi, le magazine papier est un outil fini ou dans ce cas spécifique le magazine entravait la stratégie de Thales ?

**C** : Je ne pense pas que le support papier pour une entreprise soit terminé y compris pour une entreprise B2B. Il se trouve que chez Thales on a essayé de mettre en place une politique de contenus globale et que cette politique de contenus globales sous l'égide de Yves a eu cette conséquence sur le magazine papier mais on pourrait tout à fait imaginer d'autres types de dimension de la politique de contenu qui pourrait passer par le papier dans d'autres entreprises mais même chez Thales. Ce n'est pas un choix qui est généralisable à tous les cas, ça dépend des stratégies de contenus, des types de public, des contextes de marché et je pense par contre que c'est pas un choix qu'il faut assoir sur une problématique budgétaire idéalement. C'est toujours mauvais d'adapter les stratégies de communication à partir d'un enjeu budgétaire. Il faut la définir en termes stratégiques et après voir quelles sont les possibilités budgétaires.

**M** : Est-ce que la création de la Coms factor s'inscrit toujours dans cette stratégie des contenus ?

**C** : Alors ça contribue à cette nouvelle stratégie. Je l'évoquais toute à l'heure quand je parlais du nouveau modèle de production de contenu. Ce nouveau modèle de production de contenu qu'on met en place chez Thales a été lancé le 1<sup>er</sup> avril 2019 à 2 dimensions.

Une dimension que tu as citée qui s'appelle la knowledge box qui est une bibliothèque en ligne où tous les communicants de Thales peuvent trouver les contenus et outils de communication produits par la fonction communication pour elle-même et pour d'autres fonctions, la fonction communication à échelle globale. Ce que ça permet c'est de faciliter la production des nouveaux contenus et de nouveaux outils de communication. Tout simplement imagine Martine que tu es directrice de la communication d'une entité business de Thales qu'on appelle GBU et que tu dois écrire un discours pour ton président d'entité, ton patron sur l'innovation. Avant l'existence de cette knowledge box tu aurais vu ce que tu connaissais au niveau de ton entité en termes d'organisation tu aurais regardé ce que tu avais déjà produit sur le sujet, cherché dans ta tête ce que tu connaissais et tu aurais produit ton contenu. Aujourd'hui avec ta knowledge box, tu peux aller sur la knowledge box ... on a un très bon moteur de recherche et tu vas pouvoir trouver des contenus qui peut-être ont été produits par le PDG de Thales quand il parle d'innovation, tu peux trouver des exemples d'innovation faits par d'autres entités que la

tienne donc 2 avantages. La facilité de produire du contenu va être plus grande qu'avant et ton message va être plus cohérent et plus global, tu vas avoir plus de facilité à communiquer non pas seulement au nom de ton entité mais au nom de Thales parce que tu vas pouvoir intégrer des messages, des exemples, d'autres entités du groupe Thales que tu peux trouver sur la knowledge box. Ça c'est une première dimension. Deuxième dimension c'est ce que tu as cité aussi qui s'appelle Content studio. Le Content studio c'est un processus d'industrialisation de la production des contenus. Alors, industrialiser la production des contenus ça correspond à l'objectif que j'évoquais tout à l'heure de l'économie de l'attention il faut que les marques soient compétitives en termes de production des contenus il faut qu'elles en améliorent la pertinence, la qualité et puis aussi elles ne peuvent pas se permettre de communiquer un contenu tous les 6 mois à leurs audiences, il faut qu'elles communiquent plus souvent parce que le rythme de communication à l'ère numérique a évolué. C'est tout ça qu'on veut servir avec l'industrialisation de la production des contenus avec le content studio, amélioration quantitative et qualitative de la production des contenus de Thales. Alors industrialiser la production des contenus ça ne vaut pas dire utiliser le même processus qu'avant et empiler plus de personnes pour produire plus de contenus chez nos prestataires. Ça veut dire et on a fait un processus de sélection qui a duré presque un an pour trouver le prestataire idoine pour répondre à cet objectif. Ça veut dire donc utiliser des processus et des technologies de production de contenu spécifique à l'objectif d'industrialiser donc on travaille avec un partenaire indien qui est un spécialiste de l'industrialisation des contenus étant donné qu'il produit 14000 assets par jour et pour ce faire il a des processus d'industrialisation en propre avec des technologies propres qui lui permettent de gérer les inputs de ses clients et d'avoir ces technologies qui permettent de faciliter l'industrialisation et donc la production en grand nombre des contenus et donc toutes les entités communication de Thales travaillent avec son prestataire. Le programme a été lancé le 1<sup>er</sup> avril et pour l'instant ça se déroule de façon satisfaisante.

**M** : On arrive à la dernière partie de notre interview. Donc nous avons parlé de Thales, nous avons essayé d'aborder le sujet Digital Factory après on a parlé du content studio. Maintenant on regarde ailleurs, notamment à la concurrence.

Je sais que c'est difficile d'établir des concurrents 360 degrés pour Thales mais selon tout d'abord qui sont les concurrents de Thales en général et après je voudrais savoir s'il y a des concurrents par rapport à la stratégie de production de contenus ?

**C** : Moi les concurrents je n'ai aucune idée. Par contre si tu poses la question sur les modèles de production de contenu des autres entreprises, si tu formules la question

comme ça j'y peu y répondre. Aujourd'hui dans le domaine B2B et B2G je pense que le modèle le plus intéressant en termes de production de contenus c'est General Electric GE qui est très réputée notamment aux États-Unis pour sa capacité à avoir mis en place avant les autres une politique éditoriale et une politique des contenus propre et quand je dis avant les autres je dis dans le domaine B2B, ça a été la 1<sup>ère</sup> entreprise B2B à se pencher sur sa politique des contenus et à innover dans ce domaine c'est la première chose et le 2<sup>ème</sup> point c'est leur politique de contenu se caractérise par une capacité à rendre simple et digeste notamment pour le grand public et notamment dans une optique de marque employeur des sujets techniques, des projets clients compliqués. Ils ont une politique de contenu qui passe par l'écrit qui passe par la photo, par la vidéo et qui aujourd'hui est remarquablement exemplaire. On ne peut pas dire qu'on est des pionniers aujourd'hui, c'est assez répandu quand même.

Annexe 2 - Entretien avec Michel Gravrand, Responsable de la stratégie éditoriale,  
(29/05/2019)

**Martina** : Bonjour, pourriez-vous vous présenter ?

**Michel** : Je suis arrivé dans le groupe en 1989 et à l'époque le directeur de la communication était un ancien journaliste et en fait on avait déjà un problème de marque parce que la marque s'était pas le groupe Thales à l'époque c'était le groupe Thompson. Il y avait trois entités, il y avait l'aspect Thompson csf qui était la partie défense et électronique professionnelle, la partie Thompson grand public qui fabriquait les téléviseurs, les magnétoscopes et Thompson électroménager qui faisait des réfrigérateurs, qui a inventé les plaques à induction de cuisson. C'était 3 secteurs différents et une très grande entreprise.

A l'époque Thompson a été le plus grand fabricant de téléviseur au monde après les entités se sont séparées et la problématique qui se posait c'est que les gens ne se retrouvaient plus trop, c'était assez compliqué et le directeur de l'époque le directeur de la communication s'était dit qu'il y avait de la place pour de grandes entreprises comme ça pour s'exprimer sur la place publique parce qu'à l'époque il y avait les journaux économiques qui s'intéressaient aux entreprises mais sous un aspect notamment financier, il y avait quelques journaux scientifique de recherche qui pouvait s'intéresser

aux innovations or c'est groupe a été toujours plein de grandes innovations grand public comme le lecteur des CD, on a des brevets très importants là-dessus et en fait c'était difficile d'arriver à communiquer sur tout ça et d'où l'idée de faire un magazine qui s'adresse prioritairement à nos clients, à nos grands clients et qu'on a lancé fin des années '80, tout début des années '90 et donc le premier j'en ai retrouvé

Le premier s'appelait Thomson magazine, j'en ai retrouvé que 1, il y en a eu plusieurs mais je n'ai pas retrouvé les autres. Le premier a été Thompson magazine et on couvrait des sujets extrêmement diverses ...ah là c'était le lancement de la télévision a haute définition. Ca te paraîtra sans doute un autre âge mais à l'époque c'était une révolution quand même et c'est le groupe Thompson qui avait inventé le 16 :9 et l'idée c'était de faire un magazine qui était assez plaisant à lire bien sûr et en plus parler à la fois de la marque, parler de nos innovations qui étaient également très ouvertes parce que ... on parlait par exemple des livres, des expositions qui avaient lieu dans les plus grandes villes du monde et ça s'était une volonté d'ouverture à la fois pour nos propres managers parce que s'était aussi diffusé en interne auprès des managers pour leur dire voilà si vous êtes à Rome, ouvrez-vous l'esprit, il y a une très belle exposition en ce moment, si vous allez à Dublin voilà, ouvrez-vous un peu l'esprit, lisez un peu.

**Ma** : Quelles étaient les cibles de ce magazine ?

**Mi** : C'était interne et externe : il y avait des managers du groupe et aussi une cible externe donc on faisait un peu d'histoire on essayait d'ouvrir un peu le thème.

**Ma** : Cela c'était dans quelle année ?

**Mi** : Ceci c'était en 1991...ça s'était très beau...les styles de magazines un peu reflétaient le style de l'époque, ça je pourrai te le laisser et puis il y a eu un changement du directeur de la communication. Le groupe en même temps s'est différencié. Il y a eu la partie Thompson CSF le reste Thompson grand public, multimédia, etc. a vécu sa vie de son côté et Thompson électroménager a été vendu etc. donc il restait la partie Thompson CFS qui est devenu aujourd'hui THALES et le premier magazine a été arrêté. Quelques années plus tard j'ai repris mon bâton de pèlerin.

**Ma** : Vous vous étiez déjà en charge de ce premier exemplaire de magazine ?

**Mi** : Je m'en occupais déjà entièrement, je rédigeais et ça on faisait ça en France. On travaillait avec un directeur artistique. Il n'y avait pas les moyens numériques à l'époque. Il n'y avait pas d'internet, il n'y avait pas de messagerie. On ne pouvait pas se communiquer par mail, ça n'existait pas. J'ai vécu le début de la messagerie ici c'était très folklorique, c'était assez compliqué mais bon c'était les méthodes de l'époque et on le faisait en français et en anglais. Tous les magazines on les a toujours faits en deux

langues. Donc quand il y a eu ce changement au niveau de configuration du groupe et du directeur de la communication moi j'ai repris mon bâton de pèlerin auprès de la directrice de la communication en lui disant comment un magazine c'est vraiment un moyen d'explorer la variété de ce qu'on fait et de les montrer de façon un peu attrayante : s'il y avait des publications scientifiques qui étaient très dures à lire mais qui étaient réservés à des spécialistes etc. et c'était aussi une façon de mettre en avant un peu la marque parce que THOMPSON CSF était une marque connue dans le milieu professionnel des armées, des gouvernements etc. et que les grand public ne connaissait pas du tout et donc on a fait un deuxième magazine et maintenant je n'ai plus la version papier mais je pourrais retrouver les PDF et vous les renvoyer.

Ce deuxième magazine s'appelait Future, publié en français et anglais. Il fallait toujours avoir des mots qui collent à peu près en anglais et en français et alors l'idée qu'on avait s'était de ... alors le premier numéro est sorti en 2004. C'était d'avoir une grande interview avec un personnage assez connu la c'était Laurent Berson qui était à l'époque le secrétaire général de l'OTAN. Donc l'idée s'était de faire vraiment un vrai magazine où on parle des sujets très variés à la fois on parlait d'internet quand même, la on avait un sujet avec Marc Pitt qui était l'OCDE qui parlait de la corruption. Ça s'était quand même nouveau qu'on aborde ce genre de sujet chez Thompson publiquement, on faisait des articles sur certains pays etcetera.

**Ma** : Qu'est-ce que ça change entre la première et la deuxième version ? Vous essayez de faire toujours des interviews, articles ...

**Mi** : On essaye de mélanger à la fois les thèmes et aussi l'angle : l'interview, un papier plus détaillé. C'était vraiment l'idée de faire un vrai magazine.

**Ma** : Aussi ce deuxième magazine était-il à destination interne ?

**Mi** : C'était un peu interne mais c'était surtout externe. Externe à destination de nos clients, deux versions toujours, avec cette idée qu'on pouvait aborder des sujets sans toujours faire la publicité pour Thales par exemple on faisait une interview de Berson, il ne parlait pas de Thales, c'était le deal. On ne lui demandait pas de dire que Thales était la meilleure entreprise au monde etc. Ce n'était pas faire de la publicité pour Thales. C'était montrer à la fois qu'on s'intéressait aux sujets qui étaient dans l'air du temps, qui étaient à la mode si on peut dire ...on a parlé de corruption par exemple avec Marc Pitt, on ne parlait pas vraiment de Thales. On essayait d'évoquer des sujets, de parler des articles de bonne qualité, dont le contenu soit assez relèvé et intéressant pour les lecteurs qui sont quand même des gens très cultivés, éduqués donc avoir des sujets de fond soit à la fois des sujets RH, des sujets d'innovation, des sujets de géopolitique etc.

Moi j'ai toujours eu l'idée que le kiosque puisse être vendu en kiosque à l'extérieur parce que c'était le projet au début c'était de se dire quand même tous les sujets très concrètes intéressent énormément une population qui est toute la population des ingénieurs dans des cadres d'entreprise plus largement que Thales mais on se disait que ces sujets qu'on traitait pouvait être intéressants pour tous ceux qui travaillaient chez Airbus, chez Safran etc. et puis on ne l'a jamais fait parce que c'était compliqué, parce que d'abord il faut financer. L'idée s'était de faire de la publicité dedans pour financer un peu le magazine parce que c'était un très grand tirage et ça posait déjà des problèmes et on était assez loin dans la démarche. On avait travaillé avec Libération à l'époque parce que on connaissait le directeur financier de libération et voir comment on aurait pu monter le projet et en fait c'était curieux parce que ça faisait assez peur à la presse générale qui traitait assez peu d'économie. Elle traitait de l'industrie en fait en générale quand il y avait un problème. Soit quand c'était les résultats financiers mais aussi quand il y avait un problème mais jamais de la vie en entreprise à la fois des innovations mais jamais de ce qui faisaient des entreprises en matière de ressources humaines et comment était-elle la vision d'un groupe sur telle ou telle thématique et puis on n'est jamais arrivé jusqu'au bout de la démarche parce que c'était très lourd et très compliqué. Donc voilà ça a été la deuxième version , je t'enverrai les PDF que j'ai ...

**Ma** : Est-ce qu'il y avait des produits Thales dans cette deuxième version ?

**Mi** : Oui, quand même, il y avait des pages où on parlait des produits Thales. Par exemple on faisait un article sur l'aéroport du futur, ça tombe bien c'est bientôt le salon du Bourget. Ces sont des projets dont on parle toujours et donc là par contre on faisait avec des infographies de l'époque c'était un peu moins bien qu'aujourd'hui mais quand même ...et là on parlait des solutions Thales pour l'aéroport du futur. Mais il y avait des articles où on ne parlait pas du tout de Thales. Très souvent l'idée c'était de traiter un thème et quand on pouvait d'y mettre un peu de Thales. C'est un peu ce qui faisait Siemens à l'époque qui avait un magazine je ne sais pas s'ils en ont 1 toujours mais tu devrais regarder parce que c'était bien fait et c'était la même chose il prenait des sujets d'actualité et de temps en temps il mettait un petit encadré sur ce qui faisait Siemens dans ce domaine-là.

**Ma** : Est-ce que je peux voir la page de couverture ? Sur la page de couverture il y a Thales ou pas ?

**Mi** : Oui c'était marqué. On était obligé de dire d'où ça venait quand même.

**Ma** : Et à propos de la charte graphique ?

**Mi** : Alors c'était une charte indépendante de la charte du groupe etc. on faisait notre propre charte. Ça on l'a fait pour le 2<sup>ième</sup> magazine future et on l'a faite avec une agence

anglaise parce que les britanniques sont très bons en matière de presse d'entreprise, on lit beaucoup en Angleterre contrairement à ce qu'on croit. Ça s'appelait CASPIAN qui avait été fondée par un iranien. On fait un appel d'offre en Angleterre et ce que c'était intéressant s'était aussi une agence qui avait ses propres magazines qui faisait ses propres magazines qui sont des magazines financiers des de directions des services financiers juridiques des grandes entreprises en Europe etc. et qu'avait vraiment une pratique des magazines quoi et on voulait vraiment donner un look and feel vraiment magazine à notre produit. En on a fait 6 numéros.

**Ma** : Un numéro pour chaque année ?

**Mi** : C'était un peu aléatoire. C'était un peu le problème parce qu'il n'y avait que moi qui m'en occupait, c'était quand même assez lourd et puis c'était assez long quand même parce que ce n'était pas que de la rédaction des articles mais c'était de la validation, c'était assez compliqué et je ne faisais pas que ça en plus.

**Ma** : Et les journalistes, vous me disiez par téléphone c'étaient toujours des freelancers ?

**Mi** : On a fait appel à des journalistes sinon c'est moi qui écrivait beaucoup. Ah j'ai fait une interview avec un très grand prix Nobel albert felt (prix nobel de la physique) qui était assez sympa mais voilà on faisait des infographies, bon les styles ont vieillis mais ça s'est normal, ça se voit un changement de style par rapport à la version précédente....On essayait d'avoir une vision et ça s'était 2008, 2004 2008 ça a duré 4 ans. Et après nous avons du arrêté, on nous a dit que cela coutait trop cher, on a changé de directeur de la communication.

**Ma** : Vous avez essayé de lancer le magazine au kiosque mais ça n'a jamais marché et du coup comment vous faisiez à ....

**Mi** : ...mais en fait ce n'était pas aussi cher parce que on a toujours l'impression que le papier coute cher mais en fait ce qui coutait cher c'était la diffusion parce que on voulait vraiment une diffusion internationale auprès de nos principaux clients et ça coutait cher parce que ça pèse un peu lourd et voilà c'est ça qui coutait cher la diffusion mais la réalisation ne coutait pas spécialement cher.

Le digital ça coute très cher hein il ne faut pas se faire d'illusions ... mais bon ... et puis on n'a pas laissé aussi sans doute le temps au magazine de s'installer parce qu'il faut du temps parce que les gens s'habituent, pour qu'elles réagissent aux articles qu'on peut écrire etc. puis le changement de direction qui ont tendance à vouloir faire table rase du passé pour faire des choses nouvelles. Donc je suis reparti avec mon bâton de pèlerin et on est arrivé à ressortir un 3<sup>ème</sup> magazine Innovation toujours avec la même agence d'ailleurs. Sur le même principe. C'est vraiment prendre des thèmes à la mode qui sont

proches de telles préoccupations de Thales et essayer d'en faire des articles qui soient à la fois relativement grand public mais quand même un peu costaux. On ne va pas faire des articles « science et vie » ou « la recherche » en France qui sont des magazines scientifiques purs et durs et on essaye de traiter un peu tous les sujets et dans un style très journalistique et là on fait appel à des journalistes free lances travaillant pour l'agence CASPIAN qui ont des spécialités aussi et qui ont leur propre carnet d'adresse en dehors de chez Thales et ils pouvaient enrichir leurs articles avec ça.

**Ma** : Les journalistes s'occupaient de la vulgarisation des articles ?

**Mi** : Oui dans le style c'était ça. En fait mi je définissais un sommaire avec Marko Ermanm le directeur technique qui est extrêmement cultivé et il est très gentil en plus et on peut discuter très facilement avec lui donc c'est très intéressant et quand on le rencontre on est toujours moins bête en sortant que quand on est rentré et donc on définissait un peu un sommaire tous les deux et puis moi je donnais à l'agence une sorte de brief, de la littérature un peu sur le sujet, des textes déjà écrit, des choses comme ça et puis des 2, 3 contacts par article après les journalistes se débrouillaient, ils contactaient les gens, les interviewé, faisaient leur papier et se faisaient validé. Donc c'était un processus léger, simple qui marchaient assez rapidement.

**Ma** : Donc quelle était votre fonction ? Responsable des contenus ... ?

**Mi** : Moi je coordonnais tout le bazar et puis de la maquette au design etc.

**Ma** : Par rapport à l'esthétique ... qui s'occupait de choisir les images de couverture ?

**Mi** : Ça a été toujours compliqué parce que chacun avait son avis. C'est pour ça qu'on était arrivé à des trucs assez simples parce que sinon les gens ne sont jamais d'accord. En fait l'agence avec laquelle on travaillait était assez créative. Elle était très dans les codes modernes, les codes actuels. Ça a déjà peut-être vieilli mais on essayait de faire des trucs assez accrocheurs. On faisait des articles sur l'innovation avec de grandes singes par exemple pour ouvrir un peu les esprits et toujours avec un édito de Marko Erman. Ha c'était sur la cyber sécurité en fait, sur les cyber menaces etc.

**Ma** : En haut de page de couverture il y a les grands domaines de compétence de Thales ?

**Mi** : Moi j'ai vécu aussi de très près le changement de nom quand on est passé en 2000 de Thompson snc à Thales avec ce problème de marque qui était déjà important. C'est que Thales n'est pas une marque très connue. Aujourd'hui ça paraît indispensable d'être connu par le grand public mais nos clients ne sont pas les gens du grand public. Je comprends bien le but de communiquer sur les réseaux sociaux notamment pour attirer de jeunes ingénieurs et techniciens, pour le reste nos clients ils nous connaissent quand

même un peu mais c'était important d'essayer de montrer la force de la marque. En plus ce qui était intéressant avec un magazine c'est qu'on n'était pas obligés de traiter un sujet dans son exhaustivité : comme on est sur des marchés différents et ils sont très complexes quand on veut présenter le groupe c'est très difficile je trouve et des fois on se prend un peu la tête alors que là on peut présenter de sujets, ce n'est pas pareil. C'est-à-dire on fait un article Thales et l'aéronautique ou Thales le naval et une fois on avait fait un article sur un site qu'on a en Angleterre, une équipe de sous-marins et puis on fait des articles aussi plus scientifiques sur les matériaux critiques.

**Ma** : Oui parce qu'il y a quand même des articles assez techniques et scientifiques ... ?

**Mi** : Moi je pense que notre audience et notamment nos clients attendent qu'on ait une parole d'experts, plutôt que de dire on est le meilleur etc. il faut proposer un discours d'experts. C'est-à-dire qu'est-ce qu'on fait sur ce sujet. C'est pour ça qu'on voulait aussi maintenir un contenu assez ambitieux.

**Ma** : Par exemple, cette nouvelle version s'adressait à qui ?

**Mi** : En externe pour les clients, journalistes, aussi je crois quelqu'un diffusait auprès de certains décideurs. A l'étranger ça servait beaucoup moi j'ai eu beaucoup de retours notamment de l'étranger, notamment du Moyen Orient et de l'Asie parce que pour les commerciaux c'est-à-dire les personnes qui sont vraiment en contact avec nos clients c'est un excellent outil à leur donner. Ce que je disais c'est qu'au lieu de leur suggérer d'aller voir notre site internet nous leur donnions quelque chose qui illustre concrètement ce que fait Thales dans de domaines variés et je connais au moins trois personnes qui ont été recrutés grâce à ce magazine.

Cédric Lerquin, au moment on les mettait aussi dans les hall d'accueil et par ex quand Cédric est venu au 1<sup>er</sup> entretien d'embauche il s'est dit oh mais c'est extraordinaire ce que l'on fait chez Thales parce que c'est vrai que quand on regarde la présentation dans le site ce n'est pas très excitant, c'est très corporate. Le problème du corporate c'est que tout le monde peut à peu près dire la même chose. On est tous innovants même quand on fabrique des yaourts et de petits pois, alors le capital humain, on a tous des talents...mais and so what quoi ? Qu'est-ce que vous faites ? Et l'idée c'était d'essayer d'accrocher les gens avec des titres un peu accrocheurs, faire de sujets mais montrer la diversité de ce que l'on fait chez Thales aussi bien sur les lasers que sur les aéroports du futur ou l'innovation des grands singes.

Et le directeur de relations investisseurs qui travaillait chez AirFrance aussi m'a dit que quand il a vu le magazine il a souhaité venir travailler chez Thales.

**Ma** : J'ai remarqué que dans la dernière page vous affichez des plateformes numériques : Facebook, Twitter, LinkedIn ...est-ce que vous partagiez des articles sur les réseaux sociaux ?

**Mi** : Très peu pas assez, alors on l'a fait sur le site internet on a repris des articles mais pas sur les réseaux sociaux surtout parce que ces sont de très longs articles en général et ça aurait trop réducteur.

Gemalto je crois et Airbus aussi, airbus est une, Siemens : . Airbus sont très grand public évidemment c'est une marque très connue. Mais je pense que c'est un outil très bien pour assoir une marque et concrètement dire ce qui fait Thales et ça c'est toujours la difficulté, alors on a fait un positionnement etc. mais au-delà de ça qu'est-ce qu'on fait quoi. Moi je crois qu'un magazine que les gens lisent. Moi je ne crois pas du tout à ceux qui disent ah les gens ne lisent plus, même si je le feuillette...

**Ma** : Est-ce que le magazine demeure tout de même un outil de publicité ?

**Mi** : Oui bien sûr, il y a des articles qui servent à mettre en valeur Thales. Par exemple on écrivait aussi des articles sur un sujet comme les soldats du futur et puis dans un petit carré en bas on intégrait la publicité d'un de produit Thales, comme Scorpion par exemple.

**Ma** : Qui était la cible de cette tentative de communication en externe ?

**Mi** : On le faisait pour les clients mais aussi pour attirer de nouveaux talents, ça avait une fonction multi-usage. Ça a été distribué aussi à des journalistes par exemple et eux pouvaient trouver ça intéressant et s'en servir et s'en aspirer pour créer un article.

**Ma** : Tout à l'heure vous disiez que le projet a été interrompu par des raisons de budget ...

**Mi** : Oui, on nous demandait de faire des économies, depuis 10 années tous les ans on nous demande de faire des économies. Moi je le regret mais bon voilà...

**Ma** : Est-ce que vous avez trouvé des façons de remplacer tout ça ?

**Mi** : Nous avons rebondi avec des contenus pour le web. Il faudrait les deux aujourd'hui. C'est clair qu'il faut être présents sur tous les réseaux, sur tout ce qui est digital mais encore une fois c'est une question d'audience parce que les personnes auxquelles on s'adresse ces sont des personnes qui lisent, qui s'intéressent au sujets, qui ont envie d'entendre un point de vue assez pointu et un peu scientifique et d'une expérience et Thales est quand même assez ancien et je sais qu'aujourd'hui on vend un peu Thales comme une grosse start-up agile mais ...fin c'est bien mais ce n'est pas que ça Thales. C'est un grand group avec plus de 150 ans d'histoire et je pense que c'est sa force, c'est-à-dire que c'est un groupe et c'est pour ça que de temps en temps on faisait aussi des

articles un peu historiques, il y avait déjà des produits du groupe pendant la première guerre mondiale.

Et ça m'a un peu étonné parce qu'aujourd'hui on met beaucoup en valeur la modernité, le côté start up tandis que par exemple bien que Thales soit une entreprise b2b, toutes les plus grandes entreprises du luxe s'appuient beaucoup sur leur côté historique. Oui et dans certains pays comme le pays asiatiques par exemple en Chine c'est très important. Par exemple le groupe Dassault fait un magazine et il le diffuse au Japon où ils ont beaucoup de clients en Chine, en Asie et ils parlent beaucoup de la famille Dassault parce que c'est très important dans la culture asiatique, la famille, le patrimoine, savoir si une entreprise est ancienne etc. c'est très rassurant pour eux et je pense qu'on joue pas assez cette carte de l'histoire du groupe qui est en plus une histoire extraordinaire parce que c'est toujours un groupe qui a été un pionnier, qui a su prendre de grands virages technologiques depuis l'électricité. La 1<sup>ère</sup> fonction du groupe ça a été d'électrifier la France et puis l'Europe etc. qui a été présent au moment de la révolution informatique et qu'aujourd'hui fait face à la révolution numérique avec l'intelligence artificielle et qui regarde déjà au-delà de ça et je trouve que c'est une histoire assez étonnant et extraordinaire qu'on ne met pas assez en valeur parce que je pense qu'à la fois c'est rassurant qu'on se dit quand même qu'il s'agit d'une boîte qui a toujours su évoluer avec son temps, je trouve que ce n'est pas mal. Il n'y en a pas autant que ça. Toujours en évoluant mais sans jamais se transformer dans le fond. En étant toujours un groupe très lié à l'international depuis sa fondation parce que l'origine est franco-américaine. C'est toujours un groupe où on a fait beaucoup d'innovation quand j'e dis qu'on a inventé le lecteur CD alors maintenant non mais ça a été quand même une révolution à l'époque et ça a rapporté beaucoup d'argent fin on a inventé des choses assez étonnantes et je pense que ce fil il est très important aussi.

**Ma** : Je pense aussi qu'il y a eu une séparation au moment donné donc une partie du groupe a été vendue et peut-être on a essayé de marquer la lecture avec le passé ?

**Mi** : Oui c'est vrai que la partie qu'on a vendu c'était la partie la plus grand public si je peux dire : les téléviseurs, les machines à laver donc ça parlait à tout le monde. Nous on est resté dans la partie qui est vraiment B2B mais c'est vrai qu'aujourd'hui le problème c'est que l'activité du groupe elle a toujours été grand public quelque part je ne sais pas que ça soit la gestion du trafic aérien depuis des décennies et des décennies ça intéresse finalement tout le monde, on est très nombreux à monter dans les avions donc ça intéresse tout le monde. Ce qui est un peu compliqué c'est que le client est B2B mais l'utilisateur est grand public derrière donc on le voit bien aujourd'hui avec l'histoire de

cyber sécurité etc. ça nous concerne nous aussi en tant qu'individus et citoyens quand on achète sur internet, billets de train ou je ne sais pas quoi ça nous concerne aussi. Donc tout ce qu'on fait pour le transport terrestre va intéresser les gens qui prennent le train, tout ce qu'on fait dans le trafic aérien intéresse les personnes qui prennent l'avion donc une masse de gens concernée assez importante.

**Ma** : Il y a aussi des articles qui traitent de la diversité, de l'inclusion donc des sujets plus humanistes...

**Mi** : Oui des sujets qui touchent la culture d'entreprise aussi et c'est vrai que dans le domaine de la diversité on est relativement en avance par rapport aux autres entreprises surtout que et c'est ce que j'aime bien dans ce groupe, en général on fait ce qu'on avait dit qu'on allait faire. Ce n'est pas forcément pour faire joli mais toute démarche autour de RSE sont vraiment des démarches de fond et ça c'est intéressant.

**Ma** : Par rapport à Marko Erman qui est toujours présent dans le sommaire, lui est-ce qu'il participait à des interviews ? Est-ce qu'il a été un peu le porte-parole ?

**Mi** : Non, c'était un peu notre sponsor. Lui par contre il aidait beaucoup au départ quand on défrichait un peu le terrain pour définir le sommaire, moi j'avais des idées mais je les confrontées avec les siennes etc. et surtout il m'aidait à avoir des idées et en plus il me donnait les bons contacts ce qui est aussi très compliqué dans un groupe comme ça. Ils connaissaient les bonnes personnes pour le bon sujet et pas que les Français, aussi des gens d'autres pays et des gens communicants en plus parce que des chercheurs et des ingénieurs purs et durs on en a mais ils savent pas communiquer c'est comme les journalistes mènent les entretiens par téléphone parce qu'ils ne peuvent pas se déplacer en Australie, en Allemagne ou je ne sais pas où donc par téléphone ils ont quand même un temps compté et du coup il faut des bons interlocuteurs. Il y a l'Union des journaux et des journalistes de France et je pense que tu devrais le contacter parce qu'ils sont une vue globale de ce qui se fait en France, ils ont des études sur la presse d'entreprise interne et externe. Idéalement quand on rêvait de ce magazine, on rêvait de diffuser auprès de tous les collaborateurs qu'à l'extérieur après c'est un problème de budget maintenant c'est accessible en ligne quand même et ce n'était pas mal consulté sur l'internet et l'intranet par des gens de Thales aussi. D'abord ça permet de savoir ce qui font les autres activités...

**Ma** : Je me rends compte que pour quelqu'un qui ne travaille pas du tout dans le domaine ingénieur lire ça aiderait beaucoup à comprendre bien ce que Thales fait.

**Mi** : Oui c'est ça tandis que dans l'intranet on essaye d'apprendre ce que produit Thales à travers de discours très corporate. Ça fait 30 ans que je suis dans le groupe et on n'a

jamais su expliquer de façon simple ce qu'on fait. C'est très compliqué. En plus je pense avec un autre problème si on veut le faire de façon très simple Thales est une entreprise que sert à sécuriser le monde et en France le terme sécurité c'est un terme qui est très mal compris parce que souvent on va le confondre avec les vigiles une entreprise de sécurité comme ceux qui sont à l'entrée des magazines, non ce n'est pas du tout ça. La sécurité est parfois perçue de façon très négative donc on a très du mal à le définir en mot.

On apporte de la sécurité et c'est ça qui apporte une culture très particulière chez Thales. Les gens qui travaillent dans ce groupe ont ce sentiment de responsabilité, que si ce qu'ils font ne marche pas, on met en danger les vies de gens et des entreprises.

**Ma** : GEMALTO, la nouvelle acquisition de Thales, avait un magazine. Qu'est-ce qu'il va se passer ?

**Mi** : Je ne sais pas ce qui va devenir. Après c'est encore un tôt, il faut encore intégrer l'équipe. Comme pendant un an ils vont rester une marque à part je pense qu'ils vont rester comme ça avec leur magazine après je ne sais pas ce qui va arriver.

**Ma** : Qui sont les concurrents de Thales par rapport à la stratégie magazine papier ?

**Mi** : Siemens, Safran, Airbus je suis sûr qu'après les grands américains comme General Electric. Les concurrents ça dépend des secteurs.

**Ma** : Est-ce que chaque numéro était consacré à un seul domaine ?

**Mi** : Non, surtout pas. On voulait se diversifier. A la fin on essayait d'avoir quand même un équilibre mais on ne voulait pas consacrer un numéro à un sujet particulier parce qu'on voulait qu'on nous lise comme un magazine où il y a tout, tous les sujets y sont traités. Phénomène INTEL, Intel font de microprocesseur et nous c'est le même système, on se voit pas.

Airbus, Boeing ça se voit ce qu'ils font c'est formidable mais à l'intérieur c'est nous. Nous avons couru toujours derrière ça. Si on avait plus développé ce concept de Thales inside ça serait génial.

INTEL a su faire ça parce la marque s'affichait dans tout ordinateur tandis que nous n'avons jamais pu faire parce que on ne voit pas ce que nous faisons, c'est pas visible et donc c'est compliqué et même pour illustrer. Nous avons des visuels des trains mais nous ne construisons pas les trains, c'est compliqué pour asseoir une marque.

On a fait l'histoire de marque, on a participé à des séminaires et le dernier était très intéressant par sa démarche. On a travaillé avec une petite agence anglaise EATBIGFISH qui nous a fait réfléchir sur le positionnement et qui était vraiment très brillante. Elle nous donnait la recette et c'était à nous de finaliser le positionnement. Mia moi je ne suis pas

très satisfait c'est du corporate quoi c'est un peu compliqué, ce n'est pas très parlant. Le branding actuel ne parle pas beaucoup. Après c'est vrai que c'est une base après pour expliquer ce qu'on fait mais c'est compliqué.

On était 30 à réfléchir à ce positionnement des profils et des âges différents, on les a assommé d'informations. Ce qu'on voulait, ce qu'on ne voulait pas etc. et c'était très intéressant. Ils ont fait un travail de synthèse très intéressant en commençant par le premier qui était bah tous les mots qui ne fallait pas mettre dans le positionnement et c'est ressortie mais les mots comme innovations j'en peux plus c'est effrayant. L'épicerie à côté de chez toi, ils sont innovants. Il faut arrêter.

**Ma** : Ce n'est pas la 1<sup>ère</sup> fois que j'entends ça.

**Mi** : Et c'est de plus en plus difficile d'avoir un discours qui se différencie. Transformation numérique et c'est effrayant parce que tout le monde dit la même chose. C'est très dommage et je pense qu'on n'est pas arrivés au bout, à trouver quelque chose qui différencie Thales des autres.

### Annexe 3 – Entretien avec Alexy Fontaine, Chargé de la marque et de la publicité (22/05/2019)

**Martina** : Bonjour, aujourd'hui c'est le 22 mai et je suis ici avec Alexy Fontaine de la marque. Bonjour Alexy est-ce que vous pourriez me dire quelle est votre fonction chez Thales ?

**Alexy** : Je suis chargé de la marque et de la publicité. Une de mes fonctions principales est également la supervision et la charge de la campagne contenu chez Thales pour l'intégralité du Groupe.

**M** : Depuis combien de temps travaillez-vous chez Thales ?

**A** : Chez Thales, ça fait un peu plus d'un an et demi maintenant.

**M** : D'accord ... et depuis combien de temps occupez-vous ce poste ?

**A** : Un an et demi également sur la partie campagne des contenus, à temps plein depuis 6 mois.

**M** : D'accord. Nous avons déjà discuté du sujet de mon mémoire donc vous savez plus ou moins ce qui m'intéresse. Je vous demande directement si pendant le temps que vous avez travaillé ici pour Thales est-ce que vous pourriez me dire s'il y a eu un changement significatif au niveau de la stratégie de marque.

**A** : Alors moi je suis arrivé au moment du changement de la stratégie de marque. Donc j'ai été intégré dans cette phase d'intégration et de changement donc je ne connais pas forcément bien comment c'était avant même si j'ai pu l'apercevoir parce que j'étais impliqué dans le changement. Mais oui il y a eu beaucoup de changements. On est un peu passés du dialogue technico-pratique de l'ingénieur au dialogue storytelling que l'on peut avoir et qui est important pour présenter une marque. Comme un de nos collègues nous a expliqué une fois : précédemment Thales c'était comme demander à un policier quel est son métier, au lieu de répondre mon métier c'est de protéger les gens, de faire en sorte que tout le monde soit libre et protégé aussi bien l'État que le citoyen, un Thalesien aurait dit : mon métier de policier c'est d'aller dans la rue et de patrouiller de 8.00 à 21.00h, c'est d'avoir une arme sur moi, alors je vais dans tel quartier, je fais ci, je conduis telle voiture, je fais ça. Ce qui était du coup très technico-pratique mais qui ne relève pas sur la fonction et l'ambition du métier. C'est un peu le travail qui a été fait depuis un an...ehm savoir comment présenter la marque, comment présenter l'entreprise au-delà de dire juste concrètement ce que l'on fait.

**M** : Et du coup est-ce que ça a été une prérogative, une décision de la marque d'entamer ce processus de révision ou est-ce ça a été causé ... est-ce que la marque a eu des retours ? Pourquoi la marque a décidé d'entamer ce processus ?

**A** : Alors le service marque à proprement parler est très récent encore chez Thales et il existe depuis 3 ans maintenant. En fait ça a été entamé pratiquement de l'arrivée d'Yves en tant que directeur de la marque et la création de ce poste par Matt Pothécary à l'époque, vice-président communication qui ont, de ce côté, donné une nouvelle dynamique à Thales en créant ce service et du coup ce service a décidé de commencer à entreprendre comment présenter Thales et du coup comment réellement positionner la marque Thales et du coup vraiment comment réussir à créer une entité autour de Thales, comment fédérer parce que Thales est une entreprise très large, un peu sillonnée avec

beaucoup de branches et le but est de réussir à rassembler cette famille autour d'un seul message commun et d'une valeur commune.

**M** : D'accord, merci. Et pour faire tout cela, vous avez demandé conseil à des prestataires externes.

**A** : Tout à fait. Alors le presta externe qui nous a le plus accompagné autour de la marque quand moi je suis arrivé c'est une agence qui s'appelle eatbigfish, une agence de conseil...comment dire... aussi bien de marque mais également qui travaille sur du rédactionnel, sur la présentation, sur des conférences et ce genre des choses qui nous a accompagné sur comment réaliser tout un pitch, tout un positionnement, qui a été très long, qui nous a pris plus d'un an avec des workshops organisés autour du monde dans toutes les entités Thales pour justement récupérer des infos, des insights et des inputs de toutes les parties qui crée Thales, qui font Thales mais également auprès de nos clients pour précisément ressortir notre positionnement et savoir ce qui faisait nos valeurs ajoutées, quelle est notre histoire et comment du coup réussir à nous présenter et à créer une belle marque autour de ça.

**M** : D'accord. Donc maintenant est-ce que du coup vous pourriez détailler les contenus de cette nouvelle stratégie ?

**A** : Du coup ce qui est ressorti de cette stratégie c'était d'aborder notre audience ; nos clients et de réussir à nous positionner sur vraiment du thought leadership vraiment monter en termes mmm je perds mes mots .... De leaders entre guimets... mais surtout de sous-humaniser, de savoir parler à une audience un peu plus élevée autre que le technicien parce qu'on a tendance à penser dans les technologies, tout le monde est très bon dans ce qu'il fait, tout le monde connaît parfaitement les technologies, pas toujours si on prend au niveau des États, des organisations publiques. On va tomber sur des politiciens, on va avoir des PDG d'entreprise qui connaissent leur entreprise, qui connaissent leur marché mais si on leur parle de nos technologies ils ne vont pas forcément s'intéresser à ce qu'on dit donc il fallait élever les messages comme on disait toute à l'heure. Pour ça on a commencé à imaginer une campagne autour du contenu, une revalorisation du contenu chez Thales sur justement la définition des grands messages et qui va venir derrière la définition d'une campagne au travers notamment des réseaux sociaux mais une campagne du coup de rédaction d'articles pour justement porter notre voix auprès des cibles qu'on aura défini sur les réseaux sociaux, qu'on pourra targeter directement selon des critères diverses et variés et dans le but justement de nous positionner sur des discussions plus que nous positionner sur des business ehm mmm nous positionner sur des appel d'offre ou sur des technologies.

Le but de ces campagnes et ses contenus c'est de parler des sujets business au sens large, de problématiques client et de montrer que ce sont des problématiques que l'on connaît, que l'on sait répondre au-delà de juste dire regardez mon produit il est bon il est bien.

**M** : D'accord... et du coup quelles sont les cibles de cette stratégie ?

**A** : Alors comme je vous disait du coup on est sur du thought leadership, don on est sur l'influence entre guillemets influence auprès des décideurs qui vont nous concerner donc on va viser par exemple comme je disais tout à l'heure des patrons d'entreprise, des directeurs de programme, quelques ingénieurs, ça va être dans le milieu politique, des directeurs de projets, ça va être des chefs d'Etat, des gouvernements, des ministres, qui vont être dans l'armée, ça va être des colonels, des généraux ou des gens de l'Etat majeur ou de la DGA qui sont des programmes des organismes d'achat dans la défense dans le monde entier parce qu'on est une entreprise worldwide dans plus de 80 pays donc le but c'est de savoir s'adresser un peu à tout le monde parfois dans leur langue, on a également du coup de la traduction de contenu qui se fait ou des campagnes ciblées en fonction des thématiques. C'est assez large mais ça peut même aller jusqu'aux stagiaires. Il ne faut pas oublier qu'une campagne de notoriété et d'influence n'est pas du jour au lendemain mais c'est quelque chose qui se fait sur du long terme, sur plusieurs années. Ca me paraît un 1 shot de dire « ça y est, j'ai touché » c'est quelque chose qui se passe sur plusieurs années et un point important c'est au début on a eu tendance Pendant longtemps on a eu du mal à cibler uniquement les grands directeurs ; les grands PDG mais on oubliant en fait les générations de demain qui vont arriver et en oubliant qu'un directeur ne prend jamais une décision seul, les prend très souvent au conseil de ses équipes et que les premiers contacts que l'on peut avoir sont les équipes. Le cœur principal restent les dirigeants, les directeurs et les grands managers mais on s'ouvre également à une cible un peu qui gravite en fait autour du cœur de cible pour également toucher cette cible et également toucher la future génération des décideurs.

**M** : Est-ce que vous pourriez dire que en quelque sorte cette nouvelle stratégie privilégie aussi le public interne chez Thales parce que par exemple je regardais votre document qui concerne la nouvelle stratégie de contenu et donc on y donne des conseils des suggestions par rapport à la création des pitches et ces pitches peuvent bien s'adresser si j'ai bien compris à des clients mais aussi bien .. Par exemple des sessions de recrutement, des nouveaux employés ?

**A** : Oui tout à fait. Alors il y a 2 points de vue niveau interne.

Il y a interne niveau recrutement ce qui est quelque chose de très important dans la tech aujourd'hui parce qu'en fait le recrutement est un enjeu majeur pour les entreprises de la tech. Il y a très souvent moins d'étudiants diplômés que des postes à pourvoir dans les grands domaines d'aujourd'hui donc il faut vraiment savoir recruter les bonnes personnes donc c'est vraiment un enjeu d'attrait, attirer du monde chez soi.

Mais également en interne parce que quelque chose à ne pas oublier est que les employés sont les premiers ambassadeurs d'une marque et d'une entreprise. Les employés peuvent être diverses et variés, ils peuvent se trouver dans diverses conversations, avoir des contacts avec des collègues de promo, se retrouver dans des séminaires à discuter avec tout le monde donc c'est vraiment eux qu'il faut former en priorité et inculquer cette nouvelle stratégie.

Donc comment réussir à parler et faire du storytelling. Former ses employés au storytelling c'est également du coup délivrer le bon message aux bonnes personnes et en faire des médias, donc transformer ces employés en média. C'est ça qu'on entend par ambassadeur au final. Un ambassadeur est un média.

Oui il s'agit d'un sujet récent, dont on parle beaucoup dans les derniers temps.

**M** : Désolée si je me répète mais c'est pour donner aux lecteurs futurs plus de détails. Donc quel est le message que Thales essaye de véhiculer avec cette nouvelle stratégie de contenus ?

**A** : Alors, nous c'est vraiment nous positionner un peu comme notre pitch « decisive technologies for decisive moments » en fait au-delà de la technologie, on crée chez nous des technologies décisives entre guillemets c'est-à-dire que par exemple une IA de Facebook on va dire qu'elle ne reconnaît pas la bonne personne sur une photo, à la limite ce n'est pas très grave on va taper on va chercher la bonne personne.

S'il nous ne pousse pas le contenu qu'on aime sur notre feed facebook on va pas forcément mourir. Faut savoir chez Thales si on prend l'exemple de l'aéronautique, on a deux tiers des avions dans le monde qui volent grâce à nos systèmes de gestion aérienne mais aussi d'avionique embarquée et c'est quelque chose sur laquelle nous ne pouvons pas nous permettre d'erreurs.

En fait sur la quasi-totalité de nos systèmes les vies sont en jeu. On est sur des systèmes dit critiques qui n'ont pas le droit à l'erreur, qui sont sécurisés, qui sont rebouclés avec divers sécurités. Donc le but c'est de montrer vraiment comment on accompagne nos clients sur des décisions qui sont décisive. Je me reboucle un peu mais...

On est un accompagnateur, on ne prend pas la décision pour nos clients, on accompagne nos clients sur leurs ambitions, sur ce qu'ils souhaitent faire, on est à leur côté et on a surtout les connaissances pour le faire.

**M** : D'accord, merci. Dernière question qui concerne la stratégie de contenu. Vous avez parlé de storytelling mais avez-vous une technique pour diffuser et pour apprendre à parler de Thales à travers le storytelling.

**A** : Alors on a différents outils. On a le premier qui va être une brochure qui a été lancée au lancement de ce nouveau positionnement mais sinon on a sur notre intranet un outil qui permet de retrouver la présentation du groupe et un peu le step by step, l'étape par étape. Comment on présente mais surtout comment on découpe ce pitch pour expliquer quelles sont les idées derrière et on également donner des exemples de comment le transformer. Surtout ce qu'on ne souhaite pas c'est de faire de nos employés des perroquets, ce qui serait complètement contreproductif. Ce pitch a été réfléchi de manière à être interprété et assimilé par les employés mais surtout de manière à ce qu'ils l'utilisent avec ses propres mots. Et ça a été le premier message qu'on a donné quand on a sorti ce positionnement : de vraiment s'approprier de ce message et de le nourrir avec ses propres exemples, avec ses propres applications dans ses marchés et nous au quotidien on essaye de réappliquer au maximum dans nos contenus mais aussi bien dans nos contenus éditoriaux internes qu'externe, on va revenir au positionnement du vocabulaire dans le communiqué de presse, dans les discours et dans nos articles externes également.

**M** : Ok, est-ce que vous privilégiez des plateformes pour relayer ce type de contenu ?

**A** : Oui on a différentes plateformes. Plateformes externes on va utiliser notamment notre site internet [thalesgroup.com](http://thalesgroup.com) qui comme tout site internet est censé être la vitrine de tout ce qui se fait chez nous, donc on héberge tous nos contenus dessus. Après bien sûr parce qu'on se doute que les gens ne vont pas venir intuitivement directement sur notre site quand on cherche de l'actualité, on va chercher une audience plus large au travers de différents canaux des réseaux sociaux. Le principal de mon côté en tout cas qu'on utilise ça va être LinkedIn qui est un réseau professionnel en toute logique qu'on le favorise mais bien sûr on va également sur Twitter pour être plus dans l'actualité et Facebook pour être plus dans le recrutement entre guillemets et l'image grand public sur certains sujets mais les sujets traités ne sont pas les mêmes en fonction des réseaux.

**M** : D'accord. Comment vous faites pour évaluer la réussite sur ces plateformes de cette stratégie ?

**A** : Alors c'est compliqué. Pour l'influence et pour la notoriété les seuls KPI fiables sont des études donc après bien entendu on a des retours sur des statistiques de nos articles, savoir combien des personnes les ont lus, vus, ont cliqués dessus, combien de personnes se sont redirigés après avoir regardé nos articles. Donc ça c'est déjà un premier KPI, savoir s'il a performé en termes de popularité, aussi bien interne qu'externe. On arrive un peu à savoir si les gens reviennent relire les articles, vois si on les fédère, s'ils s'abonnent à nos pages et ça c'est un premier KPI mais on va dire que dans un but de notoriété ce n'est pas là qu'on va forcément le savoir. On va savoir qu'on est un peu plus populaires, qu'on a un peu plus de monde mais on sait pas du coup si le message final est passé au final dans l'article.

Donc pour ça en fait ces sont des campagnes ... pas des campagnes mais des études marketing qu'on réalise 2 fois par an. Il y en a une première qui a été réalisée avant le lancement de la campagne où on pose des questions à des gens au hasard via LinkedIn par exemple parmi tout un panel de marque laquelle vous parle plus ? Triez X marques dans l'ordre de notoriété dans lesquelles vous les connaissez plus. Des questions par exemple recommanderiez-vous Thales pour un projet ? Connaissez-vous Thales ? Donc toute une série de questions qui vont être posées à un panel de personnes que nous aurons défini plus ou moins en fonction de nos clients, qui vont être soit représentatifs pour une population. Ensuite dans un deuxième temps on va revenir six mois ou un an plus tard ..reposer ce pull de questions. On ne pourra pas toucher exactement les mêmes personnes dû à l'anonymat des réseaux sociaux et diverses lois de la GPR GRPD et on va revenir poser la question et cette fois on va prendre 2 pulls. Un pull de personnes que l'on sait avoir été touchées par nos campagnes donc que LinkedIn arrive à filtrer et un pull des personnes qui n'ont jamais été en contact avec notre campagne auxquelles on va poser toute une série de questions. On va pouvoir voir d'une la différence entre ceux qui l'ont vue et ceux qui ne l'ont pas vues et de deux avant le lancement et après le lancement et là on va pouvoir étudier la dernière campagne qu'on a réalisé on a vu que le nombre de recommandations avaient augmenté positivement donc post campagnes on a plus de personnes prêtes à nous recommander sur des projets que celles qu'on aurait pu voir avant.

**M** : Et du coup quand vous parlez de KPI vous faites référence à la fois à l'évaluation des données fournies par les plateformes numériques mais aussi par des questionnaires spécifiques que vous soumettez deux fois par an, c'est ça ? Ces sont des données qualitatives et quantitatives ?

**A :** Quantitatives mais après qu'il faut savoir qualifier parce que comme toute donnée comme on est sur des notions très sociales et sociétales on n'est pas dans la vente, avec le contenu on ne va pas essayer de vendre quelque chose, pas vendre dans le sens achetez-moi. On va vendre une image, on va vendre des messages. Le problème c'est que pour récupérer des notions et des retours sur ce type d'action c'est très compliqué d'avoir les notions concrètes en dur. On va pas pouvoir aller dire à la direction : voilà on a vendu tant d'avions, non ça ne fonctionne pas comme ça. L'acte d'achat ne va pas passer par nous. Nous le but en fait de tout ça, c'est au final le jour où un client se dit : je dois lancer un nouveau projet à qui je vais réfléchir pour m'accompagner ? Il faut qu'il pense à nous. On ne va pas forcément faire gagner le projet même si ça peut, selon le type de campagne ça peut aider aussi. Mais en fait le but principal c'est qu'il nous ait en tête en positif parce que s'ils nous ont en tête en se disant ah beh leur solution ne marche pas ça va pas nous aider. Non le but c'est qu'il nous ait en tête, qu'il pense à nous et qu'il vienne nous contacter pour des projets. Et de là ça suit la difficulté de comprendre comment la réputation comment une personne a intériorisé la réputation pour une personne de Thales avec des données. C'est là où est toute la complexité donc en fait on est obligé de passer par des études marketing et on est obligés de poser toute une série de questions aux gens pour essayer de savoir justement parmi ces sociétés lesquelles ils sont prêts à recommander après on essaye de rentrer au fur et à mesure sur Thales, leur poser des messages en fait ça dépend aussi de ce qu'on cherche à savoir, ça peut être parmi ces publicités que vous avez vu dans ces derniers temps, ça peut être connaissez-vous Thales ou non, avez-vous une image positive ou non, ou de 0 à 5 comment noteriez-vous cette entreprise, feriez-vous appel à cette entreprise pour des projets, la recommanderiez-vous ? Voilà c'est tout le type des questions qu'on peut poser ça nous permet de savoir si nos campagnes sont d'un côté efficace ou non.

**M :** Est-ce qu'il y avait une stratégie avant ou pas ?

**A :** Il y avait une certaine stratégie, en fait il y avait plusieurs stratégies. Chaque entité était plus ou moins autonome sur ces campagnes et sur ses réalisations. Ce qui veut dire qu'on pouvait y avoir des campagnes print dans un magazine X sans aucun retour, quelque campagne réseaux sociaux pouvait voir le jour mais par parcimonie ce n'était pas forcément quelque chose de bien vu en interne surtout par la direction. Donc ces sont des choses qu'on a dû mettre en place maintenant qu'on a réussi à prouver qu'elles fonctionnent. Pour nous le but ça a été de bien réharmoniser tout ça ainsi bien en magazine publicité papier : il ne faut pas oublier qu'au final le papier ça reste un très bon moyen quand même de communication. Le but c'est pas de mettre en face à face le

publicitaire et le papier. C'est juste que les messages et les papiers ne vont pas être les mêmes. Par exemple une pub papier dans un magazine va avoir autant d'intérêt qu'une bannière sur un site Internet. Le but de la pub papier, elle ne va pas faire le job toute seule, il faut juste la voir englobée dans un tout.

**M** : Utilisez-vous ça encore ?

**A** : Nous on ne les publie pas directement ça a été retiré. Ces sont les GBU directement qui nous font eux à nous des demandes pour en avoir donc on leur fournit et ça nous permet d'avoir une traçabilité de ce qui est fait.

Mais du coup ces sont les entités directement qui le font et très souvent parce que c'était un rencart qui avait été offert parce que quelqu'un a voulu le mettre et il y a malheureusement peu de stratégie derrière ces publicités print. Ca arrive sur les évènements, par ex on va rehabiller un hall de aéroport pour un grand évènement dans une ville ou habiller l'accueil d'un salon et c'est important parce qu'en fait ça va venir faire du rappel, on va surtout chercher de la mémorisation avec ce type de campagne c'est-à-dire que le contenu va venir délivrer des messages, la publicité en tant que telle va faire des rappels, c'est-à-dire qu'on va avoir un article sur X sujet et puis dans quelques jours quelques mois on ne rappellera plus qu'on a lu cet article mais quand je feuillette un magazine et j'y retombe dessus machinalement le cerveau va reprendre ce souvenir et ça va faire un rappel.

**M** : Est-ce que vous êtes amenés à adapter le contenu à un public, essayer de rendre les contenus plus accessibles par rapport à un public ciblé ?

**A** : Oui, tout à fait. C'est même obligatoire quelque part si on ne s'adapte pas à notre audience. Nous on le fait et on invite à le faire. Pour rester sur l'exemple de la campagne : nous l'article que l'on va sponsoriser est poussé est un article assez court 2000 à 4000 mil signes qui a pour vocation de donner un aperçu à peu près dans le sujet ou d'une problématique d'un enjeu et dans cet article on va venir pousser des sous-articles soit par lien dans le texte pour aller récupérer une fiche produit ou ce genre de choses ou soit en pied d'article où on peut revoir des articles relatifs. Le but de ces articles relatifs c'est juste de pouvoir rediriger vers du contenu encore plus spécialisé mais en fonction de son attrait. Dans le monde idéal dans un article parfait on aurait un article qui serait entre guillemets si on prend un aiguillage de train on fait le système un peu de l'entonnoir : on a des personnes qui arrivent dans un premier temps sur notre article, elles vont le lire, elles vont avoir un attrait pour un sujet en particulier et ensuite on va leur proposer trois directions : une direction un peu plus ressources humaines , une direction plus technico-pratique un ingénieur qui veut se renseigner sur les technologies utilisées et une direction

un peu plus produit pour un client qui serait intéressé par ses solutions et qui voudrait en savoir plus concrètement comment l'avoir comment qu'est-ce que fonctionne donc voilà ça va être un peu la direction type et parfaite de nos sujets. Nous on fait quelque chose d'assez générique. On dit grand public mais il faut avoir une certaine base, un certain intérêt pour y aller dessus mais ensuite voilà on va sur des ressources humaines, on va parler de carrières, on va parler de ce genre de choses. Le but après c'est de garder ces personnes chez nous avec du contenu dédié qui va parler à ces personnes.

**M** : J'ai lu dans les brochures que Thales affiche une signature et un slogan, *claim* en anglais. Pourriez-vous faire un commentaire par rapport à ça à partir de la signature ?

**A** : « Decisive technology for decisive moments »

C'est ressorti du travail de positionnement qu'il y a eu précédemment. Les notions qu'on souhaite mettre derrière cette signature c'est bien entendu la technologie parce que c'est ce que nous faisons et ce que nous aimons donc des technologies critiques qui ne sont pas les mêmes de certaines technologies grand public et le decisive moments qui va être là pour le milieu critique mais au-delà de la fiabilité de nos technologie on va plutôt amener plus le côté client parce que les decisives moments ne sont pas les nôtres mais ils concernent nos clients, un pilote qui doit faire atterrir un avion donc c'est pour dire à notre client qu'on sait l'accompagner dans ses moments décisifs.

Plus largement au pitch ou au claim « people rely on you, you can rely in Thales » qui est un des claims principal du groupe. Nos clients ne sont pas madame et monsieur tout le monde mais ces sont notamment des états, des grandes entreprises qui ont des actions critiques à mener, qui font tourner le monde comme une compagnie aérienne ou un aéroport permettent de mobilités internationales, un État a la sécurité de ses citoyens entre les mains et donc on est sur des clients prestigieux et d'importance et par ce claim nous essayons de nous mettre en avant au travers de nos clients parce qu'on plus de 100 ans d'existence chez Thales. Aujourd'hui avec des clients divers je peux en donner quelques-uns en exemple Microsoft, Google, Airbus, Boeing, ESA, NASA, des ministères des armées, des États, des villes, des systèmes de transport aussi bien terrestres qu'aériens plus des actions dans la station spatiale internationale. On est fier de nos clients et on est fier de dire que nos clients nous font confiance et du coup vous pouvez nous faire confiance.

**M** : Il y a pas mal d'entreprises, notamment dans le domaine du luxe qui décident de mettre en exergue la figure du patron et d'orienter leur storytelling autour du récit patronal, de la figure presque mythique d'une famille ou d'un patron héroïque qui a réussi malgré les obstacles. Il n'y a pas ça au niveau de la marque ?

**A :** Le storytelling ne doit pas non plus être mensonger. Nos patrons sont très importants et au contraire ils font l'histoire de notre entreprise et aujourd'hui on a la chance d'avoir Patrice Caine qui est très impliqué mais dans le cas des marques de luxe comme Chanel il s'agit des histoires des fondateurs d'une entreprise et ils ont cette légitimité de dire j'ai bâti cette entreprise du début à la fin. Chez nous on a une entreprise qui est très sillottée, qui a une partie tenue par l'état et les patrons font beaucoup de choses mais le problème c'est que ces sont plusieurs à s'être succéder et on peut pas que ce qui a été fait avant était mal donc on peut pas forcément raconter une histoire du début à aujourd'hui. Un patron n'aura pas créé Thales en entier même si aujourd'hui Patrice Caine fait ses débuts chez Thales, il a grandi à l'intérieur. Le problème serait que ça serait se focaliser seulement sur une partie de l'histoire de l'entreprise et oublier le début.

**M :** Thales est une entreprise ancienne, créé il y a longtemps mais l'histoire n'est pas vraiment prise en compte. Pourquoi ?

**A :** C'est quelque chose sur laquelle nous n'avons pas voulu nous positionner. On se positionne de façon historique en parlant de fiabilité mais au même temps on n'a pas voulu jouer cette carte dans le sens où les entreprises de la tech peuvent être mal perçues s'elles affichent trop ce côté dinosaure, grande boîte qui ne sait pas trop quoi faire et qui se renouvelle donc maintenant l'ancienneté sur la technologie ne nous intéressent pas .. Nous misons plus sur le futur, start-up, incubateurs. C'est ce qu'on fait nous travaillons de plus en plus avec des start-ups, on crée d'entités bac à sable pour tester avec la Digital Factory, notre bac à sable de l'innovation mais elle n'est pas toute seule et qui permet de tester des choses, de s'amuser, de donner plus de liberté aux employés. On ne veut pas être vue comme une entreprise qui fonctionne sur l'ancien modèle. On utilise le côté ancienneté pour montrer nos fiabilités sur certains sujets mais ce n'est pas notre attrait principal.

**M :** Pourriez-vous faire un commentaire sur les visuels aussi ? Pourquoi montrer des personnes qui vivent leur vie au quotidien si Thales, comme vous venez de dire, travaille pour des clients prestigieux et avec un pouvoir décisionnel important ?

**A :** On cherche à prendre de la hauteur, comme on disait au début le policier qui va raconter sa journée et pas raconter son métier. Au-delà des technologies pures on souhaite démontrer par nos visuels l'utilité finale de nos technologies : par exemple les paiements sécurisés va concerner des clients qui vont pouvoir profiter en terrasse et payer sans se préoccuper du fait que l'argent pourrait être volé, se promener dans la rue et ne pas se poser des questions sur est-ce que je suis en sécurité ? Oui on est en sécurité grâce à nos solutions, à chaque fois qu'on est en vol dans un avion et qu'il

décolle ne pas se demander ne pas se demander et jouer à la roulette une chance sur 2 il m'arrive rien. Non le but de nos solutions c'est la sécurité des personnes et la tranquillité. C'est pour ça qu'avec nos visuels on souhaite montrer l'utilisation finale de nos technologies et finalement on en s'aperçoit même pas qu'elles sont la

**M** : Vous contribuez à l'écriture de postes sur linkedin. Est-ce que vous utilisiez une technique de storytelling pour faire ça ou est-ce que vous respectez des simples règles des caractères, longueur, hashtag ?

**A** : Alors sur les réseaux sociaux, oui on utilise le storytelling et plus qu'ailleurs parce que dans les réseaux sociaux les gens ne vont pas forcément chercher à venir nous lire et donc nous allons les voir pour les attirer. La plupart des personnes sont insensibles à une approche « regarde mon produit et achète-moi » et ils la refusent immédiatement.

Dans les réseaux sociaux on a des contraintes techniques de caractère mais on va essayer de poser une question pour susciter la curiosité ou en utilisant différents accroches par la question qui est posée dans le post et qui est répondue dans l'article.

**M** : Est-ce que vous utilisez des techniques différentes selon la plateforme : twitter ou peut-être facebook .. ?

**A** : Facebook on ne l'utilise pas dans le cadre de la campagne, il n'a pas été jugé pertinent pour notre audience mais si on l'utilisait on serait pas dans la grande problématique métier et la même démarche business mais plutôt sur le jeu, la curiosité.

**M** : Toute à l'heure on parlait des incubateurs des start-up ...

Du coup je voulais savoir dans quelle façon Thales essaye de rajeunir son image qui évoque l'image d'une entreprise qui a un long vécu derrière elle. Est-ce que Thales essaye de témoigner de sa diversité ?

**A** : Alors je ne dirais pas rajeunir parce qu'en soi on n'a pas spécialement vieilli mais plutôt on évolue, on avance mais c'est pour rester dans les tendances, ne pas se laisser dépasser, toujours rester ouverts dans ce qui se passe dans le monde et notre chance est que rentrant dans les nouvelles technologies , les nouvelles technologies changent constamment et nous créons aussi ces nouvelles technologies donc nous avons l'obligation de rester à la page et nous évoluons avec le monde au fur et à mesure .

On a quelques années derrière nous mais ce n'est pas pour autant qu'on est vieux au contraire on évolue avec les tendances, on évolue avec le marché. Nos technologies font évoluer ces tendances et ces marchés.

**M** : Donc Thales est une entreprise ambitieuse et qui travaille dans des technologies émergentes. Vous en tant que chargés de marque, comment vous vous positionnez par rapport à la stratégie de contenu de la digital factory ?

**A :** La DF répond au groupe, est une entité et comme je disais toute à l'heure il s'agit d'une entité bac à sable par là c'est une entité qui s'amuse à tester, à faire de nouveaux business models, à développer des nouvelles technologies de manière agile avec des personnes qui travaillent là-bas comme dans une start up. Le but de cette DF c'est de tester tout et rien de manière bien sur exigeante et réfléchi. Ils ont créé leur petite entité graphique qui est du coup plus colorée diverse pour véhiculer ce côté récréation. Une fois qu'un projet devient concret dans la DF, il revient sous l'ombrelle Thales et là il reprend nos codes officiels Thales. La DF c'est un près Thales, c'est un peu notre cour de récréation.

**M :** Très récemment Thales s'est doué d'un nouvel outil d'accompagnement pour cette stratégie de contenu, la communications factory. Est-ce que vous pourriez m'en dire un peu plus ?

**A :** La CF n'est pas une entité mais un concept. Elle a été conçue pour harmoniser nos créations des contenus, du graphisme à la rédaction aux vidéos. Elle a deux volets :

La knowledge box qui permet le partage de toutes les données existantes dans toutes les entités visuels, photographies , vidéos ... elle est un peu la mémoire, le cerveau de l'entreprise qui nous permet d'aller piocher ce que d'autres entités auraient pu faire et dont on aurait besoin et là c'est la 1<sup>ère</sup> chose et puis il y a la duplication des messages et la réutilisation de ce qu'on fait. Le 2<sup>ème</sup> volet c'est le Content Studio donc là ça va être la création d'un nouveau sujet et d'un nouveau contenu au travers de certaines entreprises définies qui connaissent nos marques, nos chartes et ce que l'on souhaite faire de nos messages pour pouvoir accompagner ensemble avec le brief qu'on lui aura fait et appliquer une sorte de continuité dans la création car c'est toujours mieux d'avoir qu'un seul prestataire. En vérité on en a plusieurs dans le content studio mais chacun a sa spécialité et ça permet d'appliquer un filtre commun à tout ce que sort.

**M :** Donc il s'agit plutôt d'un que de nouvelles stratégies de contenu ?

**A :** En fait c'est un outil qui vient accompagner la nouvelle stratégie de marque pour unifier notre comm et unifier le message.

**M :** Une dernière question .... Selon vous, Thales a des concurrents aujourd'hui et si oui, est-ce qu'ils se situent au même niveau d'expertise ? Est-ce que selon il ya d'autres entreprise qui au niveau de la marque adoptent une stratégie similaire qui a inspiré ou copier Thales ?

**A :** Toujours très compliqué parler de concurrents ...de manière concrète dans le monde une entreprise qui fait la même chose que nous dans le monde ça n'existe pas.

Pourtant étant donné qu'on est sur plusieurs marchés on a certains concurrents qui vont aussi être nos concurrents et clients aussi. On ne peut pas attaquer le marché de cet angle et on essaye toujours de trouver des éléments de différenciation et c'est pour cela qu'on se positionne comme partenaire au sens large : partenaire pour accompagner un client, un partenaire pour se joindre sur certains projets avec d'autres entreprises et également du coup on essaye de placer nos technologies comme étant de technologies de valeur pour nous faire ressortir sur le côté concurrentiel. Donc vraiment c'est aussi pour ça que c'est très compliqué de nous positionner. Si on prend en exemple la grande distribution Carrefour, Auchan ou Géant, Casino, etc. je ne dirai pas que c'est plus simple pour eux mais on va dire que oui les personnes en face l'ont clairement identifiées, ils ont leur concurrence qui est là qui est définie et du coup se différencier c'est beaucoup plus simple. On va différencier sur un positionnement sociétal, sur une marge de prix. Chez nous le problème c'est que on a beaucoup de business différents qui vont du transport ferroviaire au spatial, l'aéronotique à la défense, naval on est un peu partout, la cyber sécurité, l'identité numérique. Maintenant c'est extrêmement large et varié et on ne peut pas se positionner clairement face à des concurrents. Ensuite en image de marque à l'heure actuelle , quand on a commencé on était plus ou moins les seuls à se positionner sur ce côté humain et partenaire de nos clients mais c'est quelque chose qui on commence à revoir ressortir de plus en plus dans d'autres entreprises ... est-ce que nous avons eu l'idée ou pas...je ne sais pas... je m'abstiendrai des commentaires mais je pense qu'ils sont également conseillés de leur côté donc mais c'est quelque chose qu'on voit de plus en plus commencer à se créer ce côté plus humain, ouvert et reculé sur les technologies

Annexe 4 - Entretien avec Alexandre Boksenbaum-Granier, responsable des contenus (23/07/2019)

**Martina** : Bonjour, pourriez-vous m'expliquer plus dans les détails quelle est la stratégie des contenus chez Thales ?

**Alexandre** : Thales c'est un groupe qui intervient dans plusieurs secteurs d'activités et il faut que je m'assure que tous ces domaines soient traités. Pour construire un plan éditorial pour l'année il faut que tu t'assures des différents messages clé, les différents évènements soient bien remplis par ex pour le Paris Air Show tu sais que tu dois produire du contenu éditorial par rapport à ça, pour l'anniversaire des 50 ans de l'atterrissage de l'homme sur la Lune c'était intégré dans le calendrier et on a organisé des interviews afin que 4-5 jours avant l'évènement on puisse publier quelque chose et donc dans l'ensemble de l'année je vais vérifier qu'il y a un équilibre entre les différentes activités du groupe.

Le deuxième point c'est celui de la transversalité. Pour montrer qu'on a du contenu qui fonctionne sur un ensemble unique Thales qu'on n'est pas un groupe en silos. Il faut trouver un sujet dans lequel tu peux mettre un maximum d'activités. Par exemple on a demandé d'écrire un scénario pour le salon Minipol sur la sécurité qui va servir à la production d'une vidéo d'introduction, présenter le stand etc. et l'idée ça a été d'écrire un scénario pas uniquement sécurité mais de voir comment on pouvait intégrer les gens de DIS pour la cyber sécurité, les gens du transport qui ont des solutions qui peuvent être utilisées par la sécurité et à la fin je me retrouve avec quelque chose qui intègre les 7 GBUs.

Quand on touche à des sujets comme l'IA ou big data, on touche à des sujets larges et transversaux qui touchent à l'ensemble des activités. Aussi dans le cas du 5G on peut parler de connectivité, de sécurité, des transports, de défense.

**M** : Est-ce que tu pourrais dire que l'approche vers la stratégie des contenus a changé ?

**A** : Oui, moi je viens du monde du journalisme. Ce qui se passe aujourd'hui dans les entreprises ce n'est ni plus ni moins ce qui se passait dans les médias avant. Un article est beaucoup moins long aujourd'hui qu'il ne l'était il y a une vingtaine d'années parce que le regard des gens parce que les habitudes ont fait que. L'autre grand changement est lié à ça : à ton téléphone portable. La très grande majorité des contenus sont regardés via un smartphone et si par exemple tu lis un article de The New Yorker tu vas devoir scroller et tu vas bientôt découvrir que le téléphone n'est pas le support adéquat pour ce type de contenu là. Cela fait qu'on cherche à produire quelque chose de court et de plus direct. Comme on est noyés d'information et que les réseaux sociaux cherchent quelque

chose qui est pêchu aussi, c'est-à-dire qu'il faut que sur tes premières lignes, il faut que tu aies accroché la personne, si tu n'as pas accroché la personne elle est partie voir ailleurs. Il ne faudra pas que tu sois allé au-delà d'une dizaine de paragraphes donc en gros il faut que tu sois dans ta façon d'écrire, que tu ailles à l'essentielle et que tu sois le plus pêchu possible.

Il faut aussi qu'il y ait des illustrations : en fait tu t'aperçois qu'un article avec ou sans illustration aura un nombre différent de views, celui avec une vidéo sera encore plus percutante. Aussi par rapport aux vidéos on a beaucoup changé nos habitudes et les réseaux sociaux ont beaucoup changé le rapport à ça. Avant une vidéo pouvait être un truc sur Youtube qui pouvait être plus ou moins long, aujourd'hui il faut que tu aies un format vidéo qui fasse entre 60 et 90 secondes avec du texte explicatif parce qu'en fait les gens n'écoutent pas nécessairement avec le son, il faut qu'il soit court. Il y a une autre typologie qui sont les podcasts. Il y a des podcasts très longs peuvent durer jusqu'à plusieurs heures qui vont être consommés dans les transports ou alors des choses qui sont-elles à destination des réseaux sociaux : ces sont des images qui viennent illustrer un fond sonore qui dure de 60 à 90 secondes mais ce n'est pas de la vidéo, juste des images qui s'enchainent avec un fond sonore.

Ces formats se sont développés dans le monde de médias et il s'est développé énormes dans le monde des contenus des entreprises. Quand je vois ce qu'on commence à faire en interne chez Thales (j'ai récemment reçu des consignes pour la bonne rédaction des articles de la part de la Dir comm interne), c'est exactement ce qu'on faisait il y a 10 ans dans le monde des médias.

Après il y a des différences : ce qui fonctionne très bien avec Thales qui est b2b et qui utilise LinkedIn ça ne va pas marcher avec d'autres types d'entreprises au profil différent qui appliquent une stratégie b2c et qu'en fonction de leur client vont mettre en forme les choses différemment. Je pense à L'Oréal qui sur Instagram a du contenu monstrueux. Ils font un énorme levier la dessus. Là où LinkedIn ce n'est pas forcément le meilleur truc pour eux. Dans ta stratégie de contenu tu as les sujets, les formats et les débouchés, les canaux sur lesquels tu diffuses. Tu définis ton contenu tout d'abord en fonction de ton objectif, ensuite tu vas déterminer ton sujet et puis ton format. Chez Thales un véritable changement s'est opéré. Ils sont passés au digital à fond.

Beaucoup ont l'impression que cela soit plus valorisant d'avoir de la pub sous un format papier par exemple dans un journal alors que les statistiques montrent que le marché des supports print est en baisse.

L'autre problématique à laquelle tu peux te heurter c'est la capacité et les compétences de savoir écrire dans des supports différents.

L'écrit c'est la base de tous contenu derrière, tu dois énormément écrire aussi pour un podcast.

Il faut avoir une approche de plus en plus multimédia. C'est un terme un peu galvaudé mais c'est devenu une réalité. Quand on parlait de multimédias dans les années 2000 c'est notamment au site web que l'on pensait. Aujourd'hui multimédia c'est une réalité parce que quand tu as réfléchi à une idée il faut que tu la déclines sur trois canaux de distribution.

Les médias ont évolué, les entreprises s'inspirent et les habitudes des gens. C'est pour cela que tu fais évoluer ton format qui ne peut pas rester comme il y a 30 ans.

**M** : Qu'est-ce que tu en penses de l'essor des podcasts qui est un format qui est utilisé de plus en plus ?

**A** : Il y a un grand boom pour le podcast. Tout le monde en fait et tout le monde veut en faire. Pour autant va arriver un moment où ça part dans tous les sens et il faudra une rationalisation des formats, une norme.

Deuxième point, ce qui va changer dans le podcast c'est quand on saura développer ce fameux outil de recherche audio, c'est-à-dire qu'aujourd'hui quand tu tapes sur Google il va te ressortir que les pages écrites. Là je parle des extraits vidéos où on entend ces mots. Aujourd'hui tu sais que quand tu écris un titre, les premiers mots à gauche doivent être les plus importants et marqueurs. Tout cela pour dire que la montée en puissance de Google a fait changer la façon d'écrire. Donc dans la même manière quand cela sera possible pour les podcasts ça modifiera la manière de produire des podcasts. L'autre chose qui va beaucoup changer ça sera la publicité adressée. Tu as un cadre légal en France qui fait qui est interdit de faire de la publicité géo localisée. En revanche un grand lobbying parce que ça change et ça va changer. Tous les locaux de média le font.

Cela signifie que dans ton podcast il y a deux dimensions qui vont se développer. En tant qu'annonceur pouvoir faire la promotion d'un podcast et ça va modifier ta stratégie de contenu et le fait que toi en tant que producteur de podcast tu vas voir comment tu peux tourner certains messages. Les podcasts oui il va y en avoir de plus en plus e c'est très facile de les faire.

Il y a un engouement pour ce genre des choses et les gens aiment de moins en moins lire et qui trouvent plus intéressant d'écouter les choses et faire une autre chose à côté.

Le boom va continuer mais les choses vont se rationaliser pour les podcasts mais aussi au niveau des plateformes. Il y a une telle diversité qu'aujourd'hui ce n'est plus rentable

d'être une plateforme des podcasts. Cette réduction de canaux ça va changer la manière dont tu peux diffuser. Si demain tu n'as plus que 3 plateformes pour diffuser et ces plateformes décident de ne pas accepter des vidéos qui dépassent 5 minutes, eh bien tu vas devoir adapter tes podcasts.

**M** : Quels sont les cibles de vos articles ?

**A** : Chez Thales il y a un vrai sujet là-dessus. Nous sommes b2b mais nous devons exister aussi pour les autres aux yeux du grand public. Il faut donc écrire en conséquence. C'est pour ça que si tu regardes les contenus sponsorisés sur LinkedIn ils ne sont pas très techniques au niveau du public.

Nous voulons essayer de toucher un public large mais aussi nos clients qui sont ceux qui payent : ça va être des gouvernements, des collectivités. Il faut répondre aux besoins et aux envies de ces différents publics. Après là où c'est facile pour nous c'est que Thales intervient dans le quotidien de tout le monde et quand on commence à expliquer ce sur quoi on intervient, les gens comprennent vite que tu joues un rôle clé dans leurs vies.

**M** : Tu dirais que le public interne peut constituer une cible ?

**A** : Oui, la raison pour laquelle une entreprise essaye de faire du contenu c'est le RH, l'audience interne et les messages que tu veux faire passer en externe à partir de l'interne. Mais oui le public interne est très important parce que ça permet de marketer tes équipes, expliciter ta stratégie. Il faut une grande cohérence entre ta communication interne et ta communication externe.

Mais pour les deux cibles tu n'écris pas des contenus dans la même façon.

**Martina** : Je me penche sur la stratégie des contenus de Thales. J'ai pu parler avec Alexy assez longuement du déploiement de la stratégie pour la mise en valeur de la marque. Pourtant il a intégré l'équipe alors que la transformation était déjà en cours. Alors je voudrais savoir de ta part comment c'était avant ? S'il y avait une stratégie et pour quelle raison vous avez décidé de miser sur le contenu pour la relancer ...

**Yves** : Non il n'y avait pas de stratégie de contenu. Jusqu'en 2017 on faisait de la publicité digitale ou print (50 - 50%), on plaçait donc de la publicité dans des magazines B2B. il n'y avait pas du tout une approche de contenu mais c'était une approche sur le produit. On a changé parce que on s'est aperçu que c'était inefficace l'approche publicitaire parce que on plaçait quelques publicités dans énormément de magazines et il n'y avait pas de répétition et la publicité parce qu'elle soit efficace nécessite de répétition et chacun faisait un peu ce qu'il voulait. Donc on s'est aperçu que ça n'avait aucune efficacité et qu'on dépensait de l'argent pour rien. Ca c'est la 1<sup>ère</sup> raison, la 2<sup>ème</sup> raison c'est que on 2017 on a redéfini le positionnement de la marque et on a travaillé sur la façon de se présenter au monde extérieur et une fois qu'on a fait ça il nous fait une nouvelle agence avec laquelle travailler pour illustrer ce nouvel positionnement, donc on a fait un appel d'offre et il y a une agence qui est arrivée vers nous et qui nous a dit : « on a bien regardé votre positionnement, vous nous avez demandé de recommandations pour faire des campagnes publicitaires et nous pensons que dans votre métier l'industrie lourde avec de cycles de vente lents ils nous ont dit ceux qui achètent vos produits sont des décisions makers et quand on veut toucher ces gens. La publicité ne sert à rien donc il faut les toucher avec des contenus qualitatifs et ces contenus doivent mettre en avant votre compréhension de leurs business, de vos business et que vous avez une vision de leur business et que ce business va évoluer dans le futur, montrer que vous avez les solutions et les outils pour les aider à appréhender les changements qui arrivent dans leur business. Cela nous a amené à faire du contenu pour du thought leadership parce qu'on pense que pour devenir un leader sur son marché il faut être un leader d'opinion et il y a des études que montrent qu'avec le digital un client qui a un problème : par exemple mon chiffre d'affaire baisse ou je veux générer des nouveaux revenus et il commence à regarder déjà ce qui existe et ça c'est le digital qui l'a apporté, quand on regarde le parcours client avant c'étaient les entreprises qui prenaient l'initiative et qui allaient voir leurs clients. Avec le digital dans le B2B les gens font comme ça, le parcours client il s'est inversé. Le client avant s'informe par lui-même et il va regarder les entreprises qui

paraissent leader et avoir une bonne expertise, il va faire sa short list et une fois qu'il a identifié les 2,3 entreprises qui paraissent leaders il va les solliciter donc c'est la que le contenu est important parce qu'au lieu de faire de la publicité tu fais de l'influence. La publicité est dire « regardez mon produit qui fait ceci qui fait cela » « j'ai ce qu'il vous faut », l'influence marketing en b2b c'est beaucoup plus efficace. On explique aux clients qu'on a une expertise, on a une connaissance de son domaine et qu'il doit faire un appel à vous pour qu'il soit plus efficace, pour qu'il soit plus performant pour régler les problèmes qu'il rencontre donc je vis une approche contenu avec une approche de thought leadership.

**M** : Quelle est la cible finale de cette nouvelle stratégie ?

**Y** : L'approche publicitaire qu'on avait jusqu'à maintenant finalement visait notamment les techniciens et les experts mais ce n'est pas eux qui prennent les décisions et donc on a changé de stratégie parce qu'on a changé de cible on peut dire comme ça, on s'est dit qu'on allait cibler dans les grandes entreprises les comités de directions, le CEO et les influenceurs dans l'entreprise qui jouent un rôle dans la prise de décision parce que quand on est dans un business comme le notre il n'y a pas qu'une personne qui prend les décisions si tu vends un système sur la sécurité digitale tu vas avoir la direction informatique, tu vas avoir la sécurité, tu vas avoir le responsable des achats ces sont des contractes qui sont très chers on parle de plusieurs dizaines de millions d'euro. Donc il y a un procès de décision qui est très long et presque scientifique donc il faut s'adresser à ses gens-là en leur donnant des preuves c'est pour ça que le contenu est très bien parce que ça permet de parler des sujets complexes mieux qu'il ne peut le faire la publicité.

**M** : J'ai une question qui concerne la vulgarisation des contenus spécialisés. Est-ce que vous produisez des contenus adaptés à ces cibles ?

**Y** : Ça c'est le plus compliqué. Pour l'instant on n'est pas encore au bon niveau. C'est-à-dire que si on s'adresse à des cibles il ne faut pas non plus être trop technique ni trop génériques. Ce n'est pas facile de trouver le bon ton.

En plus la difficulté c'est qu'on est une entreprise très technologique Les ingénieurs ont du mal à comprendre que les articles ne doivent pas être trop technique et les gens ont tendance à vouloir donner beaucoup de détail qui n'intéressent pas forcément la cible.

**M** : Comment vous faites alors ?

**Y** : Plusieurs choses, déjà on a défini un scénario, un template de storytelling qui nous a aidé à expliquer aux gens en interne avec qui on travaillait pour faire les articles. Quel est le problème de ton client ? Quels sont ses grands enjeux business ? Et seulement une fois qu'on a traité ça on peut expliquer comment nous on est en mesure de répondre à ça.

La tendance de Thales c'est de commencer en parlant de nous. Dans ce template nous parlons d'abord du client, des difficultés qu'il rencontre après seulement on parlera de la façon dont nous Thales est capable de régler leur problème et quel bénéfice ils en tireront. C'est très simple mais c'est très difficile à faire dans une entreprise qui n'a pas l'habitude de communiquer coté client. Ensuite on a externalisé la production des articles parce qu'on ne savait pas le faire, on n'avait pas les bonnes équipes en interne parce que ça fait appel à des compétences de rédaction que les entreprises n'ont pas avec un vrai style journalistique etc. Faire une campagne de contenu c'est beaucoup plus compliqué que faire une stratégie publicitaire. Depuis 2 ans on externalise toute la production des contenus. Il faut trouver des gens qui ont assez de compétences techniques pour comprendre le sujet et de le restituer de façon intelligible pour de non experts vu que souvent les personnes qui sont interviewés en parlent de façon complexe.

**M** : Ce contenu dont tu parles vous le déployez sur quel type de plateforme ?

**Y** : A partir du moment où tu vises une cible très professionnelle, des comités de direction etc. on s'est aperçus que la plateforme la plus appropriée c'est LinkedIn une plateforme très business qui devient une plateforme média alors que devient une plateforme multimédia. Quand on regarde les statistiques, on sait que les personnes passent de plus en plus de temps sur LinkedIn pour s'informer. C'est la plateforme qui a plus d'affinité avec notre cible et parce qu'on a de budget qui sont réduits donc avant les campagnes qu'on donnait étaient très dispersées parmi une centaine de médias donc on s'est dit que pour être efficace il fallait focaliser tous les investissements sur LinkedIn. On a fait un peu Twitter cette année parce que cela permet de toucher les médias et les influenceurs mais notre stratégie elle est 100% sur LinkedIn.

**M** : Quelle est la façon dont vous essayez d'évaluer la réussite de la production des contenus ?

**Y** : On ne peut pas établir de corrélation entre la campagne et le chiffre d'affaire, dans notre business à nous c'est impossible parce que les cycles d'achats sont très très longs et ensuite notre but à nous ce n'est pas de faire de la vente mais d'influencer donc on pourra jamais dire que les campagnes ont généré autant de contenus etc.

Nous notre objectif c'est de faire de l'influence marketing donc ce que l'on mesure c'est comment les gens ont réagi par rapport aux contenus qu'on a publié et sponsorisé, donc on mesure le nombre des personnes qui vont cliquer sur un poste par rapport au nombre des personnes qui ont été touchées. En termes de KPI on sait combien de personnes ont été touchées par nos posts. Nous en 2018 on a exposé plus de 8 million de personnes et c'est beaucoup plus que ce qu'on faisait avant. 8 million de personnes ont pu voir nos

posts. Ensuite sur ces personnes on a calculé le nombre qui avait réagi au post et ensuite on mesure une fois que les gens ont cliqué on mesure leur taux d'engagement parce que quand tu es un professionnel qui est sur LinkedIn et quand tu dis j'aime cet article ou tu commentes l'article ou tu le partages dans les 3 cas c'est un peu ta réputation que tu mets en jeu et ça veut dire qu'elles ont estimé que c'était valorisant pour eux de s'exprimer à ce sujet. C'est ce qui nous permet de mesurer si nos campagnes de contenus sont efficaces ou pas. Et ce qu'on a pu constater si tu veux c'est que on a fait un benchmark, on a regardé par exemple le taux d'engagement moyen de nos concurrents et on se compare à eux et on voit qu'on est au-dessus du taux moyen et ça signifie que les contenus ont l'air de leur intéresser. On peut mesurer l'efficacité de nos contenus par rapport à nos cibles mais on ne peut pas mesurer si nos publicités ont provoqué un acte d'achat

Par contre ce que l'on fait au niveau des contenus, ça peut s'inscrire dans des stratégies commerciales et c'est ce qu'on commence à faire sur petite échelle avec nos collègues du marketing. Ce que l'on fait c'est le premier étage de la fusée, on commence à interagir avec des clients qu'on connaît pas. Les gens qui commentent dans les statistiques sont des anonymes. Mais on a tout un type de stratégie qu'on peut mettre en place : à partir du moment où quelqu'un like, commente ou partage nos contenus il rentre dans nos bases de données de façon anonyme donc on peut très bien ensuite mettre en place des campagnes de retargeting, c'est-à-dire qu'à partir de ce moment-là on les a identifiés avec leurs adresse IP et on peut leur proposer de nouveaux contenus. C'est ce qu'on a fait l'année dernière et tu vas leur envoyer de contenus des sujets qui leur intéressent. Dans un 2<sup>ième</sup> temps je vais leur envoyer un livret blanc en échange d'une adresse mail ce qu'on qualifie des cibles. A partir de ce moment on peut associer une adresse IP à un nom et on commence à engager des interactions commerciales...plus on rentre en contact avec les gens plus on affine le profil de la personne et les centres d'intérêt et là on est dans une optique commerciale. Si tu mets ça en place tu as un véritable impact sur les ventes.

**M** : Est-ce qu'il y a des concurrents au niveau de la stratégie des contenus ?

**Y** : Quand on a commencé il n'y avait pas beaucoup qu'on en faisait. Il y a une prise de conscience depuis 18 mois que les stratégies des contenus étaient vraiment efficaces. Au but d'année fin 2018 on a fait une étude et un benchmark des concurrents et ce dont on s'est aperçu c'est qu'eux aussi avaient mis beaucoup plus d'efforts sur les contenus donc on a regardé où on était classés sur LinkedIn on a regardé le content marketing score qui évalue l'empreinte digitale sur LinkedIn et ils nous ont comparé avec des concurrents. Ils

ont fait ça au début des campagnes et ils ont fait ça à la fin de l'année. On avait progressé et nos concurrents avaient progressé aussi.

**M** : Pourriez-vous faire une remarque sur le format des podcasts ?

**Y** : Quand on parle de contenu, il y a une règle d'or : il faut diversifier ses contenus. Nous la 1<sup>ère</sup> année on a fait beaucoup d'articles et d'écrit or tout le monde n'a pas envie de lire un article surtout que ces campagnes de contenus sont essentiellement vues à travers leur smartphone donc on a appris très vite qu'il fallait diversifier : ça pouvait être une infographie, ça pouvait être une vidéo, il y a des multiples façons de toucher des cibles et on sait qu'il y a de gens plus sensibles à l'image, des gens plus sensibles à l'écrit et même des gens qui sont sensibles à l'écrit parfois ils n'ont pas de temps et vont être engagés par une image. Quand tu commences à te demander quels sont les formats possibles tu commences à écouter des podcasts. Ça correspond aussi à nos modes de vie, on passe beaucoup de temps dans les transports. Ils peuvent être écoutés de façon asynchrone donc c'est très pratique et nous le podcast on veut le tenter parce que nous abordons des sujets très complexes. Je me dis que c'est une façon pour nous de communiquer sur nos capacités, de parler de ce que nous faisons mais en ayant plus de temps. C'est la possibilité d'avoir un format supplémentaire et d'avoir un format qui nous donne beaucoup plus de liberté, de parler plus longuement des sujets qui demandent plus de temps pour vraiment être couverts de façon exhaustive. Je pense que c'est un format qui va se développer. C'est une mode et tout le monde veut en faire. Il y a deux ans il fallait faire des applications et puis on s'est aperçu que tout le monde n'en faisait pas forcément. Pour les podcasts on pense que si les sujets sont bien choisis ils vont intéresser mais il faut le faire bien. Cela signifie qu'il faut en faire régulièrement. L'avantage du podcast aussi c'est que tu peux le faire en interne seulement si tu as des professionnels. Tu n'écoutes pas un podcast qui est mal produit avec quelqu'un qui ne parle pas bien ou on arrête après 1 minute. On apprend des podcasts pour apprendre quelque chose. Voilà ce qu'on va développer on va essayer d'en faire une dizaine cette année. Ce qui donne de l'ampleur aux podcasts c'est que maintenant avec des plateformes comme Spotify, Deezer, Apple Music tu as plus en plus des contenus professionnels ou techno ou choses comme ça. Il faut essayer et voir si ça intéresse les gens ou pas.

**M** : Pour les podcasts vous allez avoir des paramètres d'évaluations ?

**Y** : Oui on va pouvoir voir combien des gens les écoutent ou les téléchargent. Surtout avec un taux de compléxion c'est-à-dire que si ton podcast dure 10 minutes tu vas pouvoir voir combien de personnes partent après 2 minutes et à quel moment. Ça sera gratuit, pour nous c'est un contenu qu'on offre, c'est pour faire notre promotion.

Annexe 6 – Échange avec Laura Mathieu, Responsable de la création de la TDF  
(29/05/2019)

Cet échange s'est déroulé par mail par écrit puisque la personne sollicitée n'a pas accepté un entretien oral

**Martina** : Quelle est votre fonction ? Pourriez-vous la décrire ?

**Laura** : Product Owner. Je m'assure d'une part définir la vision d'un produit à partir des insights users et business. D'autre part je priorise le développement de ce même insights pour délivrer des features et services prioritaires et qui apport de la valeur. Je travaille donc le backlog du produit et je communique autour de ce produit.

**M** : Depuis combien de temps travaillez-vous pour Thales ?

**L** : Depuis 2013.

**M** : Quel était votre poste à l'époque de l'ouverture de la Thales Digital Factory ?

**L** : En fait j'ai participé à la création de la Factory six mois avant qu'elle ouvre officiellement (juillet 2017). Toutefois, je suis restée partie intégrante de mon entité Thales Global Services jusqu'à février 2018 pour qui je développais le produit Digital Workplace de l'entreprise et j'ai ensuite rejoint la TDF en tant qu'employé.

**M** : Comment avez-vous élaboré l'identité de la Digital Factory ?

**L** : Je me suis alliée avec l'équipe projet à l'époque pour faire ressortir les enjeux et les valeurs. On s'est également projeté sur les différents supports sur lesquels l'identité serait décliné. Ensuite j'ai travaillé avec un Designer pour faire plusieurs propositions. Cette identité a été validée par la Marque du groupe.

**M** : Comment l'identité de la DF a été façonnée par rapport à l'identité du Groupe ?

**L** : Le designer avec qui je travaillais fait partie du service de la COM groupe ce qui nous a permis de nous baser sur la charte actuelle du groupe. Toutefois on a créé des différenciateurs pour traduire des messages liés à un renouveau de Thales au travers de la transfo digitale et aussi avoir une identité plus moderne pour attirer de nouveaux talents.

**M** : Quel était l'objectif ? Quelles étaient les contraintes ?

**L** : Objectifs :

- Accélérer la transformation digitale de Thales et la valoriser auprès de ses clients
- Relancer l'attractivité de l'entreprise en tentant d'attirer les nouveaux talents.

Contraintes :

- Ne pas dévaloriser le reste du groupe
- Rester cohérent dans les messages

**M** : Depuis sa création, est-ce que vous mettez en place une véritable stratégie de contenu pour la communication de la Digital Factory ?

**L** : Au même moment que l'identité, nous avons fait un plan de communication pour connaître les objectifs de communication ainsi que leur moyen. On a aussi défini les bases de la stratégie éditoriale de la TDF.

**M** : Qui sont les cibles de votre communication ?

**L** : Interne Thales : toutes les Business Lines

Externe Thales : la presse, potentiels candidats, clients, partenaires...

**M** : Quelle est la fonction du Culture Manifesto qui se trouve dans le site officiel ?

**L** : Faire évoluer la culture d'entreprise pour tendre vers plus de rationnel (l'usage de la data), de liberté (tester rapidement), plus d'autonomie (moins de contrôle et de ressenti subjectif), ...

L'enjeu est de continuer à être leader sur nos marchés et il faut donc continuer à innover et ce très rapidement.

**M** : A votre avis, en termes d'image et de réputation quelle est l'influence de la DF sur l'identité du groupe Thales ?

**L** : Auj. une étude externe (candidats ou clients) a prouvé que Thales a une certaine réputation comme par ex. que les clients ont confiance en cette entreprise mais qu'elle apparaît comme longue et complexe à faire évoluer. L'impact de ça est qu'aujourd'hui beaucoup de candidats ont cette image de Thales et notre volonté est de montrer qu'on tente de changer la donne surtout au travers de la transfo digitale. Cette nouvelle identité permet de relancer une curiosité et de laisser l'opportunité de faire évoluer sa réputation plus rapidement. Certes la TDF apparaît du coup comme une branche à part mais la stratégie était aussi que la Marque puisse s'inspirer de ce qu'on a fait pour faire évoluer l'identité actuelle de Thales. Il y avait aussi l'hypothèse que cette identité TDF disparaisse à terme si la transformation digitale réussissait à faire effet vis-à-vis de l'externe pour améliorer l'image et la réputation de l'entreprise.

**M** : Est-ce que l'existence et l'influence de la DF permettent à Thales de communiquer différemment en externe ainsi qu'en interne ? Pourquoi ?

**L** : On a en effet une certaine latitude permettant de répondre à nos enjeux et ainsi d'approcher de nouveaux types de candidats. Toutefois nos messages ne doit pas rentrer en contradiction avec les messages fournis par Thales. Il s'agit de nouveaux messages et

complémentaire qui consistent à accélérer la transformation digitale de Thales et de ses clients (mandat de la TDF).

**M** : Quelle/s est/sont les plateformes que vous utilisez pour déployez vos contenus ?

**L** : Externe : Site internet, presse, vidéos (Youtube), Welcome to The Jungle, ....

Interne : Intranet

**M** : Dans vos communications (internes et externes) êtes-vous indépendants par rapport au Groupe ?

**L** : Oui pour l'externe, dépendant à un attacher de presse qui veille à la cohérence des messages et à la réponse du besoin.

**M** : Est-ce que vous êtes/étiez également en charge de la création d'une identité visuelle et de contenu pour le programme Cybersécurité à Station F ?

**L** : L'identité TDF a été réutilisée pour promouvoir le programme Cybersécurité auquel a participé Thales. Le contenu a été principalement géré par le leader de l'incubateur de strat-up de la TDF.

**M** : Deux nouveaux « Digital Factories » ont été lancés à Montréal et à Singapour. Est-ce que ces nouvelles entités sont douées à leur tour d'une « identité communicationnelle » ?

**L** : Il réutilise l'identité de la TDF.

**M** : Si oui, est-ce que chaque site s'appuie sur un/e responsable de communication ?

**L** : La responsable Communication de la TDF et de ses différents site est Amélie Ravier. Il y a un responsable COM par entité et non par site.

**M** : Est-ce qu'à votre avis la nouvelle image de marque véhiculée grâce à la DF permet à Thales de se démarquer de ses concurrents ?

**L** : C'est pas tant l'image véhiculée par l'identité c'est plus par l'offre de la TDF en matière de digitale qui permet d'énoncer un différenciateur.

#### Annexe 7 – Entretien avec Amélie Ravier, Responsable de la communication de la TDF (24/06/2019)

**Martina** : Quelle est votre fonction ? Depuis combien de temps vous travaillez ici ? Pourriez-vous expliquer votre fonction ?

**Amélie** : Bonjour, je m'appelle Amélie Ravier et je suis responsable de la communication pour la digital factory. Ça fait 18 mois que je suis à ce poste et mes missions c'est de faire connaître la DF, nos missions et nos produits en interne chez Thales et en externe auprès

des talents, des start up et des clients traditionnels Thales et mon rôle est d'accompagner la transformation digitale du groupe thales.

**M** : Comment aujourd'hui la Digital Factory se situe en matière de communication par rapport à l'image du groupe ? Si en termes d'images et de réputation la DF a une influence en externe et en interne par rapport au groupe Thales ?

**A** : Au moment du lancement de la TDF un choix a été fait d'avoir une charte graphique différente par rapport au reste du groupe pour donner une image plus jeune, plus dynamique plus digitale de Thales. Cette charte évidemment nous a permis de faire beaucoup des choses. Je pense que la mission est réussie en externe puisque l'image plait en général beaucoup à partir des retours qu'on en a eu. Elle s'accompagne aussi d'un message décontracté sur les réseaux sociaux, le ton des vidéos qu'on produit, le ton un peu plus décalé, plus humoristique et toujours dans le dynamisme et la rapidité. En interne je dirais que le bilan est peut-être plus mitigé. C'est un choix fort qui a été fait qui dans un sens nous a permis de nous identifier très rapidement au sein du groupe et donc quand on parle de la TDF avec cette charte colorée on la distingue tout de suite. Cependant elle a contribué aussi à isoler la DF du reste du groupe.

**M** : Est-ce que vous avez des paramètres pour évaluer cette satisfaction. ?

**A** : On mesure le trafic sur les réseaux sociaux et l'influence sur les réseaux sociaux. Ça on a les metrics et effectivement on a de très bons résultats notamment sur LinkedIn et sur Instagram. On analyse aussi les commentaires externes de YouTube sur les vidéos qu'on a posté. On a eu beaucoup des visites de presse et normalement les journalistes sont très sensibles à cette charte. Ils aiment beaucoup. Les lieux aussi chez Wework et la façon qu'on a travaillé.

**M** : Est-ce que la stratégie de branded content mise en place chez thales est développée aussi pour la DF ?

**A** : C'est quelque chose qu'on a essayé de mettre en place, on n'a pas malheureusement eu pour l'instant beaucoup de contenu promotionnel connu parce que ces sont des choses qui prennent du temps et je n'ai jamais réussi à faire valider un article par Olivier Flous. En tous cas on continue et c'est une très bonne stratégie je pense. On est en train de rédiger un article de blog sur la transformation d'une équipe agile chez ExGematlo et on essaye de produire des petites vidéos notamment sur la culture manifesto.

**M** : Est-ce que la DF aujourd'hui a un plan de communication éditorial c'est-à-dire un calendrier, une agenda des contenus à rédiger, à publier ?

**A** : Non, peut-être elle avait ça en tête mais ce n'est pas un plan fixe. Aujourd'hui nous n'avons pas les ressources pour dévoiler un tel plan. Moi j'ai des idées d'articles que je voudrais faire mais je ne dirais pas qu'il y a une stratégie derrière.

**M** : Par rapport au groupe vous êtes donc indépendant ?

**A** : Par rapport au groupe oui on est même trop indépendant. Aujourd'hui avec le groupe Thales on n'a pas de canaux de communication directes, on n'a pas accès à l'intranet par exemple et ça c'est un grand souci pour nous donc il a fallu créer un canal de communication. C'est pour ça qu'on a créé une newsletter. Une newsletter interne qui a le but d'informer la factory par rapport à ce qu'on fait au niveau groupe. Olivier Flous est le VP Digital transformation and digital factory. On travaille de manière très autonome à la factory mais moi j'avais rédigé l'article mais je n'ai pas réussi à lui faire valider. Oui c'est lui qui est un peu le symbole de la transformation digitale chez Thales et de la factory, c'est notre porte parole.

**M** : Comment élaborer vos messages ? Qui sont les cibles ?

**A** : On a 6 cibles, 3 en interne et 3 en externe. En interne on a le commun de mortels de thalesiens, les middle management et les digitals champions qui sont nos relais ensuite en interne.

En externe on a les talents, les start up et les talents Thales et pour chaque cible on a des messages bien définis. Pour l'interne les thalesiens en général ce qui est la digital factory, ce qu'on y fait et en quoi ça les concerne. Pour les middle management encore expliquer ce que l'on fait, comment ça risque de changer les habitudes de travail et de management et comment ce middle management peut s'intégrer et jouer un rôle dans ce changement culturel de réorganisation des couches hiérarchiques. Pour les digitals champions c'est vraiment de les encourager, de leur expliquer comment ils peuvent participer à répondre cette culture du digital et de les tenir au courant par rapport à ce qui se passe à la factory. En externe on travaille aussi à la création d'une identité marque employeur. On veut montrer qu'on travaille sur de MVP parce que on recherche des jeunes développeurs et on est en concurrence avec Google, Facebook sur cette guerre des talents donc il faut leur montrer qu'on applique les mêmes méthodes de travail que ceux grands du monde du digital pour montrer qu'on fait de l'agile, qu'on a les choix des technologies qu'on utilise et qu'on a des possibilités d'évolution et de passer d'un rôle à un autre facilement.

**M** : Je sais qu'il y a 2 autres entités qui ont vu le jour à Montréal et Singapour. Ces entités sont-elles chargées de coms ou elles sont rattachées à la factory ?

**A** : Moi je suis chargée de communiquer la communication sur ces 3 factories pour qu'il y ait une même communication au no d'une seule factory. A Montréal comme à Singapour

les personnes qui managent les communications ces sont des personnes du groupe qui ne reportent pas à Olivier Flous comme c'est mon cas. Après l'idée c'est de se coordonner.

**M** : Est-ce qu'ils doivent te demander des validations ?

**A** : Pas forcément. Alors pour les réseaux sociaux oui parce que c'est nous que coordonnons. Alors j'ai des personnes qui s'occupent plus de la communication des évènements etc et puis ensuite j'ai un stagiaire à Singapour mais il ne reporte pas vraiment à moi , il reporte aux personnes en charge directe des opérations des Singapour et une autre personne qui s'occupe de l'office management dans les locaux de la Factory à Montréal et qui s'occupe aussi de poster sur Instagram des évènements, il peut y avoir un relais sur LinkedIn et puis elle accompagne sur place la communication.

**M** : Au niveau de l'identité de la charte graphique ?

**A** : A Singapour c'est tout à fait respecté. Quand on fait la promotion de MVPs on utilise la charte Thales parce que c'est une communication produit d'un produit qui vient du groupe et qui est censé retourner dans le groupe. Après on a un autre souci avec la TDF au Canada. Il y a un double reporting qui se fait. Au niveau Canada et à Olivier Flous et donc très souvent ils utilisent la charte Thales alors qu'il aurait pu utiliser la charte de la Factory. J'ai été la semaine dernière et c'est vraiment la charte de la DF qui est utilisée.

**M** : Est-ce que la TDF au Canada s'appelle CortAlx ?

**A** : Elle ne s'appelle pas CortAlx. C'est le bâtiment dans lequel elle est abritée. C'est un bâtiment qui regroupe des activités de la DF, d'un centre de recherche Thales et normalement des personnes de Guavus. C'est un lieu CortAlx un lieu qui se spécialisé autour de l'intelligence artificielle mais ce n'est pas la Factory. CortAlx s'est développé un logo et on dirige le programme de cybersécurité à Station F.

**M** : Qu'est-ce que vous pouvez me dire sur le positionnement des entités ?

**A** : Moi je communique toujours au nom de la DF parce que je voudrais que cela soit une marque internationale et qu'on reconnaisse tout de suite un lieu DF, un lieu où on fait MVP après on n'est jamais à l'abris qu'en place et en interne ils ont mis de posters partout.

Il y a une vraie volonté au niveau du groupe d'avoir un branding fort one team one thales et donc l'arrivée de ce nouveau branding de la df perturbe un peu les esprits à juste titre on ne comprend pas toujours pourquoi nous on n'a pas le droit de communiquer différemment.

On a une stratégie, on veut communiquer sur medium et faire des articles d'opinion sur des sites comme venture bit, tech crunch, wired, les echos starts etc. medium en

rédigeant des articles de fond sur la culture du digital et les ways of working parce que la techno chez thales on l'a, on n'a pas à rougir de la technologie.

Il faut montrer qu'on arrive à travailler différemment et adapter les codes des start up et des géants de la Silicon Valley. C'est pour ça qu'on ne cherche pas à communiquer sur les technologies. Nous on essaye à communiquer sur les nouvelles méthodes de travail. On s'appuie sur des technologies existantes que Thales maîtrise mais on ne sait pas toujours forcément comment les utiliser comme par exemple les big data. On a les big data chez Thales on sait le récupérer mais est-ce qu'après on sait les utiliser pour en tirer des profits.

Et ça demande une nouvelle façon de penser et une nouvelle façon de travailler. C'est plus au niveau culture qu'intervient que sur la technologie.

**M** : Il y a un défi de vulgarisation des produits qui ne sont pas utilisés par des utilisateurs tiers ?

**A** : Il y a une difficulté de la part des entreprises B2B de communiquer sur des produits qui ne pas accessibles à tout le monde. On travaille sur la communication de nos produits. Typiquement sur un projet un peu data et machine learning qui est en ce moment développé à Singapour. On fait une vidéo pour essayer de vulgariser le procès.

#### Annexe 8 – Entretien avec Timothée Barrière, Rédacteur en chef (24/06/2019)

**Martina** : Bonjour, je suis ici avec un spécialiste des contenus. Pourriez-vous vous présenter et dire quel est votre travail ?

**Timothée** : Je m'appelle Timothée Barrière je suis rédacteur en chef chez The Editorialist une agence des contenus éditoriaux et de communication corporate à Paris avec des clients grands compte CAC40 et des start-ups pour la stratégie éditoriale, de contenu, pour leur blog et pour la stratégie de brand content.

**M** : Ça fait combien de temps que tu travailles pour The Editorialist ?

**T** : Ca fait 15 mois que j'ai rejoint The Editorialist et que je rejoins après avoir eu un parcours atypique dans la communication parce que j'ai commencé dans le journalisme avec la presse écrite nationale en France le nouvel OBS avant de me tourner vers les agences de communication et de brand content et The Editorialist est une suite logique par rapport à tout ça.

**M** : Pourrais-tu expliquer pour quelle raison aujourd'hui un grand nombre d'entreprises décident d'investir dans une production des contenus autonome et en abandonnant la publicité payante, une démarche qu'on pratiquait il y a quelques années.

**T** : La réponse la plus évidente c'est que le développement des ad blockers les bloqueurs de publicité sur les navigateurs internet et comme tout le monde est plus sur le navigateur internet plus que sur la télévision plus que la radio pour faire passer un message il faut prendre des biais détournés notamment les ads blockers ça c'est la première raison, la deuxième c'est la baisse de la fréquentation du lectorat de la presse traditionnelle papier qui fait que du coup pour faire passer un message il n'y a plus vraiment le choix il faut produire son propre contenu en devenant ton propre média en tant que marque et ça c'est quelque chose qui a été bien intégrée et qui se développe de plus en plus et après une fois qu'on a dit qu'une marque devient un média il faut savoir ce qu'on met derrière et il y a plusieurs types de stratégie qui sont mis en place, des stratégies d'inbound marketing si on veut attirer de nouveaux clients, des stratégies de marque employeur, communication financière etc. Tout ça découle de ce que j'ai dit au début.

**M** : Une autre chose qui m'intéresse c'est la vulgarisation des contenus techniques et scientifiques qui pourraient ne pas être compris en tant que public et en tant qu'audience pas spécialisée. Comment on fait pour rendre plus accessible un contenu très spécialisé et qui vise un public générique ?

**T** : Dans le cas de Thales, il y a une chose qui est importante : pour une entreprise technologique de pointe il y a toujours une frustration de départ des équipes internes au niveau de compréhension des journalistes qui sont censés être des passeurs, des vulgarisateurs sauf que ça devient tellement compliqué, on a tellement peu de temps, d'argent et d'énergie à consacrer à ça que c'est plus simple pour une entreprise comme Thales qui fait de la R&D de développer leur propre contenu pour expliquer ce qu'ils font aux journalistes et aux autres départements de Thales. L'entreprise est importante, il y a beaucoup d'ingénieurs mais ils ne sont pas tous sur le même sujets donc c'est important de faire circuler l'information en interne et pour ça il n'y pas d'autres solutions que de produire notre propre contenu et la troisième chose ils ont envie de se positionner aux yeux du grand public et ils essayent de faire de la pédagogie sur leurs activités pour contrebalancer en plus leurs activités qui pourraient être caricaturées dans l'armement , dans l'IA, par des hommes politiques ou par des bloggeurs simplement qui diraient n'importe quoi sur Thales. Ils ont besoin de produire quand même une vérité officielle qui est solide pour contrebalance l'image négative qu'ils peuvent avoir, qui peut être relayée par des personnes qui sont extérieures au système médiatique traditionnel.

**M** : Pourrez-vous me faire un exemple d'une entreprise B2B qui essaye de produire un contenu normalement pas accessible et très technique ou scientifique et qui essaye d'impliquer une audience de non scientifiques ?

**T** : Il y a une entreprise qui s'appelle Tessi qui est une entreprise française de technologie aussi et beaucoup moins connue qui compte 5000 salariés dans 30 pays du monde spécialisée dans des domaines considérés comme plutôt rébarbatifs de transformation digitale mais c'est une entreprise essentielle parce que c'est elle qui permet aux banques par exemple de digitaliser leurs processus, aux assurances de fluidifier leurs processus clients en facilitant la saisie de documents, mais au final permettent de donner du corps à des discours très corporate que toutes les grandes banques ont ... »on veut se rapprocher de nos clients, on veut se digitaliser, on veut que ça soit simple » alors que quand une entreprise comme Tessi ne fait absolument pas de vagues intervient ça permet justement de réaliser tout ça. Tessi c'est une entreprise avec laquelle on est tous en relation : pôle emploi est géré par Tessi qui est back office pôle emploi, quand on envoie de fiches de paie à pôle emploi c'est elle qui gère. C'est une entreprise qui a du mal à communiquer parce que depuis 40 ans elle fait des trucs chiant. Ils ont commencé par le scanner de documents et des fiches de paie. Ils sont allés un peu plus loin : ils peuvent repérer grâce à des algorithmes de l'IA, ils peuvent analyser des comptes en banque et savoir quelles sont tes revenus réguliers pour un crédit par exemple. Cette entreprise a quand même besoin de se faire connaître par des clients potentiels et pour ça ils ont lancé le blog de la transformation digitale et de la dématérialisation qui intéresse pas grand monde mais qui intéresse les DSI, les directeurs des systèmes d'information des entreprises, les directeurs marketing des grandes entreprises, les DG des banques etc. mais qui n'ont pas les équipes pour les porter et en fait ils ont fait un blog de vulgarisation assez poussé. L'objectif en vérité c'est pas du tout du grand public, leur prospect, leur client. Un blog pédagogique sur ce qu'il est possible de faire en termes de dématérialisation. Le blog leur aide à récupérer des prospect dans une optique inbound marketing, b2b et un peu corporate aussi pour forger une nouvelle identité commune s'il y a plusieurs GBU.

**M** : Mon avant dernière question concerne l'évaluation des retours des performances KPI. Je voudrais savoir de ta part comment on fait pour évaluer la performance d'un contenu en sachant que le contenu va accroître quelque chose de peu tangible, très peu concret qui est la réputation et donc pas un acte d'achat par exemple.

**T** : Il y a plusieurs réponses à cette question. La première est que si tu veux te positionner seulement sur les moteurs de recherche et la première réponse c'est le SEO, le

référencement à quelle page tu es dans un moteur de recherche, tu as envie d'être sur la première page tu rentres les mots clé et les sujets en amont. Si tu as réussi à faire 9A avec ton blog c'est que tu as réussi à faire quelque chose parce que quand un internaute B2B ou B2C tape ta requête. Sur B2B c'est plus simple parce que qu'il y a beaucoup moins de requête par mot clé. Tu veux qu'un possible client tombe sur toi en premier sans avoir à payer déjà ça c'est un résultat tangible. Tu te positionnes dans le savoir global sur Google comme la référence c'est ça que ça veut dire et aussi en termes de communication c'est important. Si c'est toi la référence sur ce sujet la c'est que je dois t'écouter sans avoir même lu quoi que ce soit de ton blog juste à partir de ton niveau dans le moteur de recherche et ça c'est un KPI assez tangible pour la réputation, la deuxième c'est l'audience mais l'audience ce n'est vraiment pas le plus important, c'est la qualification de ton audience. Donc la qualification de ton audience si tu n'as qu'un blog et tu n'as pas de newsletter c'est plus difficile, cela peut se mesurer aux sources d'entrée. S'ils viennent par LinkedIn et par twitter, si tu as relayé ces contenus sur les réseaux sociaux et qu'ils viennent 9a veut dire que ça intéresse des professionnels de ton secteur a priori plus que le référencement naturel. Ça veut dire que ça a tourné d'une manière ou d'une autre. Pour bien mesurer la qualité de ton audience ce n'est pas mal d'envoyer des contenus, des newsletters, une liste d'envoi que tu as identifié au préalable, des prospects, des clients, soit tu l'as déjà soit il faut que tu la constitues au fur et à mesure donc ça fait 2 KPI. La première ces sont les gens qui s'inscrivent sur ton blog, à ta newsletter, qui seraient intéressés par tes contenus, qui téléchargent tes livrets blancs, tes infographies. A chaque fois tu mets toujours de landing page où tu demandes aux gens de mettre ton nom, prénom etc. Si tu récupères plein de contacts c'est que ton blog est réussi. C'est que tu peux entamer un dialogue commercial c'est super intéressant. Si tu as une newsletter tu peux voir qui l'a ouvert, combien de fois et ça qualifie les contacts au fur et à mesure. Donc le taux d'ouverture, le taux de personnes qui ouvrent régulièrement. Une stratégie de contenu, une stratégie blog, une stratégie de inbound marketing ça s'évalue sur au moins 1 an voire sur 2 sinon ça n'a aucun intérêt. Il ne faut pas espérer avoir des résultats tangibles après 2-3 mois, même pour le référencement, le référencement ça prend du temps plus de temps, ça prend au moins 6 mois pour progresser.

Par rapport aux KPI parce que quand on parle de Thales c'est vrai que Thales fonctionne beaucoup sur des tribunes LinkedIn. L'autre KPI intéressant c'est vraiment la mesure d'audience de ta tribune, le nombre de like, le taux d'engagement, le nombre de commentaires et le nombre de partage. Une tribune de dirigeant qui est partagée et qui a

beaucoup de like c'est valorisant pour tout le monde et ça a été vraiment lue. Sur Medium comme sur LinkedIn tu as des stratégies d'éditorialisation qui vont pousser des contenus en avant, ça te fait de la publicité gratuite. Toi en tant que responsable de comm tu es content. Tu n'as même pas à acheter du contenu et de la place dans un journal pour publier une tribune. Par exemple pour le salon du Bourget j'ai fait 2 tribunes pour un client spécialiste en aéronautique, le truc était acheté en avant et en amont et c'est moi qui a écrit le texte. C'est signé par quelqu'un d'autre, c'était un cabinet de conseil peu importe. Ça suffit de taper Figaro Aéronautique et tu vas voir qui c'est. Aussi sur LinkedIn tu n'as pas besoin de payer, tu peux pousser du contenu. Imagine tu es le PDG d'une entreprise, tu fais une tribune et tu fais 50 like, ce n'est pas très bien...

**M** : Je m'intéresse aussi de storytelling parce que Thales a adopté cette stratégie aussi. C'est quelque chose qui selon vous fait tendance ?

**T** : C'est normal de vouloir monter chaque message avec les techniques de scénarisation qui existent et qui sont à portée de main et c'est relativement efficace quand c'est bien fait et il faut savoir quand même en tant qu'auteur sur Instagram je suis targeté pas des systèmes, il y a quelqu'un qui a inventé des jeux de société pour écrire des articles et qui m'a targeté sur Instagram pour que j'achète ses cartes qui permettent de scénariser n'importe quelle histoire selon le fameux système dont se sert les grands stars d'Hollywood. Au moment donné il ne faut pas oublier que l'écriture et la communication, la rédaction c'est obéir à des règles comme il y a des règles de composition de musique, de mise en scène pour un film et que ces règles peuvent être utilisées de façon barbare et standardisée.

Personnellement moi c'est un de mes grands combats c'est allier des processus normés avec des clients et une part de créativité parce que ça soit intéressant parce que si le contenu élaboré par une marque qui n'est pas intéressant ne sert à rien. Mieux vaut suivre de modes scénaristiques standardisés comme Thales que ne rien faire ou faire n'importe quoi. Des grands groupes plus grands que Thales avec lesquels je travaille n'ont pas de processus, de créativité ou de ligne éditoriale et je parle des groupes centenaires.

**M** : Pour les entreprises B2C ou pour les entreprises du luxe notamment c'est plus facile de s'inscrire dans ce type de démarche ou non ?

**T** : L'Oréal leader mondial des cosmétiques a ce genre de discours pour dire nous sommes là pour vous aider à mieux vivre avec votre peau et ils soutiennent des expositions sur la peau, ils soutiennent des recherches sur la peau. Ils ont même lancé le 1<sup>er</sup> capteur qui permet de gérer en temps réel son exposition au soleil et aux UV pour

éviter de développer le cancer de la peau. Ils capitalisent en manière intelligente sur leur savoir-faire centenaire sur la dermatologie et en même temps sur l'aspect de l'innovation qui fait qu'ils ont une sorte de capteur sensible et intelligent, ils marient les objets connectés et le savoir faire traditionnel. Ils arrivent à raconter ça avec un objet assez cher et qu'en même temps qui va sauver plein de gens des cancers de la peau.

Au niveau de l'image, thales a du mal à s'imposer, à faire un discours de marque qui s'appuie sur le storytelling parce que tout d'abord les utilisateurs finaux ne sont pas forcément au courant que c'est thales qui a fourni les produits et qu'il ne s'agit pas de produits très séduisants. Si je te dis que thales produit les outils d'atterrissage et de décollage des avions

Ils ne communiquent pas sur leurs points forts. Ils ont une bonne et mauvaise réputation parce qu'ils sont des vendeurs d'armes et ils n'arrivent pas à capitaliser sur le fait que c'est une entreprise de pointe plus que des vendeurs d'armes. Ils ont racheté Gemalto mais Gemalto ce n'est pas un truc qui fait rêver les gens, les puces des cartes bleues ne fait rêver personne. Ils devraient faire une acquisition symbolique pour montrer qu'ils sont une entreprise à la pointe en Europe.

#### Annexe 9 - Entretien avec Rebecca Nehmé, coordinatrice du programme Cyber sécurité à Station F (28/05/2019)

**Martina :** Bonjour je suis ici avec Rebecca Nehmé qui a accepté de m'aider pour mon mémoire qui a pour sujet la stratégie de contenu de Thales. Rebecca, est-ce que tu pourrais te présenter et nous dire quelle est ta fonction au sein de Thales ?

**Rebecca :** Bonjour je suis arrivé chez Thalès en septembre dernier. Je travaille au sein du programme Cyber at station F et mes missions quotidiennes sont des coordonner les programmes sur place : donc ça va être organiser des événements, m'occuper de la communication. C'est un peu la coordination de manière globale.

**M :** Est-ce que vous travaillez pour le groupe Thales ou pour station F ?

**R :** Le programme est fait pour répondre aux enjeux cyber de Thales et pour les clients Thalès donc station F c'est le moyen qu'on a décidé d'utiliser pour arriver à nos fins pour les offres cyber du groupe Thales. Techniquement on ne travaille pour Thales mais on interagit au quotidien avec pleins de l'écosystèmes différents que ce soit station F

d'autres programmes comme BNP, Microsoft, L'Oréal, LVMH ... mais également Thales, des clients de Thales ou des gens du Ministère. Nous avons plein d'acteurs différents au quotidien.

**M** : Est-ce que vous travaillez seule ?

**R** : Non, on est deux à travailler au quotidien au programme : Antonin Caors et moi, Louis qui est directeur du programme et qui a 10 ans d'ancienneté chez Thalès et qui travaillait auparavant au Design Center et c'est lui qui a créé ce réseau la donc il s'occupe vraiment de l'accompagnement des start-ups et des projets qu'on va mettre en place avec Thalès et les entrepreneurs qu'on accélère à Station F et en parallèle moi je m'occupe des autres fonctions support pour le programme.

**M** : Et comment le programme Cyber à Station F se situe par rapport à la DF ?

**R** : On est rattachés à la Factory parce qu'on est en charge d'accélérer et de répondre à des enjeux par rapport à la transformation digitale dans le sens qu'avec la cyber sécurité en peut pas avoir eu une empreinte dans le monde digital pérenne. Donc nous sommes rattachés à la Factory parce qu'elle sert à répondre à des besoins dans la transformation digitale du groupe Thalès. C'est l'identité qui s'occupe de guider cette transformation digitale et donc que c'est pour ça qu'il est nouveau programme d'accélération de Thales sont mises en place chez Thales sont attachés à la Factory donc il y a nous avec Station F, la y a AICenTech qui va lancer sa première saison en septembre qui est le programme au Canada à Montréal.

**M** : Quelle est la différence principale entre vous station F et la Digital Factory ?

**R** : La Factory va être plein de petites équipes de développeurs qui vend en répondre à des besoins de développement de MVPs qui vont être ensuite déployés dans les entités Thales indice que nous en parallèle on répond à des besoins de thales en cyber sécurité en développant des projets.

L'objectif des six mois c'est de trouver des épreuves de valeur qui vont être faite en cyber sécurité pour ensuite développer les partenariats de long terme. Le programme c'est la première étape du partenariat.

**M** : Est-ce que le programme de cyber sécurité à Station F est doué d'une identité visuelle des logos de couleurs spécifiques ?

**R** : Comme justement nous on est rattachés à la Factory le visuel vont être en ligne avec les couleurs de la Factory après en fonction des événements auxquels on participe ou de la cible ou de la personne qui va réceptionner les documents qui nous allons créer on va assez positionner soit en temps que Thalès Factory soit en tant que Thalès groupe. Par exemple pour les événements grand public que ça sera plutôt sous la casquette thales

Groupe mais pour d'autres événements internes ça sera la Factory plutôt. On garde toujours voir la charte de la Factory mais parfois on se positionne d'une manière différente selon la cible. Par exemple pour des forums publics quand on est allé au FIC par exemple c'est sous l'identité thales ce n'était pas thales digital factory

**M** : Je n'ai pas encore eu l'occasion d'interviewer les chargés de la communication et la digital Factory. Pouvez-vous me dire quelles sont les différences principales de la charte graphique entre vous Station F et la Digital Factory ?

**R** : Ils utilisent moins le fond noir contrairement à nous, ils utilisent un fond clair Pascal Leventier l'esprit est plutôt tournée vers la sphère moderne, agile, tournée vers l'innovation avec que des couleurs claires tandis qu'et non nous avons toujours sur un fond noir.

**M** : Donc est-ce que vous avez l'ambition à vous présenter les côtés modernes du groupe tout en gardant des identités plus sérieuses ?

**R** : Oui c'est ça et le bleu marin sert à rester fidèles au domaine de la cyber

**M** : Par rapport à la DF est-ce que vous véhiculez une image différente selon vous ?

**R** : On essaie toujours de garder notre image et notre personnalité par rapport à la DF mais après c'est vrai que par rapport à nos objectifs, Notre façon de travailler et les personnes habilitées avec lesquels on interagit on n'est pas là les mêmes axes que la Factory donc en garde comment allez-vous mêmes lignes de positionnement de manière de penser les objectifs, heures et les méthodes de travail pour les mettre en place mais au quotidien il y a beaucoup de choses qui divergent.

**M** : Vous savez qui s'est occupé de l'identité du logo du nom du programme ?

**R** : Si je ne me trompe pas à l'époque où le programme a été lancé ce sont les designers de Thalès groupe qui se sont occupés de créer le logo tout en respectant la charte de la Factory. C'est pour cela que les logos se ressemblent le logo de la Factory le logo en haut avec le fond d'une couleur et un fond transparent et en bas un peu comme Thales avec le fond et DF sans point.

**M** : Qui s'est occupé de cette police que je trouve très particulière ?

**R** : La police dans F c'est la police imposée par Station F c'est obligatoire de l'écrire écrit avec leur police c'est par rapport à leur charte graphique. Par rapport au logo tu peux remarquer que pour les programmes lancés au Canada le logo est fait de l'exacte même manière. C'est AI@CenTech, où AI c'est justement la thématique mise en place et le lieu qui nous accueille donc nous Station F et eux CenTech.

**M** : Est-ce que cela signifie que le programme au Canada est similaire à votre programme à Station F ?

**R** : Oui pour le programme au Canada c'est son basé sur ce qu'on avait préparé à station F. On suit il les mêmes critères des fonctionnements les mêmes critères des sélections des profils qu'on va accélérer ... ils n'ont pas encore lancé leur saison mais ça va être vraisemblablement la mémé découpe des 6 mois dans l'organisation. C'est seulement la thématique qui va changer.

**M** : Et quelle serait du coup la thématique au Canada ?

**R** : Au Canada il s'occupe d'intelligence artificielle

**M** : Est-ce qu'ils ont copié-collé pour l'identité visuelle ce que vous avez déjà à station F par rapport à la communication ?

**R** : Oui pour cela tu peux demander à Amélie de la TDF parce que parce qu'elle était là elle a accompagné le procès des créations du programme mais logiquement ils se sont basés sur le même modèle que Station F mais oui elle pourra te le confirmer et te donner plus de détails que moi.

**M** : Et par rapport à Singapour qu'est-ce que tu peux me dire ?

**R** : Il y a des échanges pour créer un troisième programme si ça c'est pertinent plutôt autour de la gestion des data mais du coup en Asie mais c'est encore en cours de réflexion il y a aucune démarche ce qui a été faite c'est l'entité la plus récente de la Factory. C'est des sites corollaires de la Factory c'est ça, ça reste la Factory centrale mais tu as également Montréal et Singapour.

**M** : J'ai ensuite une question par rapport aux couleurs. J'ai remarqué en regardant que ces sont des couleurs que vous utilisez souvent. Est-ce que ces sont des couleurs qui font partie de la charte graphique de la Factory ?

**R** : Oui, c'est exactement la charte de la factory. Quand je suis arrivée et on m'a expliqué que j'aurais du prendre également en charge l'aspect communication de Station F, Amélie m'a transmis la charte graphique de la factory. Elle m'a transmis ce document-là. On gros on voit la forme clé de la factory qui sert un peu à tous les supports déclinée avec toutes les couleurs de la charte graphique et avec à chaque fois les références couleurs pour qu'on puisse les réutiliser les exploiter encore une fois avec la police , quelques visuels en plus comme ça qu'on peut faire

**M** : Avec la forme de l'hexagone ?

**R** : Oui c'est ça le logo de la factory décliné sous diverses formes comme on à cyber à Station F carré comme ça, c'est vraiment le meme esprit. Je trouve qu'on retrouve un peu le meme esprit avec notre power point ...on essaye de faire au mieux pour respecter leur charte.

**M** : J'avais remarqué une différence au niveau du style que pour station f me semble un peu plus futuriste.

**R** : C'est que nous on est dans l'obligation d'utiliser ...la le cyber c'est je ne saurai pas te dire quel police je crois qu'il s'agit du police monserrat ? et nous sommes obligés d'utiliser cette police de station f. Oui c'est vraiment l'obligation de station f. On a également l'obligation du logo station f ce-ci qu'on est obligés d'utiliser comme ça.

**M** : Est-ce que Station F vous a imposé à son tour des polices des logos ?

**R** : Non après Station F ils n'ont pas droit de regard sur ce que nous on communique, nous en tant que cyber à station f. Nous on est rattaché à la Factory du coup on respecte la charte Thales. C'est juste que quand on mentionne Station F il faut respecter comment ils veulent qu'ils parlent de Station F.

**M** : Quand vous avez des doutes par rapport au choix de l'identité graphique, images, logo est-ce que vous faites référence à la DF ou au groupe ? Les chargés de marque au siège du groupe font partie de vos contacts ?

**R** : Au quotidien j'avoue on est plus rattaché à Amélie quand on a des vidéos à faire, on fait des tournages, des visuels, des grands power points à faire comme pour la demo day comme tu as pu voir on communique avec Amélie. Si je n'ai pas les outils nécessaires pour faire des visuels je demande à Amélie.

**M** : Et si le groupe change de charte graphique ?

**R** : Nous techniquement ça nous impacte pas parce que on suit la Factory donc s'il y a un changement de Thales groupe qui impacte la Digital Factory dans ce cas-là on le sera nous aussi . Mais nous dans aucun cas on utilise les présentation de Thales Groupe avec le monde, c'est très rare. Pour le site web on a quand même fait relire au responsable Thales group ce qu'on met mais sinon aussi le site fait plutôt référence à la Factory.

**M** : Qui s'occupe du site ?

**R** : C'est moi

**M** : Toi tu t'occupes des contenus ? Est-ce qu'il s'agit de contenu sur les activités des start-up ou des thématiques générales ?

**R** : L'actualité que je fais c'est vraiment sur les start-up. Elles même viennent nous voir parce qu'on pose les infos et moi je ne suis pas une experte cyber pour faire des articles pertinents sur le sujet donc ces sont les participants du programme qui nous font des articles en fait.

**M** : Qui sont les cibles de ce site ?

**R** : Le site est orienté grand public donc ça va être vraiment des gens qui sont intéressés par le programme, des personnes qui veulent participer au programme donc c'est un peu

la vitrine de cyber à Station F. Donc grand public des personnes qui ont envie de connaître davantage sur le programme mais aussi d'éventuels clients.

**M** : Est-ce que toi ou les personnes qui te passent des articles font des efforts pour la vulgarisation des contenus pour le rendre plus accessible ou .. ?

**R** : Nous justement avec Station F l'année dernière on a fait un article volontairement pour vulgariser ce qui est la cyber sécurité afin que tout le monde puisse comprendre ce qui se fait et démystifier la chose parce que la cyber on se dit que c'est un mystère mais en fait ce ça concerne tout le monde.

Donc chez Station F nous avons voulu démystifier la cyber sécurité en rédigeant un article s'appelant la cyber sécurité expliquée à nos grands-parents. C'est un article qu'on a poussé sur les réseaux sociaux de Thales Factory et en fait chaque start-up du programme a rédigé une carcasse par rapport à la cyber sécurité qu'après eux ils allaient appliquer par rapport à leur ... domaine, projet ?

Donc moi j'ai fait une espèce de plan avec les gros points qu'il fallait citer pour expliquer la cyber sécurité et en fonction de ces points là j'ai associé les points mentionnés avec les offres qu'on accélère pour ensuite répartir qui rédige quelle partie.

#### Annexe 10 – Entretien avec Caroline Dubois, consultante de marque dans le domaine du luxe (23/07/2019)

**Martina** : Quel est votre parcours ?

**Caroline** : J'étais communicante en stratégie de marque et je travaillais notamment pour des clients B2B. J'étais en charge de la direction clientèle des grands comptes pour les accompagner dans l'évolution de leurs outils de communication, de leur prise de parole et de la gestion de leur marque au niveau graphique, architecturale, environnementale et une extension en recherche de noms. Accompagner la marque dans sa plateforme et qui inclut la recherche de sa vision et de sa promesse et ses valeurs qui permet d'extraire son sens de marque. J'aidais aussi à établir l'offre de naming de la marque, de sa signature, des outils de communication, des brochures. Ensuite j'ai intégré l'Institut français de la mode en MBA pour m'extirper d'un secteur trop corporate et m'orienter dans des secteurs plus créatifs dans le secteur de la mode et de la beauté et j'ai intégré l'agence Havas. En effet après j'ai commencé à travailler pour Printemps, pour 4 ans j'étais responsable de la communication et du marketing et en charge du pilotage des

opération d'image de Noel. J'étais vraiment pilote des experts de l'image de la communication.

**M** : Peux-tu m'en dire un peu plus par rapport à la nouvelle stratégie des contenus des marques ?

**C** : Ce n'était pas mon expertise mais la stratégie de contenu pur que je vois tous les jours pour mes opérations de veille que je fais tous les jours et que je vois sur les réseaux sociaux essentiellement c'est que vu le cout énorme engendré par des campagnes, par des agences énormes qui accompagnent les groupes c'est l'activation des fonds à partir de la publication des campagnes sur medium et le travail sur la marque employeur qui est vraiment le grand pari des marques aujourd'hui de se montrer transparentes en termes de valeurs, de présentation RSE qui est de plus en plus incontournable. De mon point de vue dans le luxe par exemple une marque ne se suffit plus de vendre, de sublimer à travers une campagne publicitaire, une politique de réseaux sociaux ou d'influenceurs qui vont vouloir vendre un produit. La marque va se racheter l'ouverture à travers une stratégie des contenus de noblesse que j'appelle des contenus para marchands. Ces ne sont pas des contenus liés à la vente d'un contenu pur et dur en B2C mais quand une marque comme Van Cleef a l'expertise et la légitimité ancestrale de pouvoir prendre la parole sur la gemmologie elle le fait de manière détournée de son propo absolu qui est la gemmologie pour pouvoir en même temps soutenir, épauler l'école d'art du joier en créant un espace où le public va pouvoir se frotter à l'art de la gemmologie à travers un accompagnement des spécialiste et le tout dans un espace au cœur de Paris. La marque contourne la dimension marchande et publicitaire et entame une direction vertueuse en finançant une école, une expo etc pour offrir cette parenthèse où la marque pourra s'exprimer en termes d'histoire, de patrimoine, de direction artistique pour valoriser ces collections le temps de quelques semaines sans vouloir vendre quoi que ce soit. Peut-être le public exposés auront envie de s'acheter une bague. C'est un long travail d'haleine, de fond. Ca c'est la puissance des marques ancestrales qui sont légitimes dans leur expertise et qui peuvent légitimement être force de proposition des valeurs culturelles, des savoir-faire parce qu'ils sont dans une histoire de transmission créative.

**M** : Est-ce qu'il y a une différence selon toi dans la stratégie utilisée par une entreprise b2b et b2c dans le façonnage de l'identité de marque ?

**C** : Au niveau B2B les marques cherchent un nouveau territoire, un exercice très théorique qu'on peut se permettre quand on crée une marque de zéro. Quand on s'adresse à un public b2c ils faut manier la marque de façon plus souple : c'est le cas de Lacoste qui du fait d'être une marque b2c peut se permettre des zones de flou créatif et

stylistique où la direction de la marque va devoir lutter avec la direction de style. Lacoste a lancé une campagne visuelle de communication pour la cause des animaux en voie de disparition pour des causes environnementales, écologiques de la société.

La direction de marque va faire en sorte que l'identité soit toujours respectée, si on réfléchissait comme ça constamment une marque comme Apple qui a changé constamment de logo sa pomme elle n'aurait pas été aussi pérenne dans le temps s'elle n'avait pas autant bougé.

Cette pomme a été l'objet d'évolution. La marque peut évoluer avec l'évolution du stylistique et donc peut se permettre de détourner.

**M** : Est-ce qu'ils existent des KPI pour mesurer l'efficacité de la stratégie des contenus ?

**C** : Questions à poser à des spécialistes du référencement pour évaluer l'empreinte de la marque notamment online. C'est par exemple au bout de combien d'articles sur medium et au bout de combien de posts pendant 1 saison entière on va remarquer une corrélation avec le nombre des followers, le nombre des lecteurs et les nombre des postes. Je pense qu'il doit y avoir des techniques de traçabilité, de cote de popularité de la marque.

**M** : J'ai lu que tu t'occupes de storytelling aussi. C'est une stratégie que tu utilises ?

**C** : On entend parler énormément parler de storytelling dans tous les sens partout. Moi je crois au storytelling quand il est sincère et quand il vient de loin. C'est-à-dire quand il repose sur des fondamentaux de marque et des fondamentaux sincères. Quand j'élabore la narration de marque je le fais à partir des marques issues de patrimoines et des savoir-faires ancestrales qui ont minimum 30 ans et donc c'est pour moi un socle le plus solide possible et en fait la narration de marque c'est une intuition. Je pars sur la base d'un vécu de marque et je crée la forme. Je suis très attachée à la citation de la Victor Hugo qui dit que « la forme c'est le fond qui remonte à la surface ».

Avec les savoir-faire on peut se permettre d'être narratifs et on peut se permettre de compter ce qui fut et en le mettant en perspective avec une vision contemporaine. C'est ce que j'ai fait avec un client : je me suis reposée sur des fondamentaux historiques, immuables, des savoir-faire, une passion pour pouvoir la raconter de façon différente pour justement interpeller le visiteur sur la notion de poésie, de vérité atemporelle qui a toujours existé comme le vin et sa viticulture et ce qui sera toujours puisque pas essence un vin gagne sa valeur parce qu'il est encré depuis la nuit des temps sur ses terres et donc la narration le légitime. Donc le storytelling je l'utilise avec prudence et avec une certaine éthique dans la mesure que j'écris seulement quand j'y crois. Quand il y a des marques qui m'appellent et qui ont des histoires très jeunes ou qui ne marchent pas j'y ne vais pas. C'est un socle trop peu solide et cela serait au prix d'un mensonge. Si j'ai un

entrepreneur qui a une proposition et une philosophie de vie personnelle qui repose sur un constat sociétal et environnemental profond qu'il va développer en termes de produit comme dans le cas de mon client dans la cosmétique historique et naturelle à la française je ressens un fort potentielle. Je sais que le storytelling sera puissant, encre sur des raisons environnementales et repose sur des constats scientifiques et lié au siècle des lumières.

# Annexe 11 - Analyse des entretiens au sujet de la stratégie des contenus

	Alexy	Yves	Alexandre
Présentation fonction	Je suis chargé de la marque et de la publicité. Une de mes fonctions principales est également la supervision et la charge de la campagne contenu chez Thales pour l'intégralité du Groupe.	Directeur de la marque au siège	Responsable des contenus
Stratégie de marque dans le passé	Partie I : Alors moi je suis arrivé au moment du changement de la stratégie de marque. Donc je ne connais pas forcément bien comment c'était avant même si j'ai pu l'apercevoir parce que j'étais impliqué dans le changement. <b>On est un peu passés du dialogue technico-pratique de l'ingénieur au dialogue storytelling qui est important pour présenter une marque.</b> Comme un de nos collègues nous a expliqué une fois : <b>précédemment Thales c'était comme demander à un policier quel est son métier, au lieu de répondre mon métier c'est de protéger les gens, de faire en sorte que tout le monde soit libre et protégé aussi bien l'État que le citoyen, un Thalesien aurait dit : mon métier de policier c'est d'aller dans la rue et de patrouiller de 8.00 à 21.00h, c'est d'avoir une arme sur moi, alors je vais dans tel quartier, je fais ci, je conduis telle voiture, je fais ça.</b> Ce qui était du coup très technico-pratique mais qui ne relève pas sur la fonction et l'ambition du métier. C'est un peu le travail qui a été fait depuis un an... ehm <b>savoir comment présenter la marque, comment présenter l'entreprise au-delà de dire juste concrètement ce que l'on fait.</b> Partie II : <b>Chaque entité était plus ou moins autonome sur ses campagnes et sur ses réalisations.</b> Ce qui veut dire qu'on pouvait y avoir des campagnes print dans un magazine X sans aucun retour, quelque campagne réseaux sociaux pouvait voir le jour mais par parcimonie ce n'était pas forcément quelque chose de bien vu en interne surtout par la direction.	Non il n'y avait pas de stratégie de contenu. Jusqu'en 2017 on faisait de la <b>publicité digitale ou print (50 - 50%), on plaçait donc de la publicité dans des magazines B2B. Il n'y avait pas du tout une approche contenu mais c'était une approche produit.</b> La tendance de Thales c'est de commencer en parlant de nous.	X
Raisons du changement		1) On a changé parce que on s'est aperçu que c'était <b>inefficace l'approche publicitaire</b> parce que on plaçait quelques publicités dans énormément de magazines et il n'y avait pas de répétition et la <b>publicité parce qu'elle soit efficace nécessite de répétition</b> et chacun faisait un peu ce qu'il voulait. Donc on s'est aperçu que ça n'avait aucune efficacité et qu'on dépensait de l'argent pour rien. 2) La 2ième raison c'est que en <b>2017 on a redéfini le positionnement de la marque</b> et on a travaillé sur la façon de se présenter au monde extérieur et une fois qu'on a fait ça il nous fait une nouvelle agence avec laquelle travailler pour illustrer ce nouvel positionnement, donc on a fait un appel d'offre et il y a une agence qui est arrivée vers nous et qui nous a dit : « on a bien regardé votre positionnement, vous nous avez demandé des recommandations pour faire des campagnes publicitaires et nous pensons que dans votre métier l'industrie lourde avec de cycles de vente lents ils nous ont dit ceux qui achètent vos produits sont des décisions makers et quand on veut toucher ces gens la publicité ne sert à rien donc <b>il faut les toucher avec des contenus qualitatifs et ces contenus doivent mettre en avant votre compréhension de leurs business, de vos business et que vous avez une vision de leur business et que ce business va évoluer dans le futur, montrer que vous avez les solutions et les outils pour les aider à appréhender les changements qui arrivent dans leur business :</b>	Pour moi voir externe : oup, moi je viens du monde du journalisme. Ce qui se passe aujourd'hui dans les entreprises ce n'est ni plus ni moins ce qui se passait dans les médias avant. <b>Un article est beaucoup moins long aujourd'hui qu'il ne l'était il y a une 20 d'années</b> parce que le regard des gens parce que les <b>habitudes ont fait que.</b> L'autre grand changement est lié à ça, à ton <b>téléphone portable.</b> La très grande majorité des contenus sont regardés via un smartphone et si par exemple tu lis un article de The New Yorker tu vas devoir scroller scroller et tu vas bientôt découvrir que le téléphone n'est pas le support adéquat pour ce type de contenu la. Aussi par rapport aux vidéos on a beaucoup changé nos habitudes et les réseaux sociaux ont beaucoup changé le rapport à ça. Avant une vidéo pouvait être un truc sur Youtube qui pouvait être plus ou moins long, Après il y a des différences : ce qui fonctionne très bien avec Thales qui est b2b et qui utilise LinkedIn ça ne va pas marcher avec d'autres types d'entreprises au profil différent qui appliquent une stratégie b2c et qu'en fonction de leur client vont mettre en forme les choses différemment. Je pense à L'Oréal qui sur Instagram a du contenu monstreux. Ils font un énorme levier la dessus. La où LinkedIn ce n'est pas forcément le meilleur truc pour eux. Dans ta stratégie de contenu tu as les sujets, les formats et les débouchés, les canaux sur lesquels tu diffuses. <b>Tu définis ton contenu tout d'abord en fonction de ton objectif, ensuite tu vas déterminer ton sujet et puis ton format.</b>
Objectifs	Partie I : ce service a décidé de commencer à entreprendre comment présenter Thales et du coup comment réellement positionner la marque Thales et du coup vraiment comment réussir à <b>créer une entité autour de Thales, comment fédérer parce que Thales est une entreprise très large, un peu sillonnée avec beaucoup de branches et le but est de réussir à rassembler cette famille autour d'un seul message commun et d'une valeur commune.</b> Partie II : <b>on évolue, on avance mais c'est pour rester dans les tendances, ne pas se laisser dépasser, toujours rester ouverts dans ce qui se passe dans le monde et notre chance est que rentrant dans les nouvelles technologies, les nouvelles technologies changent constamment et nous créons aussi ces nouvelles technologies donc nous avons l'obligation de rester à la page et nous évoluons avec le monde au fur et à mesure.</b> On a quelques années derrière nous mais ce n'est pas pour autant qu'on est vieux au contraire on évolue avec les tendances, on évolue avec le marché. Nos technologies font évoluer ces tendances et ces marchés.	Ca nous a amené à <b>faire du contenu pour du thought leadership parce qu'on pense que pour devenir un leader sur son marché il faut être un leader d'opinion</b> et il y a des études que montrent qui avec le digital un client qui a un problème je ne sais pas par exemple mon chiffre d'affaire baisse ou je veux générer des nouveaux revenus et il commence à regarder déjà ce qui existe et ça c'est le digital qui l'a apporté, quand on regarde le parcours client avant c'étaient les entreprises qui prenaient l'initiative et qui allaient voir leurs clients. Avec le digital dans le B2B les gens font comme ça, le parcours client il s'est inversé. Le client avant s'informe par lui-même et il va regarder les entreprises qui paraissent leader et avoir une bonne expertise, il va faire sa short list et une fois qu'il a identifié les 2,3 entreprises qui paraissent leaders il va les solliciter donc c'est la <b>que le contenu est important parce qu'au lieu de faire de la publicité tu fais de l'influence. La publicité est dire « regardez mon produit qui fait ceci qui fait cela » « j'ai ce qu'il vous faut », l'influence marketing en b2b c'est beaucoup plus efficace. On explique aux clients qu'on a une expertise, on a une connaissance de son domaine et qu'il doit faire un appel à vous pour qu'il soit plus efficace, pour qu'il soit plus performant pour régler les problèmes qu'il rencontre donc je vis une approche contenu avec une approche de thought leadership.</b>	

## Annexe 12 - Analyse des entretiens au sujet de la stratégie de communication de la TDF

	Laure Khalilou	Amélie Ravier	Rebecca Nehme
Fonction	J'ai participé à la création de la Factory six mois avant qu'elle ouvre officiellement (juillet 2017).	responsable de la communication pour la digital factory. Ça fait 18 mois que je suis à ce poste et mes missions c'est de faire connaître la DF, nos missions et nos produits en interne chez thales et en externe auprès des talents, des start up et des clients traditionnels thales et mon rôle est d'accompagner la transformation digitale du groupe thales.	je suis arrivé chez Thales en septembre dernier travail au sein du programme cyber et station F et mais émission quotidienne sont des coordonnées les programmes sur place : donc ça va être organiser des événements m'occuper de la communication c'est un peu la coordination de manière globale
Elaboration identité DF	Je me suis alliée avec l'équipe projet à l'époque pour faire ressortir les enjeux et les valeurs. On s'est également projeté sur les différents supports sur lesquels l'identité serait déclinée. Ensuite j'ai travaillé avec un Designer pour faire plusieurs propositions. Cette identité a été validée par la Marque du groupe.		
DF par rapp au Groupe/	Collaboration designer Coms du groupe nous a permis de nous baser sur la charte actuelle du groupe. Toutefois on a créé des différenciateurs pour traduire des messages liés à un renouveau de Thales au travers de la transfo digitale et aussi avoir une identité plus moderne pour attirer de nouveaux talents.	Au moment du lancement de la DF un choix a été fait d'avoir une charte graphique différente par rapport au reste du groupe pour donner une image plus jeune, plus dynamique plus digitale de Thales. Cette charte évidemment nous a permis de faire beaucoup de choses. Je pense que la mission est réussie en interne puisque l'image plaît en général beaucoup à partir des retours qu'on en a eu. Elle s'accompagne aussi d'un message décontracté sur les réseaux sociaux, le ton des vidéos qu'on produit, le ton un peu plus décalé, plus humoristique et toujours dans le dynamisme et la rapidité. En interne je dirais que le bilan est peut-être plus mitigé. C'est un choix fort qui a été fait qui dans un sens nous a permis de nous identifier très rapidement au sein du groupe et donc quand on parle de la DF avec cette charte colorée on la distingue tout de suite. Cependant elle a contribué aussi à isoler la DF du reste du groupe. Par rapport au groupe oui on est même trop indépendant. Aujourd'hui avec le groupe thales on n'a pas de canaux de communication directs, on n'a pas accès à l'intranet par exemple et ça c'est un grand souci pour nous donc c'est à fait créer un canal de communication. C'est pour ça qu'on a créé une newsletter. Une newsletter interne qui a le but d'informer la factory par rapport à ce qu'on fait au niveau groupe.	
Objectifs création DF	Objectifs : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Accélérer la transformation digitale de Thales et la valoriser auprès de ses clients</li> <li>• Relancer l'attractivité de l'entreprise en tentant d'attirer les nouveaux talents.</li> </ul> Contraintes : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ne pas dévaloriser le reste du groupe</li> <li>• Rester cohérent dans les messages</li> </ul>	Moi je communique toujours au nom de la DF parce que je voudrais que cela soit une marque internationale et qu'on reconnaisse tout de suite un lieu DF, un lieu où on fait MVP après on n'est jamais à l'abri qu'en place et en interne ils ont mis de posters partout.  Il y a une vraie volonté au niveau du groupe d'avoir un branding fort one team one thales et donc l'arrivée de ce nouveau branding de la df perturbe un peu les esprits à juste titre on ne comprend pas toujours pourquoi nous on n'a pas le droit de communiquer différemment.  On a une stratégie, on veut communiquer sur medium et faire des articles d'opinion sur des sites comme venture bit, tech crunch, wired, les echos starts etc. medium en rédigeant des articles de fond sur la culture du digital et les ways of working parce que la techno chez thales on l'a, on n'a pas à rougir de la technologie. Il faut montrer qu'on arrive à travailler différemment et adapter les codes des start up et des géants de la Silicon Valley  C'est pour ça qu'on ne cherche pas à communiquer sur les technologies. Nous on essaye à communiquer sur les nouvelles méthodes de travail. On s'appuie sur des technologies existantes que Thales maîtrise mais on ne sait pas toujours forcément comment les utiliser comme par exemple les big data. On a les big data chez Thales on sait le récupérer mais est-ce qu'après on sait les utiliser pour en tirer des profits. Et ça demande une nouvelle façon de penser et une nouvelle façon de travailler. C'est plus au niveau culture qu'intervient que sur la technologie. Il y a un défi de vulgarisation des produits qui ne sont pas utilisés par des utilisateurs tiers ?  Il y a une difficulté de la part des entreprises B2B de communiquer sur des produits qui ne pas accessibles à tout le monde. <small>On travaille sur la communication de nos produits. Toutouvement sur un produit un peu data et machine</small>	

## Section Articles

Annexe 1 – Article “Why space exploration will...”

### **WHY SPACE EXPLORATION WILL CONTINUE TO BE OUR NEVER-ENDING FRONTIER**

07/10/2019

*Like the universe itself, exploring space has no limits.*

But is it worth the time, effort and money to continually push the envelope to investigate ever further reaches of the universe?

All the evidence indicates that space exploration is not only useful today, but that it is essential to our well-being in the future.

#### **Exploring other planets to prepare for the future of our own**

Space exploration is not simply a sign of humanity’s hubris in continually trying to push the boundaries a little further. It has actually been a source of genuine improvements for the inhabitants of planet Earth. Indeed, today’s space missions may enable us to find the host planets of tomorrow.

Space exploration has provided answers to some fundamental questions about the origins of the Earth and humanity’s place in the universe. By studying the solar system, for example, we have gained a better understanding of phenomena such as gravity, the magnetosphere, solar planets geology evolution and atmosphere and fluid dynamics.

This quest for knowledge is far from over: scientists are continuing their research into dark matter and dark energy, for example, in order to better understand the role they play in the hidden mass and accelerating expansion of the universe. This is the objective of the Euclid mission, for which Thales Alenia Space is proud to be prime contractor on behalf of the European Space Agency (ESA).

#### **Progress for humankind**

As well as being useful in themselves, space exploration missions have brought tangible improvements for the Earth and its inhabitants.

Countless innovations in sectors ranging from metals and alloys to biology and medicine have been possible thanks to space exploration.

Materials developed and tested in space, under unique conditions that are difficult to replicate on earth, can give rise to stronger, lighter, higher-performance products. One of the experiments conducted by ESA astronaut Thomas Pesquet on board the International Space Station (ISS), for example, involved testing innovative materials designed to prevent bacterial contamination. These materials offer considerable potential for use in a range of public health and hygiene applications, such as in hospitals, on public transport and in the food industry.

Periods spent in space by astronauts, and the associated consequences for the body in terms of loss of muscle mass and bone density, as well as accelerated wear and tear on the circulatory system, also provide an opportunity to study the effects of ageing, thereby helping to progress research into conditions such as osteoporosis.

### **Kinder to the planet**

Space exploration also teaches us to be more sparing in our use of vital resources.

Astronauts are trained to survive on limited quantities of food, raw materials, sunlight, energy, water and oxygen. And recycling in space is teaching us how to best implement a circular economy of resources.

### **New horizons for humanity**

The ultimate aim of space exploration is to discover whether other planets harbour the resources that we will need when our own are exhausted, and even whether any of them — Mars, Saturn satellites, the Moon, asteroids, comets — are potentially inhabitable.

Thales Alenia Space is the partner of choice for the most imaginative and far-reaching European and international space exploration missions across the solar system. The technologies which we are developing will give space crews the autonomy they need to embark on the most far-reaching missions.

To mention a few examples:

- The Cygnus cargo spacecraft, for which Thales Alenia Space builds all the pressurised cargo modules, carried a portable 3D printer for the purpose of carrying out tests under zero-gravity conditions. The printer could eventually enable astronauts to produce any spare parts they need directly on board;
- The EDEN ISS project, meanwhile, aims to develop techniques for the cultivation of food plants in extra-terrestrial environments, in order to provide food for the ISS and, in the longer term, for space exploration vehicles and planetary outposts;
- And, thanks to the expertise we have gained through the development of orbital infrastructures on board the ISS, we are also working on a module that will allow people to live, work and communicate in extreme environments on earth, such as in the desert, in polar stations or in humanitarian bases for example. This is a typical example of space technology being used to serve the needs of citizens on earth.
- The aim of space exploration is also to discover whether other planets are potentially habitable.

In terms of potential host planets, Mars is the closest contender, although it still takes 7-9 months to get there. This is one of the motivations behind the ExoMars project, which aims to land a rover on Mars in 2021 to search for evidence of former life on the planet. And, launched in March 2016, The Trace Gas Orbiter (TGO) has already been studying the composition of the Martian atmosphere, to identify any gases of biological origin.

Venus, Mars, Mercury, Saturn, the Moon... Thales is a major partner in Europe's fantastic missions across the Solar System. For example, Thales Alenia Space is ExoMars overall prime contractor, a major partner onboard BepiColombo's space exploration mission dedicated to explore Mercury and played a pivotal role in the Cassini-Huygens mission meant to explore Saturn.

Ongoing areas of focus for the future of space exploration include understanding habitats on other planets, and understanding how our own biological systems and materials will behave when not under the influence of gravity.

The challenges of space exploration are great and we can learn so much from mastering them. Thales is committed to playing its part in this unique and historic adventure.

We are driven in the knowledge that, all together, we will make unimaginable discoveries as we push the limits of space and of our minds.

## Annexe 2– Article “Apollo 11 Mission...”

### **APOLLO 11 MISSION: DESTINATION MOON FOR ANGÉNIEUX**

07/16/2019

“Fly Me to the Moon,” Frank Sinatra famously sang in 1964; On 20 July 1969 that dream became a reality, when the Apollo 11 astronauts played the song after touching down on the Moon. As we commemorate the 50th anniversary of the landing, Thales is proud to have been a witness to this conquest, in more ways than one.

While Buzz Aldrin and Neil Armstrong were the first humans to walk on the Moon, and Sinatra’s hit was the first music heard there, a small French company played a key role in this historical event. The lenses made by Angénieux, a Thales group brand since 1993, were part of the equipment aboard the Apollo 11 mission designed to film this historic event. It had been a big challenge for the French company to meet the specifications. The lenses needed to be small, lightweight, and easy to use by astronauts operating in a space environment.

*“In space, there is no room for error; it is impossible to intervene in the event of technical failure. There was no way that a speck of dust was going to disrupt the broadcast of such strategic images,”* said Christophe Remontet – Head of Cinema Optics Segment, Cinema Optics Product Line manager at Angénieux.

Angénieux had to transform its lenses to make them compatible with the new colour camera used on the Apollo 11 mission, it had to make special glass treatments to resist space radiation, and create a new mechanical processing method to prevent the grease - usually used on earth - evaporating in a vacuum and fogging the lenses. These lenses had to be resistant enough to withstand the vibrations and heat released when the rocket launched.

It was therefore anything but a coincidence that NASA chose the French company. Angénieux had become well-known in the U.S. during the sixties, as its lenses were very successful in Hollywood and the company had already worked for the US TV industry. Five years before the Moon landing, three of the six lenses aboard

the Ranger 7 spacecraft, which shot the first close-range images of the Moon, were manufactured by Angénieux.

*“Working for a customer as demanding and as prestigious as NASA has undoubtedly helped us to be better,”* said Christophe Remontet.

Angénieux, which was involved in all the Apollo missions following Apollo 11, has also worked alongside NASA right through to the Dawn mission - dedicated to exploring Vesta and Ceres, located in the asteroid belt between Mars and Jupiter - which ended last November.

Whilst its current ranges of products, such as cinema zoom lenses or Thales night vision devices, benefit greatly from the experience with NASA, the developments made for the Dawn mission have pushed the company to further improve its optical cleaning processes. In addition, Angénieux has developed products designed to withstand increasingly demanding conditions, such as its latest onboard lenses, which are made from titanium and able to operate in temperatures ranging from -50° C to +40° C.

## Résumé

Ce travail de recherche montre comment l'entreprise Thales a innové son image corporate et de marque par le biais d'une stratégie de brand content en exploitant le tournant digital qui investit la plupart des entreprises globales. Le sujet traité offre l'occasion d'illustrer que dans une époque où tout le monde vante les louanges des plateformes sociales, la stratégie du brand content met en exergue l'importance des contenus. L'étude observe que la création d'une Thales Digital Factory, et donc de l'élaboration d'une stratégie de communication pertinente, permettrait au Groupe Thales de façonner une identité jeune et agile capable de susciter une nouvelle perception auprès du public externe. Elle questionne enfin la possibilité de mesurer l'appréciation des contenus à travers des indicateurs de mesure.

## Mots-clés

Transformation digitale

Identité corporate

Innovation

Brand content

Méthode de travail agile

Accélérateur

Incubateur

Indicateurs de mesure

KPI

Réputation