



Référentiel de l'entreprise apprenante

LE DÉFI DE L'ESSENTIEL

**Banque &
Assurance**

Référentiel de **l'entreprise apprenante**

LE DÉFI DE L'ESSENTIEL

**Banque &
Assurance**

6 INTRODUCTION

Marc Bensoussan - IBM France
Le défi de l'essentiel

14 TÉMOIGNAGES

Pierre Ruhlmann - BNP Paribas
Quand BNP Paribas « plateformise » sa relation client

Laurent Bouschon - Mutuaide Assistance
Digitaliser « à juste dose », nouvel enjeu du métier d'assisteur

Djamel Mostefa - Orange Bank
Orange Bank fait le pari de l'agent conversationnel avec Djingo

Gilles Tapia & Sandrine Théron - Caisse d'Épargne IDF
Avec « Esprit de service », la Caisse d'Épargne Ile-de-France vise l'excellence opérationnelle, relationnelle et managériale

Jean-Jacques Fradet - Gras Savoye-Willis Towers Watson
Gras Savoye ajoute une brique à son parcours client 100% digital

Philippe Suss - Crédit Mutuel
Crédit Mutuel mise sur les sciences cognitives pour lutter contre la fraude financière

Laurent Montador & Hind Mechbal - Groupe CCR
Le text-mining assure au sein du Groupe CCR

Virginie Fauvel - Groupe Euler Hermes
Shamrock, l'IA au service de l'assurance-crédit chez Euler Hermes

Stanislas Roth - AXA France
Un nouveau référentiel client chez AXA pour une « single customer view »

David Guillot de Suduiraut - AXA France
Des « catalyseurs » pour inspirer une simplicité fondamentale

Olivier Payraud - IBM France
« Les plateformes deviennent plus matures et leurs usages plus nombreux »

Sébastien Hauguel - AccorInvest
A travers son projet de transformation du SI, AccorInvest ouvre la donnée pour ses collaborateurs et investisseurs

Michele Steindler - Generali France
Generali France sur la voie du packaging de ses services IA

Fabien Aufrechter - Havas Blockchain
La blockchain, une technologie de la confiance

Nada Abou Naccoul - Swiss Life
L'humain au cœur du projet de transformation IT de Swiss Life

Nicolas Arpagian - Orange Cyberdefense
« La multiplication des piratages pendant la crise de la Covid-19 a accéléré les réflexions sur la cybersécurité »

Claire Calmejane - Société Générale
Treezor, ou quand l'intégration de fintechs devient un nouveau levier de l'innovation métier

Le défi de l'essentiel



Marc Bensoussan

Directeur Général - IBM Global Business Services
Président - IBM Interactive



« La crise est autant une menace que l'opportunité d'accélérer sa transformation, exploiter ses points forts, se concentrer sur l'essentiel. »

Le monde a vécu une crise inédite par sa vitesse et son ampleur : la moitié de la population mondiale a été confinée en moins de 3 mois, et le PIB mondial devrait baisser de **4,9%** en 2020¹. Pour les entreprises, ces quelques semaines ont constitué un double défi : protéger les collaborateurs, tout en continuant à servir au mieux les clients. Nous avons alors pu constater le rôle essentiel joué par les technologies comme le cloud, l'Intelligence Artificielle, l'IoT (Internet des Objets), le quantum mais aussi la cybersécurité pour assurer la survie des entreprises. Comme le rappelle Michel Jumeau, Directeur Exécutif Adjoint d'**Orange France**, partout dans le monde les infrastructures et les technologies ont tenu. Quel aurait été l'impact de cette crise il y a 10 ans, sans l'apport de la technologie ?

En mandarin, le mot crise est constitué de deux idéogrammes : Wei (danger) et Ji (opportunité). Pour l'entreprise, confrontée à la nécessité de se réinventer en permanence, la crise est donc autant une menace que l'opportunité d'accélérer sa transformation, exploiter ses points forts, se concentrer sur l'essentiel.

Se concentrer sur l'essentiel c'est en même temps réunir les conditions de la survie et préparer l'après. Ne pas renoncer à l'excellence de service tout en optimisant au maximum les moyens nécessaires, dans le respect de la raison d'être de l'entreprise. Continuer à innover pour ne pas être disrupté. Pour répondre à ce défi, la réalité de l'entreprise apprenante, dont ce livre témoigne depuis maintenant 6 ans, est plus que jamais capitale.

1. PAS DE RÉSILIENCE SANS CONFIANCE

L'entreprise apprenante doit recréer les conditions de la confiance, tant dans sa relation avec ses clients qu'avec ses collaborateurs, ses partenaires ou ses fournisseurs.

Toutes les dimensions de la confiance ont été mises à l'épreuve : confiance du citoyen dans les institutions, confiance des collaborateurs comme des clients dans les organisations, mais aussi confiance dans les outils au quotidien. Du jour au lendemain, nous avons été nombreux à travailler depuis nos domiciles et à devoir adapter nos pratiques en un temps record : visioconférence, outils collaboratifs, formation par webinar, ou signature électronique pour les entreprises. Chez **Arkema**, ce sont près de 20 000 employés dans 55 pays qui sont passés au travail à distance en quelques semaines, modifiant durablement les manières de travailler et les habitudes de chacun. Du côté du secteur public, afin d'assurer la continuité pédagogique et enrichir l'enseignement à distance, **l'Académie de Versailles** a lancé en plein confinement les Vendredis du Numérique, des sessions pour les collégiens et lycéens sur les nouvelles technologies et les métiers du numérique.

Faire confiance à son entreprise au moment du déconfinement et du retour au bureau a constitué un enjeu immédiat de cette nouvelle normalité. L'intelligence Augmentée (IA), la présence de capteurs sur site via l'IoT et l'envoi d'alertes sur smartphone ont figuré parmi les solutions pour suivre le bon respect des règles et anticiper les risques de conta-

« Se concentrer sur l'essentiel c'est en même temps réunir les conditions de la survie et préparer l'après. »

gion. La confiance dans ces technologies mises en œuvre dans une perspective de protection et non de contrôle, et dans le respect de la confidentialité des données personnelles, est un point important à prendre en compte.

La fidélité et la confiance des clients sont également mises à l'épreuve par la distanciation physique. **14%** des consommateurs sont passés de l'achat en magasin à des achats en ligne et **35%** ont désormais recours à la livraison des courses alimentaires à domicile². Une réduction durable de **20%** des espaces de commerce physique est envisagée d'ici la fin de la pandémie³. Garantir une expérience d'achat sans couture, en priorité digitale, devient vitale pour de nombreuses entreprises. Les commerces physiques vont également transformer l'expérience client : assistants virtuels, processus automatisés sans contact, libre-service sont mis en place pour préparer la vague de retour en magasins.

Plus largement, l'entreprise doit repenser le lien émotionnel avec ses clients en accentuant l'hyperpersonnalisation de l'expérience grâce à la technologie. Ainsi, des assistants virtuels combinés avec des technologies de traitement du langage naturel permettent d'accompagner

Le défi de l'essentiel

le consommateur dans sa décision d'achat ou dans l'information servicielle traitée par les centres d'appel. La rapidité de mise en œuvre et la pertinence de ces outils en font de véritables atouts pour les marques.

Pour **Guerlain**, la technologie s'est invitée dans le processus d'achat avec le projet Mindscent, une Intelligence Artificielle olfactive combinée à un casque neuronal qui accompagne les clients dans la découverte des 110 fragrances de la maison. Avec Digicar, une application d'urgence pour les conducteurs en panne ou accidentés permettant de suivre le trajet de la dépanneuse puis l'évolution de son dossier, l'assureur **Mutuaide** a trouvé l'équilibre entre la digitalisation et la nécessaire empathie ancrée dans son cœur de métier.

Enfin, plus que jamais, les consommateurs exigent de savoir où leurs produits ont été cultivés ou transformés et accéder à l'historique (qualité, rapidité, propreté, sécurité, durabilité) de chaque acteur de la chaîne. **73%** d'entre eux indiquent que la traçabilité des produits est importante, et ils sont une majorité à être disposés à payer un supplément pour les marques qui fournissent ce service. La Blockchain permet de répondre à ce besoin de transparence et redonne du sens à la consommation en traçant chaque produit, du lieu de récolte jusqu'aux supermarchés ou aux restaurants. **Carrefour** fait

partie des entreprises utilisant la Blockchain pour suivre la provenance des produits et répondre à la demande de sécurité alimentaire et de gestion éthique adressée par les consommateurs. De nombreux autres acteurs de l'industrie agroalimentaire l'ont rejoint dans la blockchain du consortium IBM Food Trust, comme **Labeyrie** (saumon), le **Groupe Avril** (œufs) ou **Nestlé** (café).

“L’usage des données, de leur captation, à la conception et l’exploitation des algorithmes, doit intégrer l’éthique au même titre que les critères usuels de pertinence ou de retour sur investissement. »

2. L'AGILITÉ N'EST PLUS UNE OPTION

79% des dirigeants déclarent vouloir faire de l'agilité une compétence centrale de leur entreprise dans les deux années à venir⁴. L'organisation du télétravail en quelques semaines a renforcé ce besoin d'agilité.

L'agilité est avant tout un ensemble de valeurs et de comportements s'adaptant à tous les niveaux de

l'entreprise : travail en équipe pluridisciplinaire, modèle collaboratif horizontal, génération d'idées en rupture, démonstration rapide de la valeur du produit. La culture d'agilité doit permettre à chacun d'exprimer son point de vue en toute confiance et à ce titre, les dirigeants ont un rôle de guide essentiel, comme l'exprime Olivier Beaurepaire, Directeur de la digitalisation et de l'innovation de **SNCF Voyages** : « Avec la confiance vient la liberté, l'implication et le droit à l'erreur. Installer un plateau au milieu des agents c'est aussi leur montrer qu'on leur fait confiance. »

L'agilité, c'est également doter tous les collaborateurs de la capacité de faire de la donnée un atout majeur de leur métier, en les accompagnant dans l'analyse, la curation et la gouvernance des données. Alors que les habitudes de consommation se transforment, les entreprises doivent déterminer la demande en temps réel de manière précise et localisée, puis adapter l'ensemble de la chaîne de production pour repenser les opérations dans une logique data driven. C'est déjà le cas chez **Moët Hennessy** avec la plateforme « Engage ». Chez **Bouygues Telecom**, le traitement par l'IA des données de 11,5 millions de clients permet de prévoir leurs besoins en itinérance à horizon six mois. Chez **Safran**, la plateforme analytique Data By Road capte les données d'utilisation des équipements en vol afin d'anticiper la maintenance et d'être force d'innovation sur le marché.

L'agilité permet aussi d'accompagner le changement induit par l'impact des technologies sur les métiers. Le conseiller en clientèle sur un plateau téléphonique devient un conseiller augmenté lorsque des assistants virtuels le déchargent des demandes répétitives. Puis il évolue vers un rôle d'analyste clientèle capable de détecter les signaux faibles annonciateurs de changements de comportement. Chez **CCR**, les gestionnaires apprennent à collaborer avec les assistants virtuels qui gèrent de nombreuses demandes à faible valeur ajoutée. Dans le secteur médical, l'IA est fréquemment utilisée pour accélérer la prise de décision et proposer la stratégie thérapeutique la plus adaptée à chaque patient : le **Groupe Guerbet** a ainsi développé un outil d'imagerie médicale utilisant l'IA pour diagnostiquer plus rapidement les cancers de la prostate.

3. LA GOUVERNANCE DES DONNÉES, COLONNE VERTÉBRALE DE L'ENTREPRISE DATA DRIVEN

Environ **80%** des données mondiales sont conservées en pleine propriété par les entreprises⁵. La donnée étant produite de façon exponentielle avec l'évolution des technologies, les organisations s'engouffrent dans cette course à la valorisation voire à la monétisation, espérant en tirer un avantage concurrentiel. Parmi les grands enjeux de cette valorisation figurent l'éthique de la donnée et la qualité du traitement, notamment lorsqu'il est automatisé, dans un contexte où **75%** des consommateurs pensent que le partage de leurs données bénéficie in fine davantage aux entreprises qu'aux consommateurs.

L'usage des données, de leur captation à l'exploitation des algorithmes, doit intégrer l'éthique au même niveau que les critères de pertinence ou de retour sur investissement. Ce défi est immense, tant la notion d'éthique varie suivant les cultures et les pays. L'organisation doit déterminer une gouvernance en matière d'exploitation de la donnée. L'**AP-HP** a développé Orbis, le plus important data lake santé d'Europe et le premier à travailler sur des données protégées.

La qualité du traitement de la donnée requiert de la part des organisations des données fiables pour soutenir des flux de travail cognitifs et aider les collaborateurs à prendre rapidement des décisions pertinentes. L'exploitation des e-mails en est un exemple. A la **BRED**, où le nombre d'emails envoyés croît de 5% chaque année, les 1800 conseillers sont désormais assistés au quotidien par une

Le défi de l'essentiel

solution d'analyseur d'e-mails, pour traiter plus rapidement les demandes des clients. Chez **AXA**, le déploiement d'un MDM (Master Data Management) vise également à résoudre les irritants, tant du côté des 6 millions de souscripteurs français que des 33 000 collaborateurs du groupe dans l'Hexagone.

Enfin, l'entreprise apprenante s'appuie sur la donnée pour fonder les décisions de ses dirigeants. **52%** des organisations admettent qu'elles n'ont pas encore recueilli les données dont elles ont besoin pour prendre des décisions éclairées⁶. Le nouvel écosystème de plateformes et de workflows intelligents apporte une meilleure lisibilité des données au service de la prise de décision stratégique.

Chez **Veolia**, les opérateurs de maintenance peuvent être assistés dans leur prise de décision par un collègue d'experts, grâce à la réalité augmentée et à la capture de vidéos en instantané. Le **Groupe Seb** pratique l'innovation produite basée sur les données, sous la forme de services digitaux adaptés aux attentes notamment sociétales des utilisateurs (consommation de viande, produits de saison, produits locaux...), et crée des services digitaux adaptés.

Chez **AccorInvest**, un « cockpit de vie » contenant 90% des données de l'entreprise est partagé avec tous les collaborateurs mais aussi les investisseurs, dans une double logique de transparence et d'aide à la décision.

4. L'ÉCONOMIE DE PLATEFORMES : L'ÂGE DE LA COOPÉTITION

Une entreprise sur deux a lancé une initiative de type plateforme dans les 18 derniers mois. Cette tendance devrait s'accroître, la crise ayant souligné l'importance de l'économie de réseau et des plateformes de données et de services. La supply chain, on l'a vu, a été mise à l'épreuve durant la crise. L'ouverture de l'entreprise sur son écosystème, fournisseurs comme clients, est désormais indispensable. Les chaînes d'approvisionnement sont complexes, avec une myriade de partenaires répartis sur plusieurs zones géographiques et totalement interconnectés. La compréhension des risques nécessite une visibilité accrue sur tous les maillons de cette chaîne. Pendant la crise, la résilience des chaînes logistiques de la grande distribution a permis aux consommateurs de se fournir en produits essentiels, malgré des modifications importantes de la demande. **Leclerc** l'a illustré avec la réorganisation rapide de sa chaîne d'approvisionnement pour collaborer plus étroitement avec ses producteurs locaux.

Dans le secteur immobilier, les e-communautés de résidences, telles que celles mises en place par **Nexity**, ont joué un rôle primordial sur la remontée des besoins des résidents, à travers les contenus demandés ou partagés, mais aussi grâce aux données issues des capteurs IoT. Elles ont atténué la solitude des résidents, notamment des plus seniors, qui se sont appropriés l'outil digital pour communiquer avec leurs proches.

Les plateformes de collaboration constituent aussi un levier pour engager des partenariats entre acteurs privés, publics, scientifiques et académiques sur des domaines prometteurs comme l'informatique quantique, dont la puissance de calcul est beaucoup plus importante que celle d'un ordinateur classique, et dont les domaines d'application sont la cybersécurité, l'optimisation sous contraintes, la recommandation ou encore le Machine Learning. Gartner a observé une augmentation de 90% des études sur le quantique par les DSI en seulement un an⁷. Le fonds d'investissement **JP Morgan** a développé des applications d'optimisation de son portefeuille clients avec de l'informatique quantique, entouré par un écosystème de partenaires privés, académiques et gouvernementaux. Enfin, la recherche médicale a pu être soutenue dans ses efforts de recherche de vaccins contre le SARS-CoV-2 grâce aux superordinateurs.

Ouvrir une collaboration entre les acteurs d'un même secteur est vertueux, encore faut-il disposer d'un outil technologique capable de l'orchestrer. Le Cloud est l'accélérateur essentiel de la transformation agile et de la plateformes. Il donne accès à des infrastructures résilientes, au stockage, à la puissance de calcul, et

permet des déploiements rapides. Les entreprises qui adoptent des stratégies de cloud hybride, conservent la possibilité de déplacer les flux de travail d'un fournisseur vers un autre comme bon leur semble et organisent leur SI entre applications et données sur site, sur Cloud privé et public. Elles composent et urbanisent ainsi leurs systèmes informatiques avec l'existant et ne s'enferment pas dans un seul partenariat. Le Cloud a été un atout considérable pendant la crise en facilitant la gestion du travail à distance et l'agilité pour répondre rapidement aux enjeux business. Il a permis, par exemple, d'accélérer les cycles de production pour réduire les risques face aux besoins nouveaux des consommateurs.

« Ouvrir une collaboration entre les acteurs d'un même secteur est une chose, encore faut-il disposer d'un outil technologique capable de l'orchestrer. »

5. L'INNOVATION SE LIBÈRE (VRAIMENT)

Comment l'entreprise se structure-t-elle pour répondre à l'exigence d'innovation ? Dans une période où la transformation digitale n'est plus un avantage compétitif mais une nécessité pour assurer la survie de l'organisation, la généralisation de la culture de l'innovation de rupture devient un besoin urgent pour toute entreprise. **80%** des entreprises ont déjà lancé des initiatives pour favoriser l'innovation à grande échelle dans leurs équipes. De l'exploration des nouveaux sujets à leur mise en production,

Le défi de l'essentiel

la gouvernance de l'innovation appelle à la mise en place de méthodes nouvelles. L'entreprise s'émancipe des seuls modèles hiérarchiques et pyramidaux, s'adapte aux nouveaux usages, favorise l'autonomie des collaborateurs et les incite à travailler en réseau.

Les entreprises doivent se doter d'un cadre de travail propice à l'exploration d'idées innovantes. Nombre d'entre elles se tournent vers le design thinking, le design fiction, les principes de la méthode agile, mais aussi les outils et techniques DevOps. C'est un véritable état d'esprit, centré sur les résultats métier et non sur la technologie, pour que les équipes (commerciales, fonctionnelles et techniques) conçoivent, distribuent et valident de nouvelles solutions innovantes en continu et de façon collaborative. Chez le géant de la distribution **Kraft Heinz**, les équipes métier ont été réunies avec des experts dans un espace partagé : IBM Garage. Ensemble, ils ont pu concevoir, tester et corriger rapidement leurs projets pour finalement mettre en production un Minimum Valuable Product (MVP) de solution analytics facilitant l'activité des commerciaux sur le terrain par l'optimisation du placement de produits et la prédiction des besoins en réassorts.

Mais tout produit ou service doit dépasser le stade du MVP pour exister sur le marché de manière pérenne. Le modèle opérationnel de la Factory, conçu par IBM, est construit pour aller plus loin que la simple mise en œuvre de projets en mode agile.. Il industrialise un fonctionnement

à l'échelle sur plusieurs projets en parallèle. La Factory est modulaire et s'adapte aux spécificités de l'entreprise, de ses métiers, de sa culture, de sa maturité et de ses objectifs. Elle ne réplique pas un modèle de Lab classique, qui se limite souvent au stade de l'expérimentation, mais propose une plateforme apprenante qui permet de créer, délivrer et déployer des solutions à forte valeur ajoutée, capables de transformer des activités de A à Z dans un temps réduit grâce des équipes pluri-disciplinaires, des méthodologies agiles et des accélérateurs technologiques. Dans un groupe mondial comme **Generali**, l'industrialisation passe aussi par la portabilité des assets créés en France vers plus de 60 entités nationales. L'objectif est de systématiser l'innovation sur des technologies comme l'IA pour généraliser rapidement des cas d'usage partagés par tous en matière de fluidification de la relation client ou de détection de la fraude, grâce à une gouvernance globale et un portfolio management mondialisé.

Le modèle de la Factory peut se décliner dans des environnements virtuels, ce qui a permis pendant la crise de maintenir les cycles de delivery, avec peu voire pas d'impact sur les calendriers prévus. Chez **Orange**, « les activités de run déjà établies en agile se sont adaptées, en continuant la mise en œuvre des rituels à distance, en utilisant de bons outils de visio et de collaboration et cela a bien fonctionné », raconte Michel Jumeau, Directeur Exécutif Adjoint. Dans la Factory du **Crédit Mutuel**, au-delà de l'équipement des collaborateurs en ordinateurs, VPNs

et outils collaboratifs, la continuité du delivery a été assurée par des référents qui suivaient personnellement 4 à 8 personnes sur les questions de charge de travail, santé, bien-être. Ces référents ont aussi travaillé pour assurer le retour progressif sur site dans le respect des conditions de sécurité sanitaire.

6. NOUVEAUX LEADERS, NOUVEAUX HÉROS

La crise a mis en lumière des métiers essentiels, dans les domaines de la santé, de la sécurité, de l'alimentation, du numérique. Elle a révélé de nouveaux leaders et de nouveaux héros du quotidien qui ont su relever les défis imposés. En témoigne Jean Agulhon, DRH du groupe **RATP**, qui a observé des bouleversements radicaux dans le rapport des collaborateurs au leadership : « En 2 semaines, tout le monde s'est mis au tuto ou au mentorat inversé pour permettre à chacun de s'approprier toutes les solutions. Il est aussi impressionnant de voir comment notre management s'est affranchi de toute peur de perte de contrôle. Cette forme de lâcher prise est intéressante. » Les organigrammes se sont aplanis, les managers sont sortis de leurs attributions habituelles pour résoudre les urgences, les organisations se sont recentrées sur

l'essentiel : le capital humain. Claude Monnier, DRH de **Sony Music Entertainment** rappelle : « Sur ma carte de visite, vous lirez Only Human After All, titre d'une chanson de Rag'n'Bone Man. Les collaborateurs français se définissent trop par rapport à leur fonction plutôt que par rapport à leurs projets. » Une démarche de « détitrisation »

des collaborateurs qui sonne juste dans cette période qui nous a ramenés à l'essentiel.

Dans quelques années, que restera-t-il de cette période exceptionnelle ? Derrière la gestion de l'urgence se sont surtout les qualités de courage, d'agilité, de grande créativité qui ont été mises en lumière, et ce à tous les échelons des entreprises. A l'image des deux caractères chinois « danger » et

« opportunité » désignant le mot crise, il s'agit de trouver un équilibre entre un sentiment d'urgence permanent et l'opportunité pour chacun d'endosser dans l'organisation un rôle nouveau de « problem solver » augmenté par la data. Si cette idée de ce qu'est l'essentiel se traduit différemment au sein de chaque entreprise, elle appelle une démarche d'engagement, de courage et d'intelligence collective inédite, dont de multiples organisations témoignent à travers cet ouvrage. ■

Témoignages

Au cœur de notre
data-stratégie,
une data-expertise
du data-flux qui soit
data-performante.



C'est
data-clair!

Quand BNP Paribas « plateformise » sa relation client



Pierre Ruhlmann

Chief Operating Officer
BNP Paribas

BIO

Depuis 2016 / Chief Operating Officer Banque de détail en France de la BNP Paribas

2012-2016 / Directeur de la Banque de Particuliers et de la Gestion de Patrimoine de HSBC France

2009 -2012 / Directeur Technologie et Services de HSBC France

2008-2009 / Directeur des opérations de HSBC France

2005-2008 / Directeur de programme HUB de HSBC France

2004-2005 / Directeur stratégie et organisation de HSBC France

2002-2004 / Directeur des études informatiques de HSBC France

2000-2002 / Directeur du département « Architectures, Standards et Support » de HSBC France

1998-2000 / Directeur de l'activité Cartes Bancaires HSBC France

1996-1998 / Organisateur - HSBC France

Pierre Ruhlmann est diplômé de l'École Centrale Paris.



Voir
l'interview

Accenture révélait récemment dans son étude *Purpose Driven Banking* que pour beaucoup d'acteurs bancaires, la crise de la Covid-19 incarne le début d'une réflexion sur leur fonction et raison d'être. Pour **BNP Paribas**, 2020 signe davantage l'achèvement de ce questionnement, mené à travers un plan de transformation d'envergure initié dès 2016.

Objectif de ce dernier : conjuguer digital et excellence du service client au cœur des trois métiers clés du groupe que sont la banque de particuliers, la banque privée et la banque d'entreprise.

Pas facile néanmoins d'actionner les leviers IT et innovation au sein d'une entreprise internationale de 190 000 collaborateurs et revendiquant plus de deux siècles d'histoire et de patrimoine industriel. « Mener une transformation à partir d'un système informatique gérant des millions de clients reste un énorme challenge, bien plus qu'une page blanche que l'on peut écrire librement. Notre premier enjeu a donc été de gérer l'existant, notre SI ayant dû totalement se reconstruire autour de langages d'époque, en arrêtant des chaînes applicatives sans rompre la continuité » rappelle Pierre Ruhlmann, Chief Operating Officer de la Banque de Détail en France.

« Mener une transformation à partir d'un système informatique gérant des millions de clients reste un énorme challenge, bien plus qu'une page blanche que l'on peut écrire librement. »

Fort de ces défis, il restait donc à trouver la meilleure approche pour remettre un service client au goût du jour, en y intégrant les nouveaux standards issus de la culture digitale et reposant sur les valeurs de simplicité, d'instantanéité, de personnalisation ou d'autonomie. Un chantier d'autant plus délicat qu'il se devait de prendre en compte les aspects quantitatifs des trois activités, à savoir une masse de 10 millions de mails et 60 millions d'appels entrants annuels sur sa clientèle de particuliers, notamment.

La réponse s'appelle **Contact**, une plateforme servicielle multicanale, implémentée en mode SaaS, et développée en partenariat avec **Worldline** à partir des solutions éprouvées du marché. Reconnaissance du langage naturel, gestion automatisée des mails par analyse sémantique et plus encore à terme, la plateforme intègre toute une série de briques pour traiter et répondre au nombre le plus large possible de demandes clients. Cette vaste gare de triage très outillée analyse donc toutes les interactions clients, quelle que soit leur provenance, pour les guider ensuite vers la bonne compétence, qu'elles soient automatisées ou humaines, ou bien encore centre d'appel, agence ou conseiller dédié, et ce en fonction de la demande.

« Notre serveur en langage naturel a la capacité d'analyser la demande du client sur 90% des appels téléphoniques. A terme, nous ambitionnons même de résoudre - et non

plus seulement de comprendre - 80% des demandes dès le premier appel, mixant technologie et compétences humaines », projette Pierre Ruhlmann.

Très bénéfique pour la qualité, la rapidité et l'homogénéité des réponses, il est à gager que la plateformisation de la relation client va influencer vite et beaucoup sur le métier de conseiller bancaire lui-même. Soutenu par une plateforme capable de lui faire gagner du temps, le conseiller devra insuffler un nouveau contenu à son quotidien professionnel, sur des missions

« L'évolution technologique profonde amène avec elle un changement de culture et d'usage en interne et en externe. »

d'accompagnement à plus haute valeur ajoutée auprès de ses clients. « L'évolution technologique profonde amène avec elle un changement de culture et d'usage en interne et en externe. Nous devons accompagner clients et collaborateurs dans cette transformation et dans l'utilisation de nouvelles fonctionnalités.

Les technologies sont très avancées, mais la maîtrise culturelle de celles-ci ne fait que commencer. Nous investissons donc énormément en accompagnement, communication et conduite du changement ».

Lancée l'année dernière et encore en pilote sur une centaine d'agences et deux centres d'affaires, **Contact** devrait à terme embarquer 20 000 collaborateurs, en traitant 80 millions d'appels et 15 millions d'e-mails par an, sans parler des interactions vidéos, chat et réseaux sociaux. ■

Digitaliser « à juste dose », nouvel enjeu du métier d'assistant



Laurent Bouschon

Directeur Général
Mutuaide Assistance

BIO

Depuis 2017 / Directeur du pôle services de Groupama SA et DG de Mutuaide Assistance

2013 / DG adjoint de la Caisse Groupama Paris Val de Loire

2010 / Directeur animation des réseaux Groupama SA

2007 / Directeur commercial France de Gan Patrimoine

2001 / Directeur au sein de Groupama Rhône-Alpes

1998 / Responsable de l'innovation santé chez Groupama

1996 / Responsable commercial chez Mutuelle CCM (future Adréa)

1990 / Responsable délégation CFDP/Protexia

Laurent Bouschon est titulaire d'une maîtrise de droit des affaires de l'ICG Business School et d'un MBA Essec Groupama.

En matière d'assurance, assister les personnes en cas de panne, d'accident ou encore de besoins quotidiens liés aux maladies est un métier à part entière. Et c'est précisément celui de **Mutuaide**, filiale de **Groupama**, qui vient en aide à ses clients en toutes circonstances, 24h/24 et 7j/7 depuis près de 40 ans. Chaque jour, un plateau multilingue traite ainsi une moyenne de 12 000 appels venant du monde entier, apportant à chacun la bonne réponse aux aléas du quotidien comme aux situations les plus extrêmes.

Surveillance et protection des biens et des personnes, aide au quotidien face aux accidents de la vie, assistance et rapatriement, conciergerie, aide sanitaire à l'étranger : la palette de l'assistant aux 900 000 interventions annuelles reste large. « Mais dans ce contexte métier spécifique où l'empathie, la pédagogie et l'écoute prévalent, la technologie seule ne nous sert à rien. Son utilisation et son développement n'ont de sens que pour porter l'humain. L'idée directrice de notre transformation était donc d'injecter une juste dose de digitalisation à ce métier d'individualisation de masse, en la centrant plus particulièrement sur des tâches à faible valeur ajoutée. Une répartition qui permet de gagner un temps que l'on peut affecter aux tâches et situations plus complexes et nécessitant du dialogue et de la sécurisation », expose Laurent Bouschon, directeur général.

Le projet **Digicar** devient dès lors un exemple concret de cette transformation menée avec tact. Après une revue de process en mode « lean », la démarche de digitalisation engagée a généré une application sans téléchargement, adressée au conducteur en panne ou accidenté lui permettant, en se signalant à partir de son téléphone,

de suivre le trajet de la dépanneuse en un simple clic grâce à la géolocalisation, puis l'évolution de son dossier pas à pas.

7 MOIS DE DÉVELOPPEMENT

Ce projet, développé en mode agile en moins de 7 mois, et quasi-exclusivement en interne par une équipe de développeurs dédiés, ne dispose à ce jour que d'indicateurs favorables tant en termes de satisfaction client que de gain de productivité et de coûts pour l'entreprise. Après son bêta-test courant 2019 par le plateau de Nantes, l'outil en amélioration continue, a notamment permis l'économie de 30 000 appels entrants et le traitement d'un tiers des dossiers d'assistance automobile sur six mois. Evidemment, la règle d'or reste celle du choix, l'assuré étant libre d'utiliser ce service en selfcare ou d'être accompagné par un chargé d'assistance, afin de pouvoir s'adapter à toutes les générations de clients. ■

« Dans ce contexte métier spécifique où l'empathie, la pédagogie et l'écoute prévalent, la technologie seule ne nous sert à rien. »

Orange Bank fait le pari de l'agent conversationnel avec Djingo



Djamel Mostefa

Directeur de l'Intelligence Artificielle
Orange Bank

BIO

Depuis 2018 / Directeur de l'Intelligence Artificielle Orange Bank

2014 / Expert européen - Commission Européenne

2016 / Senior manager R&D et Innovation - Systran

2013 / CTO - Techlimed

2003 / Chef de département, Directeur de projet, Computational Linguist - Elda

2001 / Ingénieur recherche - Telecom Paris

Djamel Mostefa est titulaire d'un DEA d'informatique et d'Intelligence Artificielle, d'un master en IA et d'une maîtrise de mathématiques.

Si **Orange Bank** a été pour la 2^{ème} année consécutive « Meilleure proposition digitale » par l'agence de notation **D-Rating**¹, ce n'est pas par hasard. Depuis son lancement réussi en 2017, tous les efforts convergent vers la relation client, en s'appuyant fortement sur l'Intelligence Artificielle pour la nourrir.

Que ce soit en étant au service de l'expérience client, de l'automatisation des process, ou encore des algorithmes pour une détection plus fine de la fraude, l'IA est bien à l'œuvre, et avec succès. Ce succès porte d'ailleurs un petit nom sur le volet spécifique de la relation client, celui de Djingo. Véritable assistant virtuel et moyen de communication proposé en priorité par Orange Bank, Djingo sait converser avec ses 500 000 clients, 24h/24 et 7j/7. Activable par le texte et auto-apprenant, le bot a déjà identifié et développé plus de 400 thématiques de discussions possibles, en s'appuyant sur les technologies IBM Watson. Et ça marche ! L'assistant bancaire d'un nouveau genre a en effet tenu plus de 3 millions de conversations à ce jour et tient le cap avec un nombre moyen d'échanges de 100 000 par mois.

AMÉLIORATION CONTINUE

Mais Djingo a aussi un ennemi : la frustration des clients. Et pour gérer positivement ce versant, les méthodologies agiles d'amélioration continue tiennent promesse. « Le développement d'un chatbot est un travail qui ne s'arrête jamais. D'abord, parce que nous mesurons en continu les performances de l'assistant bancaire sur son efficacité avec des métriques classiques. Ensuite, parce que nous l'adaptions au fil de l'eau à notre actualité bancaire et aux nouveaux produits via des mises à jour

« systématiques » rappelle Djamel Mostefa, directeur de l'Intelligence Artificielle d'Orange Bank. Pour mieux comprendre les échecs de l'assistant, la néo-banque a développé des outils analytiques sémantiques capables de passer au crible les interactions mais aussi les témoignages laissés sur les autres interfaces digitales. Ces derniers révèlent tous les enseignements des conversations : l'identification des thématiques récurrentes, les demandes client non réglées, et même jusqu'aux émotions positives ou négatives, pour identifier les irritants. Il faut au moins cela pour atteindre l'objectif affiché : sous trois ans, le robot devra traiter de manière totalement automatisée 80% des demandes clients, contre près de 50% aujourd'hui et un peu moins de 30% au moment du lancement de la banque. Belle trajectoire ! ■

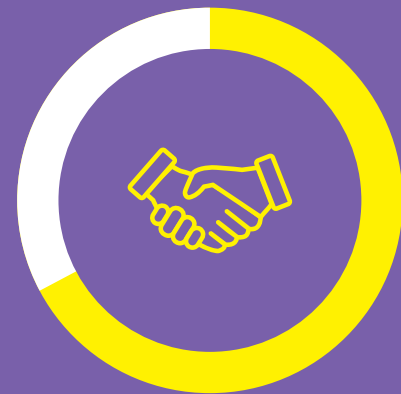
¹ Source : D-Rating, juillet 2019

« Le développement d'un chatbot est un travail qui ne s'arrête jamais. D'abord, parce que nous mesurons en continu les performances de l'assistant bancaire sur son efficacité avec des métriques classiques. Ensuite, parce que nous l'adaptions au fil de l'eau à notre actualité bancaire et aux nouveaux produits. »

En chiffres...

LA CONFIANCE, UN ELEMENT CENTRAL DANS LA RELATION CLIENT

Effet de la crise de la Covid-19 ?
69% des dirigeants interrogés estiment que la confiance est plus importante qu'auparavant.

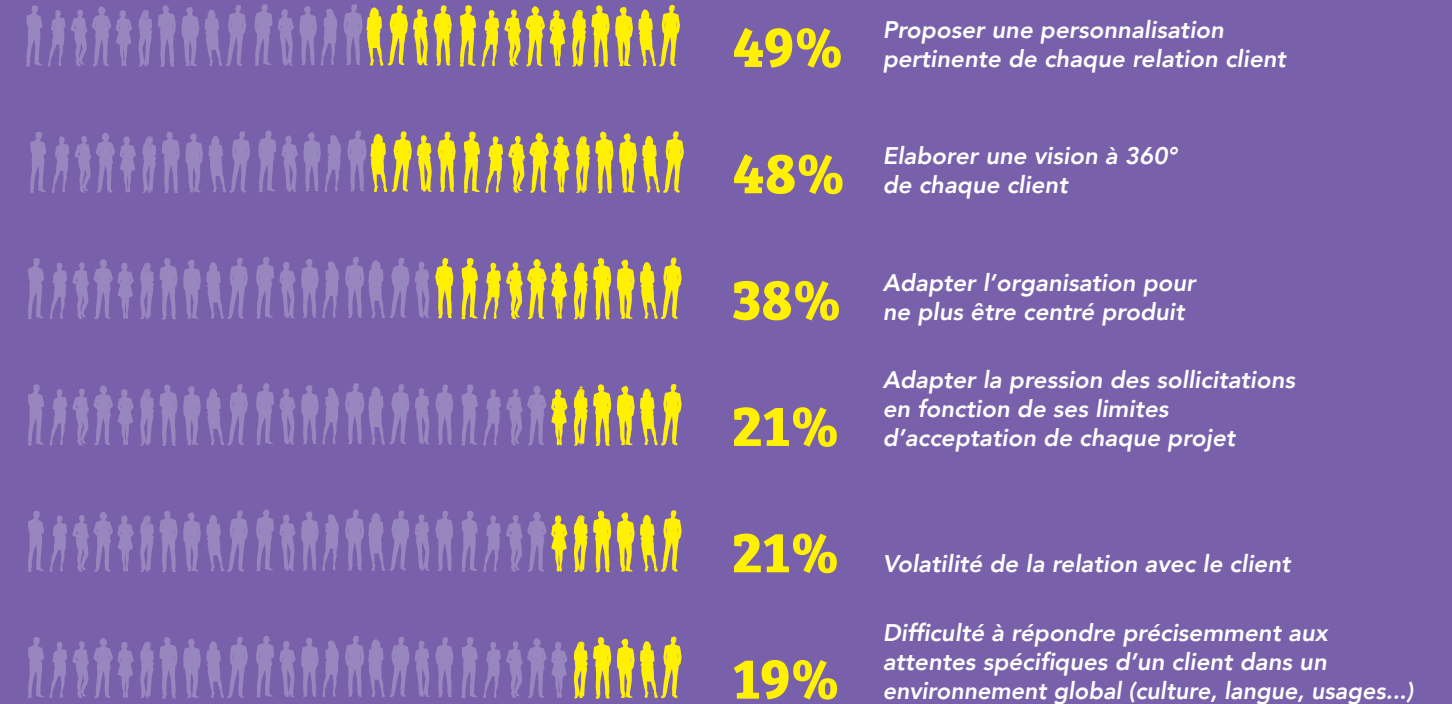


69%

UNE MEILLEURE CONNAISSANCE CLIENT POUR UNE PERSONNALISATION PERTINENTE

1 décideur sur 2 considère la personnalisation comme son plus grand défi, au même niveau que l'élaboration d'une vision 360 du client

Quels sont les principaux défis pour que votre organisation soit centrée sur le client ?



Sources : voir page 62

Avec « Esprit de service », la Caisse d'Epargne Ile-de-France vise l'excellence opérationnelle, relationnelle et managériale



Gilles Tapia

Directeur Exécutif, Organisation, Informatique et Qualité

Caisse d'Epargne Ile-de-France

BIO

Depuis 2013 / Directeur Exécutif, Organisation, Informatique et Qualité - Caisse d'Epargne Ile de France

2011-2013 / Directeur Opérationnel, Entreprises et Associations - La Banque Postale

2010-2011 / Directeur Général - Ory Consulting

2006-2010 / Directeur Général - CGE Paiements

2004-2008 / Président du Directoire - Ecureuil Crédit

2000-2004 / Membre du Directoire en charge de l'Exploitation et de l'Informatique Caisse d'Epargne des Pays du Hainaut

1991-2000 / Successivement Responsable méthodes et organisation, directeur des marchés Agricoles et Travaux Publics - UFB Locabail

1988-1991 / Attaché de direction - Compagnie Bancaire

Gilles Tapia est diplômé de Télécom ParisTech, et titulaire d'un MBA de l'ESCP.



Sandrine Théron

Directeur de l'Organisation et de la Qualité

Caisse d'Epargne Ile-de-France

BIO

Depuis 2017 / Directeur de l'Organisation et de la Qualité Caisse d'Epargne Ile de France

2009-2017 / Responsable Département Organisation et Qualité - Crédit Agricole Ile de France

1999-2009 / Responsable de lancements de produits assurance-vie et Etudes fonctionnelles - Allianz

1998-1999 / Consultante domaine Banque et Assurance, systèmes d'information, processus - Deloitte

Sandrine Théron est diplômée de l'ESCP et titulaire d'un DEA, Monnaie Banque Finance.

Ancrée localement, la **Caisse d'Epargne Ile-de-France** est confrontée à un double défi : s'insérer rapidement dans la modernité digitale, telle qu'elle est vécue par ses clients, tout en conservant la proximité qui fait sa force. « Notre crédo, c'est la satisfaction client. Et le selfcare ne peut y répondre à lui seul. C'est pour cela que nous tenons à notre modèle de relation qui combine relation humaine de proximité et digital. En effet, d'une part les clients apprécient le contact avec leur agence et d'autre part, ils souhaitent disposer d'une autonomie sur des services ne nécessitant pas de conseil » explique Gilles Tapia, Directeur Exécutif, Organisation, Informatique et Qualité. Néanmoins, confrontée à une relative dégradation de la satisfaction client, la banque a initié fin 2015 une démarche de transformation globale qui a pour nom **Esprit de service**.

NOUVELLES MÉTHODES

« Son déploiement s'est fait en deux temps, explique Sandrine Théron, Directeur de l'Organisation et de la Qualité, en charge du projet. De 2016 à 2019, chaque service a engagé un projet local pour analyser les attentes des clients internes et externes et mobiliser sur les réponses à apporter. Fin 2019, le projet était déployé auprès de la totalité des 4500 collaborateurs. » Parmi les points d'amélioration mis à jour par cette démarche, une meilleure fluidité entre les équipes front et back office et de nouvelles méthodes de management, notamment le management visuel : les réunions sont plus courtes (20 à 30 minutes), plus participatives, et elles sont organisées autour d'un tableau blanc sur lequel sont visualisés les projets et leur état (en avance, en ligne, en retard). « Nous entrons désormais dans une phase d'ancrage, pour que tout le monde s'approprie la démarche et la traduise

opérationnellement », précise Sandrine Théron. Côté front office, le chantier se concentre autour de la voix du client. En rapprochant les verbatim, les études NPS, les expériences vécues et l'analyse des parcours omnicanaux, les équipes ont pu avoir une vision complète de l'expérience client et envisager où porter l'effort.

« Lors de l'achat de produits plus complexes et engageants comme un prêt immobilier, il est indispensable de construire des parcours intégrés alliant autonomie du client et moments clés en face à face en agence, explique Gilles Tapia. Le client peut, par exemple, réaliser ses simulations en ligne, ce qui crée de l'appétence, puis bénéficier de l'expertise du conseiller lors d'un rendez-vous et enfin poursuivre la gestion de son produit en ligne (suivi, signature électronique pour finaliser un acte...). »

« Lors de l'achat de produits plus complexes et engageants comme un prêt immobilier, il est indispensable de construire des parcours intégrés alliant autonomie du client et moments clés en face à face en agence. »

DESIGN THINKING

Grâce à un travail de design thinking transversal, des parcours clés ont été modélisés de bout en bout pour suivre l'ensemble de l'expérience, du client jusqu'au siège, dans différents moments-clés, comme la souscription et la gestion d'une assurance-vie. « Nous avons modélisé le parcours client et le parcours collaborateur, détaille Sandrine Théron, ce qui a permis d'identifier et de valider collectivement les axes d'amélioration. »

Autre exemple, le changement de conseiller a été identifié comme l'un des irritants de la relation client et les équipes ont travaillé sur la fluidité et la simplification de cette passation. Étape suivante : la création par les collaborateurs de communautés thématiques autour d'un processus (par exemple sur l'assurance-vie ou le crédit entreprise) pour animer au jour le jour la démarche qualité, du siège jusqu'au guichet. Un nouvel indicateur, le Net Easy Score, a été mis en place pour permettre aux équipes d'apprécier régulièrement la qualité des prestations internes. « Le référentiel Esprit de service nous permet d'évaluer chacune de nos initiatives sur trois dimensions : quand une initiative permet de contribuer à l'excellence opérationnelle, relationnelle et managériale, nous l'adoptons », commente Gilles Tapia.

DÉMARCHE QUALITÉ

Le résultat ne s'est pas fait attendre : le Net Promoter Score a bondi de 11 points entre 2016 et 2019, avec un réel impact business. Gilles Tapia observe en effet plus de chiffre d'affaires grâce à plus de ventes mais aussi une meilleure fidélisation : « Pour avoir une progression nette de 2 000 comptes, il fallait ouvrir 20 000 nouveaux comptes car on en perdait 18 000, ce qui représente un effort considérable. En progressant sur la fidélisation, nous gagnons 25 000 clients nets par an. C'est d'autant plus stratégique depuis que la loi Macron rend plus facile le changement de banque. Aujourd'hui, pour le solde des comptes ouverts versus fermés en Ile-de-France, nous sommes numéro 2, et au plan national, nous sommes premiers du Groupe des Caisses d'Épargne »

Ces résultats confortent donc la démarche orientée qualité : « une préférence de marque s'est créée, conclut Gilles Tapia. Et nous nous inscrivons dans une relation durable, dans laquelle l'intérêt du client et les impératifs de la banque convergent. Une relation client fluide est un facteur de productivité. » ■

« Le référentiel 'esprit de service' nous permet d'évaluer chacune de nos initiatives sur trois dimensions : quand une initiative permet de contribuer à l'excellence opérationnelle, relationnelle et managériale, nous l'adoptons. »

En chiffres...



7 clients sur 10 souhaiteraient partager leurs informations et leurs données personnelles avec leurs banques ou d'autres institutions de services financiers. C'est le plus haut pourcentage de réponses mesuré, tous secteurs d'activité confondus.

Sources : voir page 62

Gras Savoye ajoute une brique à son parcours client 100% digital



Jean-Jacques Fradet

Chief Information Officer

Gras Savoye-Willis Towers Watson

BIO

Depuis 2018 / CIO et membre du Comex de Gras Savoye Willis-Towers Watson

2016-2018 / Directeur des Opérations Manufacturing & Retail France et précédemment Directeur des Opérations Manufacturing de Capgemini

2012-2016 / SAP Delivery Centre Leader, Alstom Grid

1999-2011 / Head of Delivery (Business Solution Center) et précédemment Responsable de la Performance des Systèmes d'Information, DSI Parel et DSI Custody Domestique et International, Société Générale

1995-1999 / Maîtrise d'ouvrage Service Programme Navals, DGA

1992-1995 / Aide au commandement, Marine nationale

Jean-Jacques Fradet est diplômé de l'Université de Technologie de Compiègne.

Gras Savoye - Willis Towers Watson vient d'ajouter une brique conséquente à son parcours client 100% digital. Le premier courtier français d'assurance s'est en effet adapté à la nouvelle réforme du 100% Santé. Dès le début 2020, il propose à ses 2,2 millions de bénéficiaires de contrats de frais de santé, de prévoyance et de santé dans l'Hexagone, de faire les bons choix au regard de cette nouvelle réglementation, sans avoir à téléphoner ni à se déplacer dans une agence.

Echelonnée entre 2019 et 2021, la réforme du 100% Santé concerne tous les Français, à commencer par ceux qui renoncent à s'équiper d'une paire de lunettes à leur vue, à se faire poser une prothèse dentaire ou à s'équiper d'une aide auditive. Elle se concrétise par un accès à des soins de qualité intégralement pris en charge par la Sécurité sociale et leur complémentaire santé dans le domaine de l'optique, de l'audiologie et du dentaire.

L'ENJEU DU RESTE À CHARGE

Pour un assureur comme Gras Savoye - Willis Towers Watson, la réforme « 100 % Santé » vise à garantir l'accès à une offre sans reste à charge après l'intervention combinée de l'assurance maladie obligatoire et de l'assurance maladie complémentaire. Elle cible les trois domaines présentant les restes à charge les plus élevés (l'optique, l'audiologie et le dentaire), pour lesquels le remboursement intégral d'un ensemble de soins et d'équipements de qualité est assuré (le « panier 100 % santé »). Cette réforme comprend également un volet relatif à l'amélioration de la lisibilité des contrats de complémentaire santé. Gras Savoye - Willis Towers Watson s'est ainsi engagé à favoriser la comparaison entre les contrats, avec notamment l'harmonisation des libellés des garanties dans tous les documents et des exemples de

« La clé est d'avoir une équipe intégrée, une stratégie de mise en œuvre partagée qu'elle soit métier ou technologie, une rigueur dans la mise en œuvre, une excellence au niveau de la chefferie de projet pour coordonner et synchroniser des dizaines d'intervenants. »

remboursement dans les documents précontractuels.

« Il s'agit d'un gros projet sur le plan réglementaire et sur le plan de l'expérience client, commente Jean-Jacques Fradet, Chief Information Officer chez Gras Savoye - Willis Towers Watson. Il a fallu une année de travail pluridisciplinaire et la mobilisation de 25 à 30 personnes pour que les applications destinées aux clients externes soient à même de gérer les nouvelles évolutions et de rembourser le client au plus vite ». Ces informations sont en outre assorties d'outils qui tiennent le client informé de l'état d'avancement de son dossier. « Il a fallu beaucoup d'adaptation des systèmes existants pour se conformer à cette nouvelle réforme notamment dans les règles de calcul », ajoute Jean-Jacques Fradet.

Enseignements de cette 100% réussite ? « La clé est d'avoir une équipe intégrée, une stratégie de mise en œuvre partagée qu'elle soit métier ou technologie, une rigueur dans la mise en œuvre, une excellence au niveau de la chefferie de projet pour coordonner et synchroniser des dizaines d'intervenants dans le cadre de ce changement structurant qui a exigé de la confiance entre les personnes autant que dans le projet », conclut le CIO. ■

Crédit Mutuel mise sur les sciences cognitives pour lutter contre la fraude financière



Philippe Suss

Responsable Informatique
du site Euro-Information de Nancy

Crédit Mutuel

BIO

Depuis 2019 / Head of IT Department & Platon
Program manager

2015-2019 / Head of IT Department (Nancy)

2007-2014 / Migration Program Manager

1999-2006 / Area manager

1995-1999 / Team manager

1990-1995 / Project leader

Philippe Suss est diplômé de l'Institut National
des Sciences Appliquées.

La conformité, la réduction des risques, la lutte contre la fraude et le blanchiment d'argent, sujets majeurs pour les acteurs bancaires, méritent bien des moyens à la hauteur des enjeux. Et en pariant sur les sciences cognitives, avec des chantiers de transformation comme la **Plateforme Platon, Euro-Information**, la fintech du Groupe **Crédit Mutuel**, va dans le bon sens.

Lancé en avril 2019 en co-partenariat avec IBM, ce projet, qui vise à protéger les clients, la banque elle-même mais également à accompagner son développement commercial, a déjà marqué l'année 2020 avec plusieurs avancées notables pour les marques Crédit Mutuel ou CIC. Son objectif reste clair : s'appuyer sur toutes les nouvelles opportunités offertes par l'Intelligence Artificielle et le Big Data, que l'on parle par exemple de Machine Learning ou de data mining. « Les sciences cognitives et leurs capacités autoapprenantes nous octroient une force de frappe inédite. En intégrant des accélérateurs cognitifs dans nos métiers, nous nous offrons la possibilité d'identifier voire de prédire les comportements à risque d'une manière bien plus fine. Notre capacité d'action en sort grandie, avec des éléments de décision plus précis, plus nombreux et plus pertinents » rappelle Philippe Suss, directeur du site informatique de Nancy, entité coordinatrice du projet.

OUTIL D'INVESTIGATION

Le projet intègre sans surprises les règles de l'art de la culture agile. Un Proof of Concept a d'abord été lancé sur un périmètre précis. Son résultat encourageant a rapidement déclenché la mise en œuvre d'un projet transverse bénéficiant à toutes les marques du Groupe. Mené par une équipe de 30 personnes composée de chefs de projets, business analysts, data scientists, organisateurs,

ingénieurs systèmes et développeurs, le chantier comporte plusieurs volets. Les deux premiers, industrialisés prochainement, portent sur la lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme avec, d'une part, un outil d'aide à l'analyse et un accélérateur des investigations et, d'autre part, le développement de profilages capables d'accélérer l'identification des comportements suspects. Le troisième volet porte sur les sanctions financières internationales avec des évaluations appuyées par la technologie cognitive.

EXPLORER, RECENTRER

Ces volets font aujourd'hui l'objet de sprints mensuels, destinés à tester plusieurs modélisations, les évaluer, pour choisir ensuite les plus performantes. Pour Philippe Suss, il s'agit d'ailleurs ici d'une des clés de la réussite d'une transformation digitale : « Toutes les tentatives innovantes d'entreprises ne peuvent aboutir. En choisissant une approche, on ne sait pas à l'avance le résultat qu'on va atteindre. Il faut l'accepter dans sa démarche, apprendre à explorer, passer les fausses pistes et recentrer ». Une capacité humaine probablement aussi difficile à maîtriser que la technologie elle-même. ■

« Toutes les tentatives innovantes d'entreprises ne peuvent aboutir. En choisissant une approche, on ne sait pas à l'avance le résultat qu'on va atteindre. »

Le text-mining assure au sein du Groupe CCR



Laurent Montador

Directeur Général Adjoint
Groupe CCR

BIO

Depuis 2014 / Directeur général adjoint CCR

2008-2009 / Underwriting management-senior
underwriter Flagstone

2000-2008 / Territorial Manager & Senior Underwriter
Transatlantic Reinsurance

1993-2000 / Head of technical supervision-Chief Actuary
AXA

Laurent Montador est diplômé en statistiques et actuariat de l'Université Pierre et Marie-Curie, et titulaire d'un master de Mathématiques & Economie de l'Université Paris-Dauphine.



Voir
l'interview



Hind Mechbal

DSI
Groupe CCR

BIO

Depuis 2019 / CIO CCR

2016-2018 / Head of IT & Business Transformation
Allianz Morocco

2014-2016 / Head of IT & Business Transformation
Zurich Insurance Morocco

2009-2012 / Functional Program Manager,
General Electric

2006-2009 / Lean Six Sigma Black Belt, General Electric
Healthcare

2000-2006 / IT Program Manager, General Electric
Healthcare

Hind Mechbal est titulaire d'un diplôme d'Ingénieur en computer sciences de l'Ecole Nationale Supérieure d'Electronique, Informatique et de Radiocommunications de Bordeaux et d'un MBA de l'IAE de Paris.

Quel métier atypique que celui de la **Caisse Centrale de Réassurance**, communément appelée CCR ! La vocation de cette société anonyme qui garde pour seul actionnaire l'État français depuis sa création en 1925 : assurer les assureurs, notamment dans des contextes de risques exceptionnels ou sur des secteurs aussi spécifiques que le nucléaire ou le crédit. Mais pour Laurent Montador, directeur général adjoint, la très grande particularité de cette activité n'enlève en rien le besoin d'une transformation digitale telle que nous la connaissons dans les secteurs BtoC : « Le monde de l'entreprise fut longtemps très en retard et s'aligne enfin sur ce potentiel de possibilités à portée de main. Certains parleront de réduire les coûts, nous y voyons pour notre part plutôt la possibilité de réaliser une grande quantité de choses supplémentaires, à temps équivalent, avec une dimension servicielle additionnelle. »

CULTURE AGILE

Pas de temps à perdre donc pour cet établissement qui figure parmi les vingt-cinq premiers réassureurs mondiaux, avec un passage à la culture agile dès 2018, très fortement soutenu par le top management. Avec l'aide de coachs spécialisés, 268 collaborateurs et 30 métiers différents apprennent peu à peu à se « transformer en transformateurs. » Les grands plans quinquennaux interminables ont quant à eux disparu des comités de pilotage, pour laisser place, comme le raconte Hind Mechbal, directrice des systèmes

d'information, à une approche très pragmatique : « Nous ne lançons jamais plus de dix tests-projets par an. Chacun est soumis à un Proof of Concept, où sa faisabilité et son efficacité sont démontrées à périmètre restreint. Les projets qui fonctionnent sont industrialisés et servent également à stimuler l'appropriation des approches agiles en interne. »

E-PROCESSING

E-processing compte bien parmi ceux-là. L'objectif de ce projet a été de se servir du text-mining au profit de la productivité de l'entreprise. Cette technologie

« Nous allons pouvoir insuffler plus d'intelligence humaine, transformer ce temps en analyse et productivité, et finalement en valeur ajoutée pour le client. »

d'Intelligence Artificielle, pouvant analyser et exploiter les données non structurées présentes dans les PDF, a d'abord été exploitée pour servir les besoins comptables du réassureur. « Notre service comptabilité reçoit de la part de nos clients une grande quantité de documents et de comptes au format PDF. Avant, il fallait traiter manuellement ces fichiers pour ressaisir les informations dans notre système d'information » raconte Hind Mechbal. Mais le nouvel algorithme imaginé est désormais capable de réaliser

seul cette tâche particulièrement chronophage. Après un PoC finalisé en moins de deux mois, le projet est en cours d'industrialisation.

Une autre application de text-mining a été récemment mise en place par l'entreprise sur les textes d'arrêtés de catastrophe naturelle et de calamité agricole.

« Ce sont des textes très longs, comportant énormément de noms de communes, de versions modifiées et d'ajouts. Avant, nos gestionnaires devaient analyser manuellement ces mises à jour. Aujourd'hui, nous avons automatisé la saisie, avec un pourcentage d'erreurs inférieur à 5% » rapporte Hind Mechbal.

VALEUR AJOUTÉE

Les bénéfices envisagés à court et moyen terme sont de libérer une quote part de ce temps précédemment dédié à des tâches à faible valeur ajoutée pour le consacrer à une analyse des tendances plus fine. « Nous allons pouvoir insuffler plus d'intelligence humaine, transformer ce temps en analyse et productivité, et finalement en valeur ajoutée pour le client. Par exemple, nous commençons à étudier les données de nos clients et analyser pour eux des mouvements sous-jacents qu'ils n'ont pas toujours le temps d'identifier à chaud », explique Laurent Montador. La multiplication de certaines typologies de sinistres en fait partie. D'exécutant, le gestionnaire devient un analyste. Une montée en compétences non-négligeable et une valeur de service plus importante, le tout en moins d'un an. ■

« D'exécutant, le gestionnaire devient un analyste.

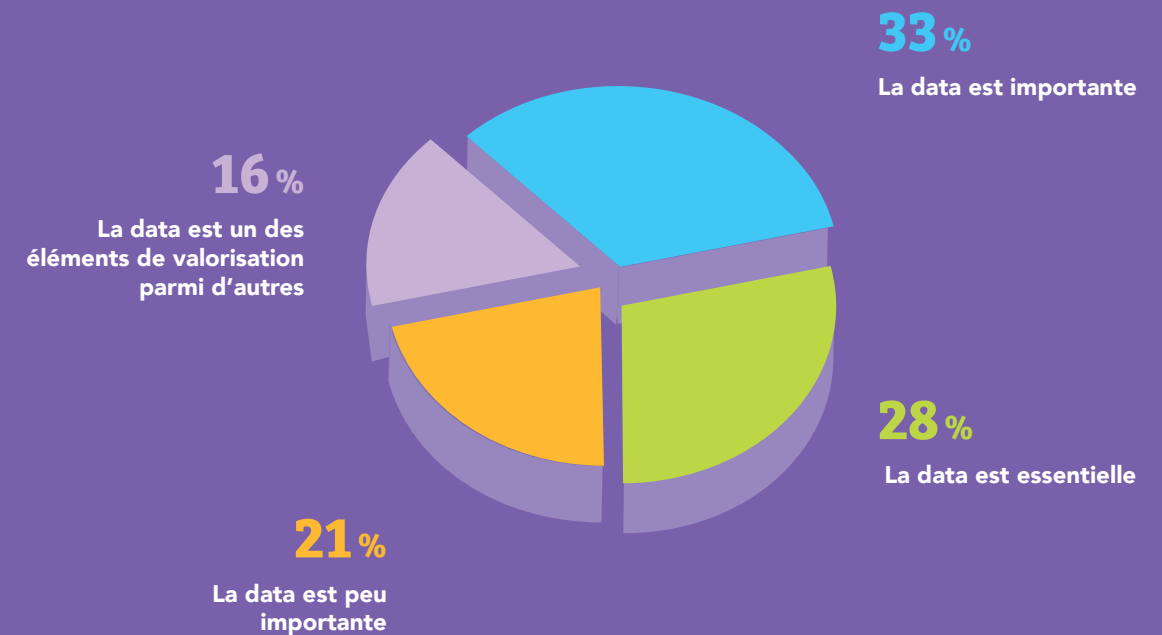
Une montée en compétences non négligeable et une valeur de service plus importante, le tout en moins d'un an. »

En chiffres...

LA DATA, UN RÔLE CROISSANT DANS LE BUSINESS MODEL DES ENTREPRISES

Pour 61% des dirigeants interrogés, la data est jugée importante ou essentielle au business model même de l'entreprise.

Dans quelle mesure le business model de votre entreprise et sa stratégie de valorisation sont-ils fondés sur la data ?



Sources : voir page 62

Shamrock, l'IA au service de l'assurance-crédit chez Euler Hermes



Virginie Fauvel

Membre du directoire, responsable de la Transformation du Groupe

Groupe Euler Hermes

BIO

Depuis 2018 / Membre du directoire en charge de la région Amériques et de la Transformation - Euler Hermes

2013-2018 / Membre du Comex & Directeur Digital et Market Management - Allianz France

2013 / Membre du Conseil National du Numérique

2009-2013 / Responsable de la banque en ligne BNP Paribas et fondatrice de Hello Bank !

1997-2009 / Chief Digital Officer de BNP Paribas Personal Finance

Virginie Fauvel est ingénieur civil des Mines, diplômée de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines de Nancy

« Euler Hermes est l'un des tout premiers assureurs au niveau mondial à utiliser l'IA à une très large échelle », affirme Virginie Fauvel, membre du directoire, responsable de la Transformation du groupe. Son projet phare : « Shamrock » ou trèfle, en référence à l'Irlande, premier pays où il a été déployé en 2018. Ce projet a pour objectif d'industrialiser le Machine Learning dans la notation d'entreprises à partir de données financières, activité cœur pour Euler Hermes. Jusqu'à présent, Euler Hermes s'appuyait sur les mathématiques traditionnelles pour attribuer des notes aux entreprises en fonction de leur risque et de leur santé financière. Ces notations lui permettaient ensuite d'évaluer le risque de défaut d'entreprise à 12 mois, et de qualifier ainsi le risque des acheteurs de ses clients.

PRÉDIRE LE RISQUE

L'objectif de « Shamrock » est d'améliorer les capacités de prédiction du risque de défaut grâce à la précision de l'Intelligence Artificielle. « Nous avons d'abord monté un data lab, avec trois data scientists. Shamrock a été l'un de leurs projets d'application, monté en moins d'un an. Aujourd'hui, nous avons plus de 30 data scientists qui travaillent dans toutes nos régions », explique Virginie Fauvel. Shamrock est déployé dans la moitié des pays où Euler Hermes est présent : Irlande, Italie, UK, Pologne, États-Unis, Canada et France.

Et pour Virginie Fauvel, les résultats sont bien là : « C'est autant de décaissement en moins grâce aux sinistres évités que de chiffre d'affaires additionnel car la précision étant plus forte, nous pouvons couvrir plus de risques. Nous rapportons une dizaine de millions d'euros au groupe chaque année, les coûts de notre data lab et de nos autres projets sont donc entièrement financés par le seul projet Shamrock. »

Autre fait marquant de cette innovation, sa capacité des derniers mois à simuler les impacts de la crise de la Covid-19 dans différents secteurs économiques, en stressant les données financières, lui conférant ainsi un véritable avantage compétitif et prédictif.

Euler Hermes fondait ainsi jusqu'à présent les notations des 83 millions d'entreprises suivies sur les données financières de l'exercice précédent. Mais pour estimer les conséquences de la crise sanitaire, ces données n'étaient pas suffisantes. « Nous avons donc simulé une perte de chiffre d'affaires en fonction des secteurs, puis nous avons projeté l'impact de cette baisse de revenus sur tous les coûts et les indicateurs financiers de l'entreprise. Nous avons ensuite repassé ces nouvelles données au crible de l'Intelligence Artificielle et obtenu une nouvelle notation totalement actualisée », raconte Virginie Fauvel.

L'HUMAIN AU COEUR DU PROCESS

Cette ancienne des Mines tire deux enseignements de ce succès. En premier lieu, « l'innovation doit être radicale, pas incrémentale. Il faut s'éloigner du concept des PoC/MVP et viser l'industrialisation depuis le début, comme nous avons fait avec le Machine Learning. Le risque des PoC et des pilotes, c'est de se cantonner à des petites choses et ce n'est pas comme cela que l'on transforme une entreprise en profondeur », estime-t-elle. Le second point clé, pour elle, reste de ne pas sous-estimer l'aspect humain dans une transformation. On a souvent tendance à regarder ces transformations sous un prisme très techno. J'ai beau être ingénieur, je sais qu'on ne peut rien faire sans placer les humains au cœur du process », conclut-elle. ■

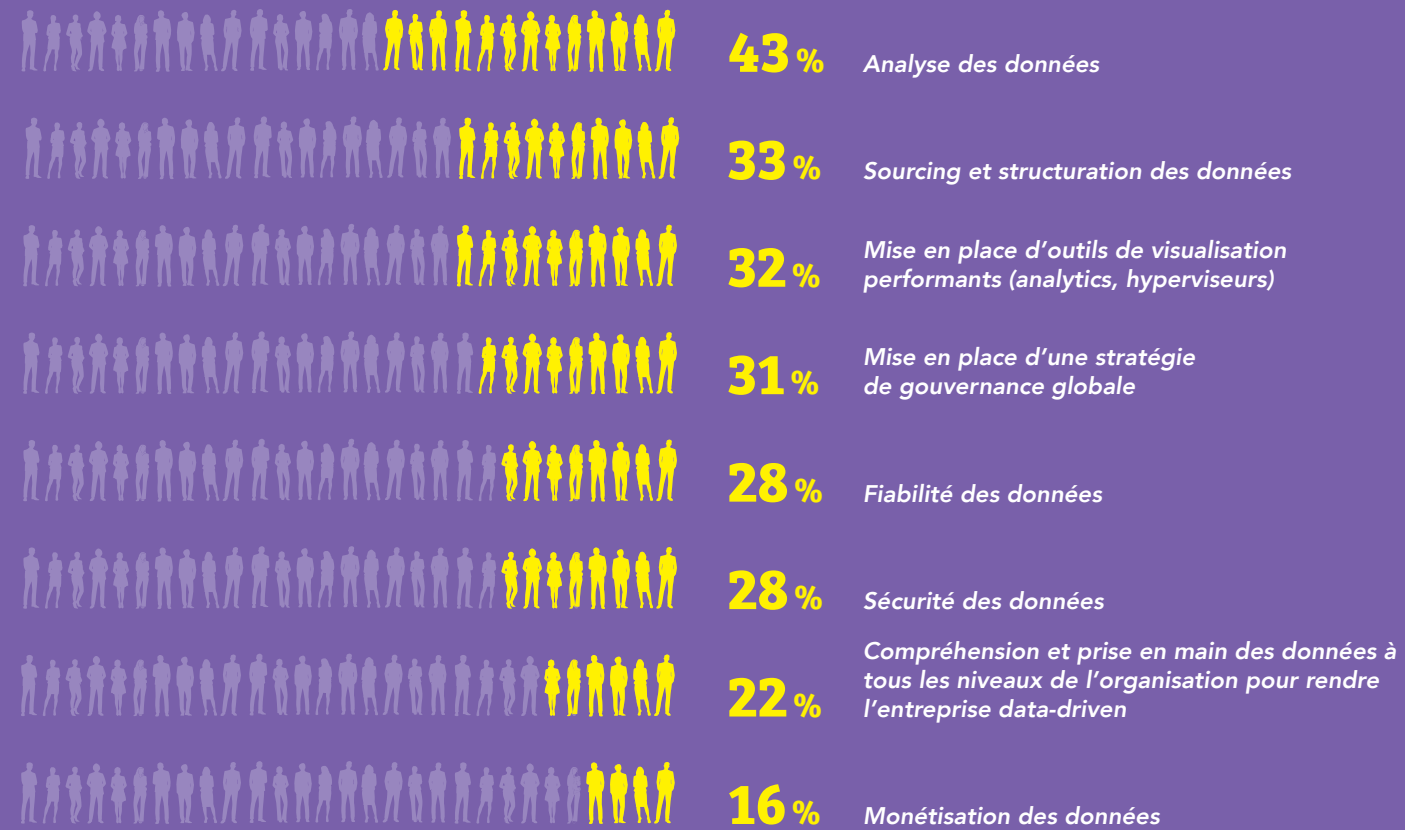
« L'innovation doit être radicale, pas incrémentale. Il faut viser l'industrialisation depuis le début. »

En chiffres...

QUALITÉ ET ANALYSE DE LA DONNÉE, LES 2 PRIORITÉS DES ENTREPRISES

Les enjeux de visualisation (32%) et de prise en main par les équipes métier (22%) émergent en 2020.

Concernant la data, quelles sont les priorités de votre entreprise ?



Sources : voir page 62

DATA & IA

Un nouveau référentiel client chez AXA pour une « single customer view »



Stanislas Roth

Chief Data Officer
AXA France

BIO

Depuis 2019 / Chief Data Officer, AXA France

2014-2018 / Chief Technical Officer P&C Commercial Lines et précédemment Deputy head of Retail P&C, AXA Belgium

2012-2014 / Group Chief Pricing Officer P&C Retail Lines, AXA Global P&C

2008-2011 / CEO, Mgard

2000-2008 / Head of key accounts, AXA France et précédemment Regional Chief Actuary and Head of individual health and protection business lines

1998-2000 / Head of affinity groups, Zurich France

1992-1997 / Junior retail P&C actuary, UAP

Stanislas Roth est diplômé de Polytechnique, de l'Ecole Nationale de la Statistique et de l'Administration économique et de l'Institut des Actuaire.

Soucieux d'être un partenaire présent aux moments-clés de la vie de ses assurés et non un simple organisme payeur qu'on sollicite dans l'urgence, AXA a pour ambition de « simplifier toujours et encore l'assurance ». Entre autres projets, la transformation du référentiel client d'AXA France soutient cette ambition.

« Notre référentiel client a été mis en place il y a 25 ans et a aujourd'hui des limites, raconte Stanislas Roth, Chief Data Officer d'AXA France. On estime qu'environ 15 % de nos fiches clients sont dupliquées en partie du fait que les clients sont rattachés à un code-portefeuille qui, pour simplifier, correspond à un distributeur. Par conséquent, dès qu'un client a des contrats chez plusieurs distributeurs, sa fiche apparaît en autant d'exemplaires. »

L'ancien référentiel d'AXA a encore d'autres limites. Il ne peut pas enregistrer plus de quatre enfants dans le même foyer et toutes les personnes de la maison doivent avoir la même adresse postale et le même e-mail. Pour compléter le portrait de ce système en cours de transformation, il convient d'ajouter qu'il est possible de modifier les informations clients de façon mal coordonnée dans environ 30 systèmes applicatifs...

« Sur fond de déploiement d'un MDM (Master Data Management), notre projet consiste à transformer notre référentiel pour améliorer la vision client 360 en faisant par exemple du client une « personne » et non plus un « foyer » ; et ce tout en revoyant en profondeur les parcours client et distributeur pour simplifier l'expérience utilisateur et améliorer notre service client », explique Stanislas Roth. Initié en 2017 et prévu pour durer jusqu'en 2023, ce chantier colossal mobilise directement ou indirectement de l'ordre de 50 personnes pour un budget significatif à l'échelle d'AXA France. Ce projet, qui impacte toutes les directions métiers, permettra à terme aux clients de visualiser tous leurs contrats en se connectant à leur espace sur le web. Cette « single customer view » permettra de résoudre des irritants tant du côté des plus de 6 millions de clients d'AXA France que de ses 20 000 collaborateurs et partenaires distributeurs dans l'Hexagone. Une avancée qui éclaire sur le classement d'AXA parmi les 50 entreprises les plus innovantes au niveau mondial par le Boston Consulting Group (BCG). ■

AXA France : des « catalyseurs » pour inspirer une simplicité fondamentale



David Guillot de Suduiraut

CIO
AXA France

BIO

Depuis 2016 / CIO - Axa France

2011-2016 / Directeur général - Axa Sud-Ouest

2006-2010 / Directeur de la Stratégie et du Contrôle de Gestion Axa France

2003-2006 / Directeur Général Adjoint - Vigeo

2000-2003 / Directeur Général - Consodata France

1995-2000 / Directeur - JP Morgan Chase

Ancien élève de l'école Polytechnique, David Guillot de Suduiraut est ingénieur des Ponts et Chaussées.



Voir l'interview

DSI et membre du Comex, David Guillot de Suduiraut a pour feuille de route de conduire AXA France sur la voie de la transformation, processus ambitieux déjà entamé avec succès depuis plusieurs années. « Mon job, c'est d'inspirer l'avenir de l'entreprise en termes de technologie et de transformation sur le plan stratégique et opérationnel », explique-t-il. Et pour ce faire, cet ancien Directeur Général de la région Sud-Ouest de l'assureur associe en permanence les visions tech et business, en s'appuyant sur une équipe de 3 000 personnes.

Son objectif : « Mener une transformation vers une expérience utilisateur plus simple, qu'il s'agisse de nos clients, de nos agents généraux ou de nos collaborateurs. » Et d'ajouter : « Le digital vient alors nous challenger très fortement sur cette simplicité d'expérience. En matière d'expérience, le benchmark, ce ne sont pas nos concurrents directs, mais les expériences proposées par les nouveaux acteurs du numérique », explique-t-il.

Le tout en s'appuyant sur une conviction de l'assureur : « La clé du succès est dans le mariage du meilleur de la tech et de l'humain. »

MODE AGILE

Premier vaste chantier engagé en 2016 : un mode de travail collaboratif de grande ampleur installé à l'échelle d'AXA France. La DSI a travaillé dans ce cadre sur un environnement de travail digital sur PC portable ou tablette pour tous les collaborateurs, qui embarque tous les outils, y compris ceux qui permettent de travailler en équipe sur place et à distance. « 100% de nos collaborateurs sont totalement équipés de matériel de travail à distance, soit plus de 13 000 personnes », précise David Guillot

de Suduiraut. « En parallèle, les bureaux individuels ont disparu, y compris pour les membres du Comex. 4 000 personnes travaillent déjà dans cet environnement entièrement en mode agile », ajoute-t-il. « Pour stimuler le mouvement, nous avons créé à la DSI des communautés de catalyseurs depuis trois ans », explique-t-il. « Les catalyseurs sont sélectionnés sur deux critères : ce sont des collaborateurs engagés et qui ont une capacité d'entraînement et du charisme ». Seul un quart d'entre eux est manager. Avec des promotions d'une cinquantaine par an, la DSI compte désormais 150 « catalyseurs » qui ont toute latitude pour faire bouger les lignes, notamment sur les façons de travailler et le décloisonnement. « Nous voulons des organisations aplanies, où le management garde un rôle absolument essentiel, pour garantir la vision et aider les équipes à créer le mouvement de bascule », décrit David Guillot de Suduiraut.

« Le digital vient alors nous challenger très fortement sur cette simplicité d'expérience. En matière d'expérience, le benchmark, ce ne sont pas nos concurrents directs, mais les expériences proposées par les nouveaux acteurs du numérique. »

TRAVAIL À DISTANCE

Des actes et une vision qui ont permis rapidement de généraliser le télétravail dans le contexte Covid-19, tout le monde ayant pu travailler à distance sans aucun problème. « Plus de 20 000 collaborateurs et distributeurs ont travaillé à distance et ont pu assurer la continuité de l'activité de l'entreprise. Ça a marché de façon fluide car nous étions préparés, même si nous n'avions pas envisagé une telle crise évidemment », souligne David Guillot de Suduiraut. « Les usages du digital sont maintenant encore plus ancrés et nous allons donc poursuivre nos efforts avec vigueur. Toujours pour plus de simplicité », conclut-il. ■

« Les plateformes deviennent plus matures et leurs usages plus nombreux »



Olivier Payraud

Partner Global Business Services et Vice-Président du secteur Industrie & Communication

IBM

BIO

Depuis 2002 / Divers rôles jusqu'à Partner IBM Global Business Services et VP Secteur Industrie & Communications, IBM France

1997-2002 / Directeur, PriceWaterhouseCoopers Consulting

1994-1997 / Consultant senior, Bossard Consultants

Olivier Payraud est diplômé de l'Ecole Centrale Supélec.

Olivier Payraud, VP Industrie pour IBM explique pour nous les phénomènes de plateformisation, tendance qui intègre de plus en plus les schémas fonctionnels des entreprises. Déclinaisons, enjeux, réinterprétation face à la crise, quel avenir pour ces nouveaux modèles ?

Pourquoi avez-vous choisi de mettre spécifiquement en lumière cette tendance ?

Parce que c'est un modèle de plus en plus prégnant chez nos clients, beaucoup d'initiatives étant en train de se structurer. Ces plateformes deviennent plus matures, leurs usages plus nombreux, pour servir des objectifs internes comme externes. En interne, elles portent sur des chantiers stratégiques, des outils d'aide à la décision ou plus simplement, sur la capacité à partager. En externe, elles génèrent de plus en plus de revenus, allant parfois jusqu'à devenir des pièces maîtresses du chiffre d'affaires. Force est donc de constater qu'elles tiennent désormais des rôles importants, enrichies de surcroît par les technologies de blockchain, d'Intelligence Artificielle ou d'IoT. Enfin, elles tirent leurs améliorations de l'expérience utilisateur et ça, c'est aussi un fait nouveau.

Dans toutes ces déclinaisons, quelles sont les plus marquantes ?

Le modèle des plateformes génératrices de chiffres d'affaires, ou celles qui permettent de piloter la data méritent qu'on s'y intéresse de près. Pour les premières, parce que leur paradigme a changé. Ces plateformes avaient à l'origine une vocation additionnelle, beaucoup de métiers dans l'industrie les utilisant pour générer des revenus serviciels liés au produit phare. Mais le produit

devenant connecté, les nouvelles sources de revenus deviennent plus nombreuses, leur donnant un rôle accru sur la vente du produit d'origine. Cela change les points de vue et les organisations, les différentes plateformes étant même parfois amenées à fusionner. Concernant le nombre croissant de plateformes data, ce qui reste particulièrement intéressant, c'est l'intérêt pour le plus grand nombre, via l'avènement de plateformes data partagées entre plusieurs utilisateurs. Nous en avons nous-mêmes conçu certaines, notamment pour les pouvoirs publics sur les villes intelligentes, permettant aux grandes agglomérations comme aux plus petites localités d'en bénéficier de la même manière via des services d'abonnements.

Et qu'en est-il des plateformes dites de consortium ?

Elles sont tout aussi intéressantes par ce qu'elles apportent au monde de l'entreprise. Ce qu'on voit émerger grâce aux technologies blockchain, ce sont des nouvelles formes d'alliances inédites, qui permettent à des concurrents de partager des technologies sécuritaires très avancées dans un but commun. C'est dans tous les cas ce que nous avons imaginé avec we.trade, qui réunit une soixantaine de concurrents bancaires autour d'une technologie de transaction sécurisée, ou avec TradeLens, blockchain que nous avons pensée pour la fiabilisation du commerce maritime, en partenariat avec les différents leaders de ce secteur.

Quels prochains défis pour cette plateformisation générale ?

D'abord les sujets de gouvernance, sans aucun doute majeurs pour leur pilotage. En premier lieu sur la data et son usage éthique, élément très structurant de ces écosystèmes, mais aussi sur la gestion des expériences utilisateurs, ou sur les arbitrages financiers pour celles qui génèrent du chiffre d'affaires. Si un service aide à vendre

un produit, qui investit dans la plateforme ? Qui la finance ? Les chiffres d'affaires serviciels doivent-ils être distincts de ceux du produit ou au contraire fusionnés ? Concernant les consortiums, il se pose davantage de questions sur les processus de décision et les sujets de propriété intellectuelle. Autre point primordial, au-delà des outils et des technologies,

l'humain devra être mobilisé. Cette dimension reste fondamentale car le cas échéant, la plateforme ne pourra ni fonctionner, ni trouver sa place dans l'entreprise.

La crise sanitaire mondiale que nous venons de vivre peut-elle ralentir cette tendance de plateformisation ?

Nous avons pu observer que pendant la crise, la grande majorité de ces plateformes a continué à fonctionner, en démontrant pleinement leur capacité à s'adapter à ces moments de crise. Ce fut d'ailleurs pour nous un moment très dense, partagé entre l'aide individuelle apportée aux

« La Cognitive Enterprise symbolise cette nouvelle capacité offerte aux entreprises enrichies par le digital et la data. »

entreprises qui étaient dans un besoin de finaliser leurs systèmes, et la mise à disposition d'ateliers de formation pour aider le corps social de nos clients à être pleinement autonomes.

En revanche, personne ne peut encore véritablement saisir l'impact de cette période. La seule chose que nous savons, c'est que nous avons tous acté le besoin d'opérer dans un monde plus digital, culture désormais consacrée par tous. La prochaine étape va donc être de structurer ces plateformes pour compléter pleinement les modèles à la lumière des manques constatés. Une manière d'incarner la Cognitive Enterprise, dénomination que nous avons créée pour symboliser cette nouvelle capacité offerte aux entreprises enrichies par le digital et la data. Mais je le répète une nouvelle fois, rien de tout cela ne sera possible sans prendre en compte la dimension humaine. ■

« Rien de tout cela ne sera possible sans prendre en compte la dimension humaine. »

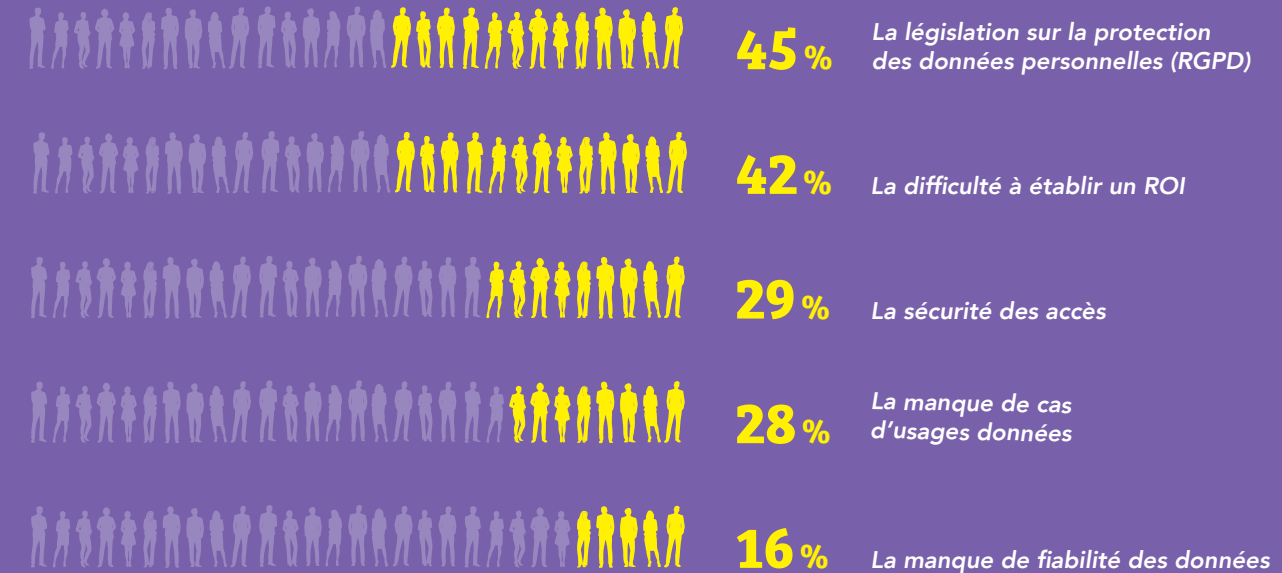
En chiffres...

TOUJOURS DES DIFFICULTÉS À MESURER LE RETOUR SUR INVESTISSEMENT DE LA DATA

RGPD (45%), difficulté à établir le ROI (42%) et sécurité (29%) figurent parmi les principaux freins à la diffusion de la donnée dans l'écosystème des entreprises.

37% seulement des entreprises collectent et partagent leurs données avec les partenaires de leur réseau. Chez les entreprises les plus performantes dans leur secteur, ce chiffre monte à 60%.

Quels sont les principaux freins à un partage de vos données avec des communautés externes (type fournisseur, partenaires, clients...)?



Sources : voir page 62

A travers son projet de transformation du SI, AccorInvest ouvre la donnée pour ses collaborateurs et investisseurs



Sébastien Hauguel

Vice President Finance SI & Data
AccorInvest

BIO

2017-2020 / VP Finance SI & Data - AccorInvest

2010-2017 / Successivement Manager des Systèmes Finances, Directeur du Centre de Compétences Finances Business Intelligence, puis Data Factory Director - Groupe Accor

2008-2010 / Reporting System Manager - Alcatel-Lucent

2006-2008 / Manager - INEUM Consulting

2004-2006 / Administrateur SI Finance - Lafarge

2002-2004 / Senior Consultant Services - Hyperion Solutions

2000-2002 / Consultant - Business & Décision

Sébastien Hauguel est titulaire d'une maîtrise de Sciences de Gestion, d'un MBA Audit et Contrôle de Gestion et d'un Management degree en Système d'information de Mines-Télécom Business School.

Après un projet de transformation commencé en 2013 pour développer l'activité stratégique d'**HotellInvest**, le pôle immobilier du groupe **Accor**, HotellInvest est devenu le groupe **AccorInvest** en 2017, un investisseur, propriétaire et exploitant hôtelier.

En mai 2018, Accor a ouvert le capital social de AccorInvest à des investisseurs long terme, notamment des fonds souverains et des investisseurs institutionnels, afin de permettre à AccorInvest de réaliser ses ambitions en matière de croissance et de développement. Aujourd'hui, AccorInvest est présent dans 31 pays avec 907 hôtels managés par Accor. L'ambition d'AccorInvest est de consolider son portefeuille immobilier par le biais de rénovations d'hôtels et de développement de nouveaux hôtels en Europe sur les segments économique et milieu de gamme, comme en témoigne l'acquisition du groupe polonais **Orbis** en mars dernier.

C'est dans ce contexte de réinvention globale que s'insère la transformation digitale d'AccorInvest. Dans l'intérêt des différents métiers qui la composent, l'entreprise a décidé un large partage de l'information entre toutes les parties prenantes : « AccorInvest a pour ambition forte la mise à disposition des données utiles et fiables ses collaborateurs et des investisseurs, au bon moment, en vue de faciliter la prise des décisions », résume Sébastien Hauguel, Directeur SI Finance & Data d'AccorInvest, qui pilote le projet. Quelle est la mission de l'équipe des 25 personnes engagées sur le projet ? « C'est de permettre à chaque collaborateur de se connecter à son environnement digital et d'avoir accès à un certain nombre de fonctions

relatives à son parcours, qu'il opère dans les RH, la finance ou l'asset management », résume Sébastien Hauguel. Concrètement, cela se traduit par un système d'applications liées entre elles : une couche transverse de référentiel, une couche d'applications métiers et entre les deux, une plateforme d'échange qui transporte les données et qui garantit aux métiers la qualité, la sécurité de la donnée, et une solution ergonomique.

Les bases de cette transformation sont, d'une part, de rationaliser la collecte de données - il y avait notamment de la duplication de saisie d'information - mais aussi une volonté d'échanger la gouvernance de la donnée en rassemblant dans un « cockpit de vie » les applications, les process, les fréquences d'utilisation des différents métiers. Une meilleure qualification de la donnée et une accessibilité améliorée sont les vecteurs d'un gain d'efficacité pour tous les utilisateurs : chacun doit pouvoir comprendre comment la donnée utilisée a été construite et qui l'utilise. L'enjeu est donc de transversaliser la donnée en fonction de l'analyse qu'on veut en faire, et ainsi créer de la valeur : en valorisant mieux les remontées terrain des hôtels pour identifier de nouveaux business cases, pour travailler le potentiel de chaque hôtel en fonction de sa localisation.

« Cette transformation de l'outil et des process a véritablement été salutaire en période de confinement et de télétravail, grâce également au travail mené par l'équipe IT », analyse Sébastien Hauguel. « Nous avons pu nous adapter grâce à notre stratégie cloud first, qui nous plaçait déjà dans un modèle d'organisation où l'ensemble des applications étaient externalisées et

« Cette transformation de l'outil et des process a véritablement été salutaire en période de confinement et de télétravail, grâce également au travail mené par l'équipe IT. »

facilement accessibles, où l'ensemble du support était opéré par notre écosystème de partenaires ». La période qui s'ouvre annonce néanmoins des équilibres de marché totalement différents. Pour cette nouvelle feuille blanche, la plateforme data transverse du groupe aidera notamment à ajuster la stratégie d'exploitation des hôtels à l'aide de données internes et externes, de formaliser des hypothèses de taux d'occupation et d'en donner une visibilité aux équipes. Elle a aussi pour vertu de changer notre façon d'appréhender les sujets : le fonctionnement en silos n'est pas viable à partir du moment où la donnée devient l'affaire de tous. Cette nouvelle donne permet au final de travailler sur les besoins réels de l'organisation et de concentrer les efforts sur les process utiles dans l'organisation.

« Je crois beaucoup à l'échange entre les différents métiers pour bousculer les process en place, accélérer l'élan de la transformation déjà engagée et ainsi inventer de nouveaux modèles sur le long terme, au service d'une meilleure efficacité du collectif », conclut-il.

Generali France sur la voie du packaging de ses services IA



Michele Steindler

Innovation Facilitator
Generali France

BIO

Depuis 2014 / Innovation Facilitator chez Generali France et précédemment AI competence center delivery manager International IT projects manager

2008-2010 / Key Account Manager, Generali International

2006-2008. PMO & IT Project Manager, Generali Group

2000-2006 / Project Manager & System Analyst Hewlett-Packard

1996-1999 / System Engineer, Carel

Michel Steindler est diplômé de l'University Of Sunderland et de l'Università Degli Studi di Padova.

Quand on est un groupe international, est-il possible de packager ses innovations en matière d'Intelligence Artificielle pour que d'autres pays s'en emparent facilement ? La réponse est « oui » pour **Generali**. L'assureur dispose aujourd'hui de la maturité nécessaire pour adresser ses services IA à d'autres pays ou à d'autres sujets du groupe à l'aide d'une plateforme assemblée qui rend leur implémentation plus facile.

« Nous sommes en train de packager nos services IA pour les mettre à disposition des autres pays sous une forme très simple à utiliser », confirme Michele Steindler, Innovation Facilitator chez Generali France. Notre objectif est d'avoir une approche systématique de l'implémentation des nouveaux produits. Nous systématisons l'innovation pour implémenter les technologies disruptives comme l'IA dans les domaines de l'accélération et fluidification de la relation client, de la facilitation du business des forces de vente et des réseaux d'agence ou encore la gestion du risque lié à la fraude. »

MOTEUR COGNITIF

En matière d'expérience client, Generali a fait très fort en implémentant son chatbot « **Leo** » dans les 50 pays du Groupe, à l'attention de plus de 60 millions de clients. Prochaine étape, généraliser le principe de l'analyse des e-mails par l'Intelligence Artificielle, avec le projet « emails text analyzer », actuellement en cours d'implémentation en France. « Ce projet a déjà traité plus de 1,8 million d'e-mails pour déterminer automatiquement leurs

intentions, explique Michele Steindler. Il est prévu d'implémenter le moteur cognitif sur la totalité des flux entrants, y compris les lettres, et de toucher tous les services de Generali France. » Les gains se calculent d'ores et déjà en millions d'euros. D'autres innovations comme les voice bots implémentés dans les call-centers, qui peuvent résoudre des problématiques simples comme l'envoi d'une attestation, sont aussi dans la file.

LUTTE CONTRE LA FRAUDE

Il en est de même du projet **Spider**, qui se base sur la technologie des graphes pour lutter contre la fraude. Chez Generali France, Spider lie en effet les différentes données de différentes bases d'assurance pour créer un parcours permettant de faire un « highlight » sur les situations anormales. Résultat : davantage de fraudes détectées et une accélération de la détection, pour une augmentation de 30% de la productivité des équipes anti-fraude. « La prochaine étape est d'utiliser nos services IA sous une forme plus complexe en assemblant plusieurs composants et en créant ce qu'on appelle le cognitive workflow automation », annonce Michele Steindler. Une manière d'obtenir un go-to-market encore plus rapide sur les problématiques IA dans ce groupe qui se hisse parmi les 50 plus grandes entreprises mondiales. ■

« La prochaine étape est d'utiliser nos services IA sous une forme plus complexe en assemblant plusieurs composants et en créant ce qu'on appelle le cognitive workflow automation. »

La blockchain, une technologie de la confiance



Fabien Aufrechter

Directeur

Havas Blockchain

BIO

Depuis 2018 / Directeur Havas Blockchain, Groupe Havas

2015-2020 / PR Associate Director chez Havas Paris

2017 - 2020 / Enseignant au CELSA et à Sciences Po Lille

Fabien Aufrechter est diplômé du CELSA et de l'Université de la Sorbonne.

Havas Blockchain a été créée il y a trois ans pour travailler le sujet stratégique de la blockchain de bout en bout, en intégrant à la fois de l'incubation et de l'accélération de projet, mais aussi du conseil stratégique, technologique et un accompagnement global en communication. Fabien Aufrechter, son dirigeant, revient pour nous sur les différents défis que peut d'ores et déjà relever cette technologie récente au sein des entreprises.

Quelle est votre meilleure définition de la blockchain ?

La blockchain, c'est un dispositif digital reposant sur des milliers de nœuds informatiques qui valident des actes ou des données en transparence et de manière plus sécurisée que l'informatique ne l'a jamais permis. Plus il y a de nœuds, sorte de témoins technologiques, plus la garantie de sécurité est accrue, puisque le hacking d'un nœud ne détruit jamais le réseau. Cette technologie, apparue en 2008, se montre capable aujourd'hui de se substituer au principe de tiers de confiance unique, tout en se montrant bien plus infaillible et moins dangereuse en termes de monopole.

Quels cas d'usage stratégiques pour les entreprises ?

En premier lieu, la blockchain permet de sécuriser et de certifier toutes les datas stratégiques, et ce, par ce fameux système de nœuds numériques multiples qui scellent chacun une partie de l'actif. Je pourrais citer sur ce cas une entreprise comme Orange, pour qui nous avons travaillé sur une plateforme de vote. Autre usage d'importance, sa capacité à offrir de la transparence sur une chaîne de valeur. C'est par exemple de cette manière que nous avons accompagné plusieurs acteurs, notamment de la grande

distribution, qui souhaitent créer une telle infrastructure pour mettre à disposition une information certifiée sur tout le cycle de production ou de vie de certains de ses produits tel que le poulet de Bresse par exemple. À l'aide d'un scan, le consommateur peut retrouver tout son traçage : médicaments, alimentation, lieu de vie, abattoir, transport, magasin... Cela permet également en cas de crise d'identifier rapidement la défaillance éventuelle. Cela entraîne un troisième cas d'usage non négligeable, celui de l'intérêt marketing pour ce type de produit, le consommateur ayant toujours plus confiance en un produit tracé qu'en celui qui ne dit rien de lui. Enfin, et peut être surtout, un autre cas d'usage majeur reste la crypto-monnaie, puisque c'est elle qui a fait naître cette technologie en 2008. Ce domaine recouvre encore des réalités très différentes, certaines matures d'autres moins. On voit en revanche de gros acteurs se positionner depuis un an, comme Facebook par exemple, qui a créé Libra, donnant lieu à un consortium d'entreprises utilisatrices de cette nouvelle monnaie. La blockchain n'est plus un rêve, c'est la naissance d'un nouvel internet de la valeur et de la confiance. Et c'est donc dans cet esprit que les opportunités industrielles se multiplient.

Dans une société où la valeur confiance devient centrale, la blockchain peut-elle véritablement aider ?

La blockchain est une technologie de la confiance, une « Trustech », capable d'applications à l'infini : traçabilité d'un médicament, certification d'un acte, d'un vote, d'un diplôme, d'une information... C'est ce qui va permettre aux marques de déployer une relation basée sur la transparence, sécurisée et décentralisée. Et pour la première fois dans l'histoire de l'économie mondiale, une valeur peut exister sans reposer sur un tiers de confiance

unique, qu'il soit banque ou GAFA pour ne citer qu'eux. La valeur est créée par un réseau et l'actif digital ne dépend plus d'une seule partie. C'est aussi la toute première fois qu'un mouvement digital majeur émane du BtoB et non du BtoC.

Pour se développer, quels grands défis cette technologie devra-t-elle relever ?

Avant toutes choses, elle mérite une plus grande démocratisation pour ne pas rester dans un marché de niche. La technologie est certes mature mais il faut la démocratiser. Le lancement de la crypto-monnaie de Facebook a déjà créé une réelle accélération. Depuis dix-huit mois, nous voyons de plus en plus d'entreprises nommer des « Head of blockchain. » Les choses vont dans le bon sens. Il faut aussi poursuivre sur la voie de l'interopérabilité, car il est encore aujourd'hui trop compliqué de brancher un système SI traditionnel à une blockchain. Le sujet est donc déjà industrialisé, mais nous avons encore de réels points de progrès pour le faire mûrir davantage encore. ■

« Pour la première fois dans l'histoire de l'économie mondiale, une valeur peut exister sans reposer sur un tiers de confiance unique. »

L'humain au cœur du projet de transformation IT de Swiss Life



Nada Abou Naccoul

Directrice de l'IT Gouvernance
Swiss Life

BIO

Depuis 2016 / Directrice de l'IT Gouvernance
Swiss Life France

2008-2016 / Directeur chez PriceWaterhouseCoopers

2005-2008 / Consultante chez CSC Consulting

Nada Abou Naccoul est titulaire d'un diplôme d'ingénieur de l'American University of Beirut et d'un master en stratégie et ingénierie des affaires internationales de l'ESSEC.

Chez Swiss Life, Nada Abou Naccoul est chargée de piloter la transformation des outils et pratiques IT avec une évolution en profondeur sur deux axes : la migration vers le cloud et la modernisation du mainframe, le tout sous-tendu par un vaste travail de modernisation de l'environnement de travail utilisateur, avec un chantier Digital Workplace. Réputée pour sa culture bienveillante et la fidélité de ses collaborateurs, la compagnie d'assurances a choisi d'adopter une approche progressive pour ces transformations au long cours. « Il s'agit d'embarquer nos collaborateurs dans ces vastes chantiers, de faire évoluer nos compétences internes. » Et c'est l'objet de toutes les attentions de Nada Abou Naccoul.

CLOUD HYBRIDE

Les collaborateurs de Swiss Life sont embarqués dans le projet de migration vers le cloud. Visant un modèle hybride (cloud interne et cloud public) la compagnie a décidé de capitaliser sur ses ressources internes pour ancrer sa transformation, en s'appuyant ponctuellement sur des expertises externes.

« Nous faisons évoluer les compétences d'une équipe interne, issue des différents métiers de la DSI, pour en faire une communauté cloud. Celle-ci doit poser le socle technique nécessaire à cette transformation, mais aussi s'approprier et déployer de nouvelles pratiques de développement et d'exploitation », indique Nada Abou Naccoul. « La communauté cloud collabore avec les équipes projets et les métiers pour apporter les solutions technologiques les plus pertinentes face à nos enjeux métiers actuels et à venir. »

ÉVOLUTION DU MAINFRAME

S'agissant de la modernisation du mainframe, c'est autant de transmission de compétences que d'évolution des savoir-faire qu'il s'agit. Swiss Life, comme la plupart des acteurs banques et assurances, gère l'essentiel de ses activités de back office dans son mainframe, une infrastructure robuste, mais dont les spécialistes tendent à se raréfier. « C'est un outil cœur métier. Si on veut se digitaliser pour répondre au mieux aux besoins de nos clients et nos partenaires, nous devons travailler à son évolution », explique Nada Abou Naccoul.

Swiss Life a lancé une première étape avec la modernisation de l'environnement de développement mainframe, pour permettre à ses développeurs de basculer dans un environnement plus moderne et performant. L'objectif, à terme, est de moderniser l'ensemble de la plateforme en alignant les pratiques de développement et d'exploitation avec celles pratiquées dans le cloud.

En parallèle, la compagnie d'assurances œuvre activement en faveur du développement des compétences. « Nous souhaitons promouvoir une DSI auto-apprenante. Ainsi, nous avons mis à disposition de l'ensemble des collaborateurs des outils de formation en libre accès, en lien avec les enjeux de la transformation de notre entité », explique Nada Abou Naccoul. En valorisant cet esprit d'initiative, Swiss Life permet à ses collaborateurs d'être pleinement acteurs de leur développement professionnel, participant ainsi à la réussite de la transformation engagée au sein de l'entreprise. ■

« Nous faisons évoluer les compétences d'une équipe interne, issue des différents métiers de la DSI, pour en faire une communauté cloud. Celle-ci doit poser le socle technique nécessaire à cette transformation, mais aussi s'approprier et déployer de nouvelles pratiques. »

« La multiplication des piratages pendant la crise de la Covid-19 a accéléré les réflexions sur la cybersécurité »



Nicolas Arpagian

VP Strategy & Public Affairs
Orange Cyberdefense

BIO

Depuis 2015 / VP Strategy & Public Affairs - Orange Cyberdefense

2011-2015 / Responsable éditorial, CCM Benchmark

Depuis 2010 / Enseignant à l'Ecole Nationale Supérieure de la Police (ENSP)

2010 - 2018 / Fondateur et directeur scientifique du programme « Sécurité numérique » à l'Institut National des Hautes Etudes de la Sécurité et de la Justice, établissement public auprès du Premier ministre

2003-2010 / Journaliste, NextRadio TV

2001 -2003 / rédacteur en chef adjoint, Le Nouvel Hebdo (Vivendi Universal Publishing)

1997-2001 / Journaliste, Le Nouvel Economiste.

1994-1997 / Chef du bureau français du magazine d'actualité Tyden (Groupe Ringier, Suisse).

Diplômé de l'Université Panthéon-Assas, Nicolas Arpagian est ancien auditeur de l'Institut des Hautes Etudes de Défense Nationale et de l'Institut National des Hautes Etudes de la Sécurité.

Twitter : @cyberguerre

VP Strategy & Public Affairs d'Orange Cyberdefense, Nicolas Arpagian a vécu en direct la recrudescence des actes de piratage pendant le confinement. Il a pu constater le chemin qui reste à parcourir pour que les organisations privées et publiques ainsi que leurs collaborateurs prennent toutes les précautions nécessaires pour prévenir fraudes et intrusions. Un sujet qui progresse néanmoins dans les entreprises, à la faveur de l'intensification des usages numériques et du renforcement de la réglementation.

Comment s'est passé le confinement en termes de cybersécurité ?

La plupart des entreprises et des administrations n'avaient pas anticipé la bascule de l'ensemble de leur effectif en télétravail. Idem pour leurs modes de commercialisation. Les relations à distance ont souvent dû s'improviser avec des équipements dont la protection était disparate. Les commerciaux étaient en général les mieux équipés, les informaticiens aussi, mais moins les fonctions traditionnellement sédentaires comme les juristes, la finance ou les RH. Les pirates ont profité de ces circonstances troublées et de cet environnement fragilisé.

Les pirates ont-ils visé des entreprises ou des secteurs en particulier ?

Ils ont manifestement cherché à atteindre le maximum de personnes en misant sur l'aubaine que constituaient l'isolement des personnes et l'hétérogénéité de leurs équipements combinant ordinateurs personnels et usages professionnels. Dès qu'il y a un environnement de crise, les pirates en profitent pour tromper les internautes en exploitant les événements d'actualité, comme on l'a vu lors de l'incendie de Notre-Dame de Paris avec l'apparition de faux sites d'appels aux dons, de fausses cagnottes au

nom de la Fondation du Patrimoine. Lors du confinement, les pirates ont cherché par des fraudes informationnelles à bénéficier du contexte chahuté. Un peu comme on jette des filets à l'eau pour récupérer des données et aller plus loin en fonction de ce qu'on récupère : identifiants, mots de passe... La fraude informationnelle sert ensuite à activer la fraude technique.

Pouvez-vous nous donner quelques exemples ?

Dans la foulée de l'annonce, des sites ont immédiatement proposé des attestations frauduleuses de sortie, afin de collecter les informations personnelles.

De faux sites sur les pathologies ont été montés pour récupérer des données et des e-mails. On a vu aussi des fraudes sur les identifiants pour les solutions de vidéoconférence, toujours pour collecter de la donnée. Des sites de services financiers demandaient d'arrêter les règlements par chèque pour les faire en ligne sur un lien frauduleux. On a également assisté à des tentatives de piratage à travers des wifis publics. Nous avons aussi constaté des arnaques à la livraison, avec des mails ou sms de sociétés demandant de payer des frais de port pour des commandes imaginaires. Même si 2 ou 3% seulement des gens cliquent, c'est hyper rentable pour les pirates car les coûts d'envoi sont très bas.

Quelles leçons les entreprises doivent-elles en tirer ?

Il faut procéder à un déconfinement numérique. Après l'urgence de la mise en place du travail à distance généralisé, il faut maintenant se poser les bonnes questions : quels sont les avantages et inconvénients

du télétravail, parmi tous les outils testés pendant le confinement, lesquels vais-je garder ? Comment corriger et réorienter les usages des collaborateurs ? Comment faire en cas de reconfinement ? C'est un exercice nécessaire pour consolider la bascule des organisations et rattraper l'improvisation des premiers jours. Il faut de l'analyse a posteriori pour construire et tirer parti de cette séquence inédite. Sans oublier le retour des collaborateurs, qui est très important. Quel est leur retour d'expérience ? Quelles sont les nouveaux modes d'organisation qui conviennent à chacun ? Il faut une réponse qui combine les possibilités techniques et l'écoute managériale.

Qu'est-ce que cette crise a changé en matière de cybersécurité ?

Elle a consacré le fait que chaque utilisateur est partie prenante de la cybersécurité des entreprises. Jusqu'à présent, chacun se reposait facilement sur l'équipe en charge de la sécurité informatique. L'émiettement des usages numériques lié au confinement

a démontré la responsabilité de chacun dans la sélection des outils, l'adjonction de matériel ou de logiciels, la protection des connexions, et dans la pratique du quotidien : l'ouverture d'un mail ou d'une pièce jointe, le signalement dans les temps d'un dysfonctionnement... Les pirates s'attaquent rarement à la DSI mais presque toujours à d'autres fonctions moins avisées en matière de cybersécurité.

Il faut donc impérativement impliquer tous les métiers, techniques ou non. Les praticiens de la cybersécurité ne peuvent pas être les seuls à protéger les actifs numériques, c'est le rôle de chaque utilisateur quelles que soient sa fonction ou sa place dans la hiérarchie.

Est-ce que la prise de conscience de l'importance de ces sujets progresse dans les entreprises ?

Les réglementations aident à la prise de conscience. Par exemple, un règlement européen (RGPD) impose aujourd'hui de prévenir la Commission Nationale Informatique et Libertés (CNIL) et les propriétaires de données en cas de perte ou de vol de données personnelles. Et dans ce cas, il y a un contrôle a posteriori sur les outils de protection et de détection. Les entreprises doivent prouver qu'elles avaient fait le nécessaire. Elles peuvent se voir infliger une amende pouvant aller jusqu'à 4% de leur chiffre d'affaires mondial globalisé, sans compter les éventuelles indemnités obtenues au civil.

La mise en cause de la responsabilité, les possibles sanctions financières élargissent les interlocuteurs concernés par les sujets de cybersécurité. Les directions juridiques et financières ont commencé à s'y intéresser.

La conformité va être un élément structurant pour imposer la cybersécurité et l'étendre au-delà de la communauté des informaticiens et de la DSI. L'état de sécurité numérique est un aspect de valorisation de l'entreprise dans sa notation financière et dans son appréciation par les parties prenantes (investisseurs, assureurs, partenaires...). Le cloud va également conduire à des prises de conscience.

Avec l'analyse de la valeur des données qui y sont stockées, et l'application de règles de droit qui peuvent fragiliser la confidentialité desdites informations. De quoi orienter la sélection de certains prestataires. ■

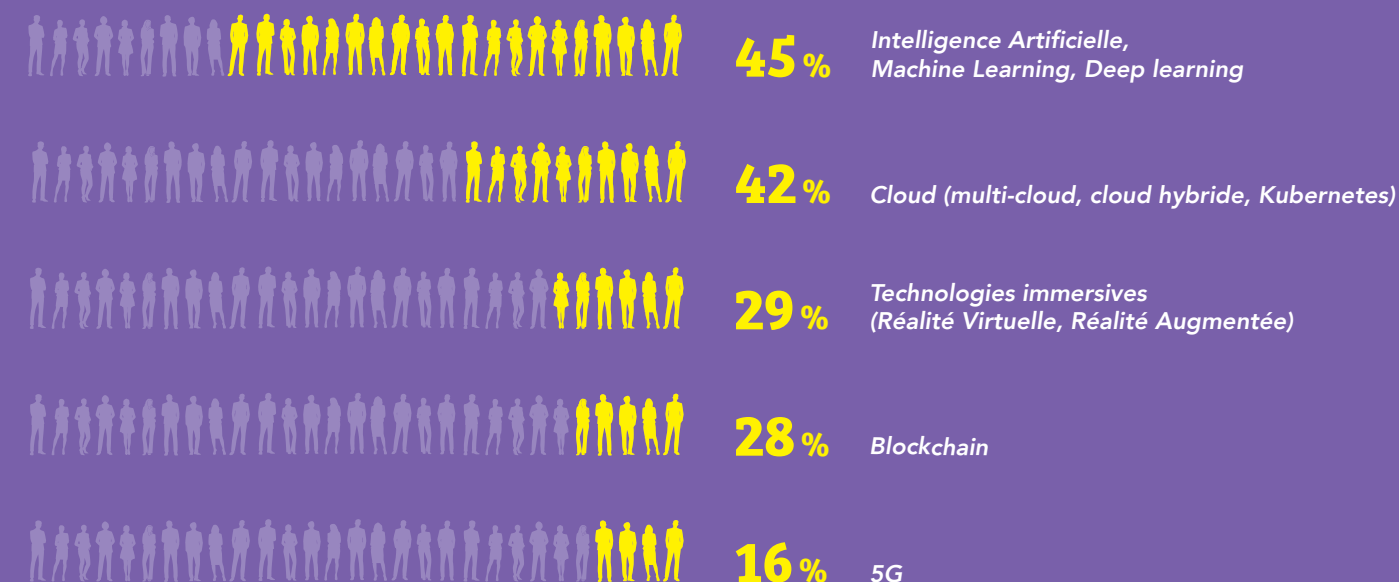
« La mise en cause de la responsabilité, les possibles sanctions financières élargissent les interlocuteurs concernés par les sujets de cybersécurité. »

En chiffres...

L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE, LEVIER PRIORITAIRE D'INNOVATION

70% des décideurs interrogés citent l'IA comme principal élément de disruption mais le cloud reste également un vecteur important.

Quelles technologies ont le plus de potentiel disruptif dans votre industrie ?



Treezor, ou quand l'intégration de fintechs devient un nouveau levier de l'innovation métier



Claire Calmejane

Directrice de l'Innovation
Société Générale

BIO

Depuis 2018 / Directrice de l'Innovation
Groupe Société Générale

2012 / Directrice de l'innovation
Lloyds Banking Group

2006 / Consultante transformation digitale
Capgemini Consulting.

Claire Calmejane est diplômée de l'école d'ingénieur en informatique Epita et titulaire d'un master spécialisé d'HEC Paris.



Voir
l'interview

Comment un géant bancaire de plus de 150 ans peut-il continuer à innover et lancer de nouveaux services digital native, tout en embarquant les dernières technologies disponibles et distançant les pépites de la fintech et autres virtuoses de l'agilité ?

Réponse : en rachetant et intégrant une de ces start-up. C'est ce qu'a fait **Société Générale** avec l'acquisition en 2018 de **Treezor**, fournisseur de services bancaires sous forme d'API. « Nous avons déjà repéré Treezor au cours d'appels d'offres sur lesquels ils avaient candidaté », se souvient Claire Calmejane, directrice de l'innovation du groupe Société Générale, et en charge de la stratégie digitale.

Acquérir devient alors pour le groupe bancaire l'occasion de transformer les métiers tout en développant de nouvelles sources de revenus.

BANKING-AS-A-SERVICE

« Treezor nous aide sur notre stratégie d'APIsation, pour aller défricher de nouveaux modèles, de nouveaux marchés. Elle nous permet de réinventer la relation avec le client à travers, non pas un produit bancaire, mais une technologie. C'est un accélérateur dans notre trajectoire d'open innovation et d'open banking », commente ainsi Claire Calmejane qui voit là l'opportunité pour Société Générale d'entrer de plain-pied dans le concept de « Banking-as-a-service » (BaaS), ce nouvel environnement transformant les services bancaires en plug and play que l'utilisateur associe pour construire une interface adaptée à ses besoins.

« Mais cette opération s'est également révélée être un relais de croissance à part entière » ajoute Claire Calmejane. Treezor a ainsi conservé un large degré d'autonomie dans la galaxie Société Générale, tout en bénéficiant du soutien de sa puissante maison-mère.

Treezor a triplé son chiffre d'affaires en 2019, ses effectifs ont été multipliés par 5 en deux ans, et leur nombre de clients est passé de 35 en 2018 à 60 l'année suivante. Outre l'expertise qui a permis à Treezor de consolider sa chappe technique, Société Générale aide la fintech à se développer à l'international. Elle s'est lancée dans plusieurs pays, en Belgique, aux Pays-Bas, en Italie et en Espagne.

« Pour grandir, il ne suffit pas d'avoir pour clients les néo-banques, notre appui leur offre un vrai facteur différenciant dans la compétition européenne en cours », ajoute Claire Calmejane. « Treezor demain, c'est un des leaders européens du Banking-as-a-Service », conclut-elle. ■

« Treezor nous permet de réinventer la relation avec le client à travers non pas un produit bancaire, mais une technologie. »



IBM, entreprise centenaire, se positionne aujourd'hui comme le partenaire privilégié de la transformation digitale, cognitive et cloud. Nous permettons aux entreprises de se différencier et d'innover sur leur marché en mettant à leur disposition compétences, systèmes, services, financement et technologies. Au cours de la dernière décennie, nous avons réinventé notre proposition de valeur de bout en bout par une série d'actions de transformation.

1. DES INVESTISSEMENTS POUR STIMULER L'INNOVATION

Depuis 2012, nous avons consacré plus de 120 milliards de dollars pour transformer notre stratégie, notre portefeuille et nos compétences. Nous avons accéléré notre positionnement sur le cloud hybride et le multi-cloud, avec en 2019 le rachat majeur de Red Hat, premier éditeur mondial de solutions logicielles open source. Nous avons également poursuivi nos investissements de R&D sur les technologies transformatrices comme l'IA, la blockchain et l'informatique quantique. A ce titre, nous avons déposé en 2019 plus de 9200 brevets, et conservons ainsi notre leadership en termes de brevets déposés pour la 27^e année consécutive.

2. UN PORTEFEUILLE CONSTRUIT POUR L'AVENIR

Nous avons réinventé 50 % de notre portefeuille pour qu'il soit plus solide et aligné sur les segments du marché qui connaissent la croissance la plus rapide. Ce portefeuille s'articule autour de deux axes.

- **L'Entreprise Apprenante** : la convergence des technologies exponentielles telles que l'IA, la Blockchain ou le quantique a le pouvoir de changer les modèles opérationnels, de réinventer les processus et de ré-imaginer la façon dont nous travaillons. Ce basculement vers une économie de plateformes marque

l'émergence de ce que nous appelons l'entreprise apprenante. Nos investissements dans ces technologies ont consolidé notre position de leader sur le marché. En termes d'IA, IDC a désigné IBM comme le leader mondial pour la 3^{ème} année consécutive. Watson est aujourd'hui utilisé dans plus de 20 secteurs différents. Avec la Blockchain, IBM insufflé un nouveau niveau de confiance et de transparence dans les chaînes d'approvisionnement mondiales. Nous travaillons avec plus de 20 grands consortiums qui remodelent des industries entières. Concernant le quantique, IBM a lancé en 2019 un ordinateur de 53 qubits, le plus grand système universel d'informatique quantique disponible pour un usage commercial. Plus de 100 clients mondiaux et 200 000 utilisateurs ont déjà réalisé près de 160 milliards d'expériences dans l'IBM Quantum Computation Center.

- **Le Cloud Hybride** : le cloud représente aujourd'hui 27% des revenus d'IBM, contre 4% en 2013. Nos offres de cloud public ont été considérablement améliorées pour plus de facilité d'utilisation et de sécurité. IBM compte également sur un portefeuille applicatif permettant d'accélérer la transformation vers le cloud hybride, et continue d'investir dans les grands systèmes comme le mainframe. En termes de sécurité, IBM accompagne 95 % des entreprises du Fortune Global 500 et traite plus de 70 milliards d'événements relatifs à la sécurité chaque jour.

IBM Services illustre notre capacité à accompagner nos clients de bout en bout dans la mise en œuvre et la gestion de ces technologies, depuis la stratégie digitale jusqu'aux services d'infrastructure. Au cours des dix dernières années, nous avons créé la plus grande agence digitale au monde, avec 57 studios et 17 000 consultants IBM iX. En France, IBM Interactive, filiale d'IBM France dédiée aux factories et à la transformation digitale, travaille conjointement avec IBM Services pour accompagner les transformations métiers, technologiques et humaines. En 2020, IBM a été classé dans le top 3 des entreprises de conseil et de service en France.

3. IBMERS : TALENTS, COMPÉTENCES ET CULTURE

Les technologies de pointe et les facteurs externes (tels que ceux vécus cette année) modifient la nature même du travail. Pour suivre le rythme et la cadence de ces changements, les IBMers mettent sans cesse à jour leurs compétences grâce à une plateforme d'apprentissage personnalisée basée sur l'IA. Tout aussi important, IBM s'engage à promouvoir une culture dans laquelle tous les IBMers peuvent donner le meilleur d'eux-mêmes au travail.

La diversité et l'inclusion sont essentielles pour notre entreprise. Elles stimulent l'innovation et la satisfaction des employés. En 2019, nous avons atteint une diversité record dans tous les groupes de représentation et les meilleurs scores d'inclusion de notre catégorie.

4. CHANGER NOTRE FAÇON DE TRAVAILLER

Aujourd'hui, les attentes des entreprises clientes sont dictées par l'expérience personnelle des individus avec les technologies. Afin de suivre la vitesse de développement des marchés de consommation, nous devons modifier fondamentalement la façon dont nous travaillons. Avec son Academy, IBM construit les métiers de demain et permet l'évolution des collaborateurs, notamment à travers l'adoption de nouvelles technologies et méthodologies, comme le design thinking et les pratiques de développement agiles.

Aujourd'hui, plus de 100 000 IBMers travaillent selon les principes de cette méthode. Un grand nombre de nos clients font l'expérience d'IBM via le Garage, ou le modèle de Factory en France : des espaces co-localisés dans lesquels les clients travaillent avec nos IBMers pour co-crée des solutions centrées sur les utilisateurs avec des outils comme le design thinking. Les solutions prototypées et validées sont ensuite industrialisées grâce aux méthodes agiles. Cette logique permet de mettre à disposition de nos clients toute l'expertise nécessaire afin d'adresser leur transformation dans un mode industrialisé.

5. GOOD TECH : UN MODÈLE OPÉRATIONNEL RESPONSABLE POUR L'ÈRE DIGITALE

Nous avons toujours fondé notre stratégie et nos décisions commerciales sur des valeurs fondamentales qui ont survécu à des décennies de changements politiques, technologiques et sociétaux :

- Un dévouement sans faille pour la réussite de chaque client
- Des innovations qui comptent, pour notre entreprise et pour le monde
- Confiance et responsabilité personnelle dans toutes nos relations

Nos valeurs attirent les meilleurs employés et sont le pilier de nos relations avec nos clients. Elles ont guidé nos efforts pour être à la pointe de l'industrie tout en définissant ce que la Good Tech doit être, avec par exemple nos programmes P-Tech pour l'éducation. Nous prenons toujours en considération l'impact complet de notre technologie sur la société, et nous acceptons notre rôle de leader pour faire de l'ère digitale une ère inclusive. Nous croyons en la promesse fondamentale de la technologie : lorsque nous appliquons la science à des problèmes du monde réel, nous pouvons créer un avenir meilleur que celui d'aujourd'hui - un avenir plus durable, plus rentable et plus équitable.

Pour suivre l'actualité d'IBM en France :

ibm.com/fr-fr

- IBM
- IBM_France
- IBMFrance

À PROPOS



Fondé en 2012, le HUB Institute est le Think Tank Digital leader des transformations business dont sont membres à l'année plus de 120 grandes entreprises (L'Oréal, LVMH, Orange, La Poste, Total...). Notre équipe de 30 experts et analystes accompagne les grandes entreprises pour anticiper et maîtriser les dernières tendances, innovations et bonnes pratiques. Basés à Paris, nous opérons au niveau international.

LE HUB INSTITUTE RÉUNIT TOUT AU LONG DE L'ANNÉE UNE COMMUNAUTÉ DE 50 000 DÉCIDEURS B2B AUTOUR DES 3 TRANSFORMATIONS CLÉS DE LA NEXT ECONOMY :

HUB INSTITUTE DIGITAL BUSINESS

TRANSFORMATION ÉCONOMIQUE

Retail & E-commerce - Fashion, Beauty & Luxury
Travel & Hospitality - Banque & Assurance
B2B - IT - Data - IA & Infra - Supply Chain
Digital Health - Media & Entertainment

HUB INSTITUTE MANAGEMENT/RH

TRANSFORMATION ORGANISATIONNELLE & HUMAINE

RH - Finance - Procurement



HUB INSTITUTE SUSTAINABLE

TRANSFORMATION DURABLE ET SOCIÉTALE

Développement durable - Cities - Industry

Piloté par Vincent Ducrey, Emmanuel Vivier et Perle Bagot, le HUB institute permet aux grandes organisations d'accélérer leur transformation business autour de 5 expertises :

Les conférences : plus de 50 événements inspirants, disponibles online, offline ou en hybride, comme le HUBFORUM, nos HUBDAY Retail, Social, Data & IA, etc. nos Talks et nos Webinars

Les Insights : 15+ Trend Reports, 600 articles & vidéos de tendances et de décryptage, et nos newsletters de veille stratégique

Le Networking : Une plateforme de meeting one to one pour connecter les décideurs avec leurs homologues, nos experts et les solutions et start-up innovantes.

La formation : 10.000 cadres formés online et offline chaque année autour de plus de 40 thématiques (AI, Data, CRM, HR, digital transformation, sustainability, social media marketing ...)

Les learning Expeditions : de Shanghai à la Silicon Valley, découvrez les start-up, technologies et entreprises les plus innovantes avec un accompagnement sur mesure de la part de nos experts.

120 entreprises membres ont adhéré au **Membership du HUB Institute**, vous aussi rejoignez-les !

hubinstitute.com/digital-business/membership

REJOIGNEZ-NOUS !

Pour suivre nos insights, inscrivez-vous à nos newsletters **HUBDATE** et **HUBRADAR** : hubinstitute.com/newsletter



Découvrez notre revue **HUBREVIEW** : <https://hubinstitute.com/hubreview>



NOS ÉTUDES Toutes nos études : hubinstitute.com/reports



DATA & AI FOR MARKETING
Déjà disponible !



NEXT ECONOMY
Sortie : octobre 2020



FUTURE OF SOCIAL & DIGITAL ADVERTISING
Sortie : novembre 2020

NE MANQUEZ PAS NOS PROCHAINS GRANDS ÉVÉNEMENTS



HUBFORUM PARIS 2020
13 & 14 OCTOBRE 2020

Événement hybride (Physique & en ligne)
Maison de la Mutualité | En Ligne

paris.hubforum.com



SUSTAINABLE FORUM PARIS
1 & 2 DÉCEMBRE 2020

Événement hybride (Physique & en ligne)
Elysées Biarritz | En Ligne

sustainable.paris



HUBDAY FUTURE OF RETAIL & ECOMMERCE
JEUDI 4 FÉVRIER 2021

Événement hybride (Physique & en ligne)
Maison de la Mutualité | En ligne

hubdayretail.com

Envie d'en savoir plus ?

MEMBERSHIP

Adeline Jouanne
adeline.jouanne@hubinstitute.com
+33 (0)1 84 79 28 42

INSIGHTS

Sandrine Cochard
sandrine.cochard@hubinstitute.com
+33 (0)1 84 79 28 49

ÉVÉNEMENTS

Hélène Porte
helene.porte@hubinstitute.com
+33 (0)1 84 79 28 44

FORMATIONS

Emmanuel Vivier
emmanuel.vivier@hubinstitute.com
+33 6 11 62 37 94

CRÉDITS

Équipe HUB Institute

Coordination : Vanina Prélat L'Herminier
Rédaction : Vanina Prélat-L'Herminier, Sandrine Matichard, Nathalie Marx, Hugues Morette, Marie-Caroline Lopez, Florence Legrand
Direction artistique et maquette : Antoine Graugnard
Sous la direction de Sandrine Matichard
L'Équipe HUB Institute remercie Vincent Ducrey, Emmanuel Vivier, Perle Bagot, Corentin Viault, Marion Bossard, Sandrine Cochard, Thibault Deschamps, Maxime Tricoire, Faustine Sanchis, Thomas Gueguen, Jad El Eid.

Équipe IBM

Coordination : Sixtine Millot
Avec la participation de Guillaume Ferrand et Peggy Vaugard.
Sous la direction de Marc Bensoussan.
L'équipe IBM remercie le comité de relecteurs, composé de Viviane Agostinis, Marie Fontaine, Michel Gesquière, Laetitia Pfeiffer, David Sebaoun, Doriane Smail, Louis Soubrane, Mathilde Le Gouill.

SOURCES

Page 14 : Étude IBM x HUB Institute non publiée, juin 2020
Page 27 : IBM Institute for Business Value, Banking on the Platform Economy, septembre 2019
Page 35 : Étude IBM x HUB Institute non publiée, juin 2020
Page 38 : Étude IBM x HUB Institute non publiée, juin 2020
Page 45 : Étude IBM x HUB Institute non publiée, juin 2020
Page 57 : Étude IBM x HUB Institute non publiée, juin 2020

CRÉDITS ICONOGRAPHIQUE

Illustrations pages 27, 77, 115, 145, 175 : Erik Tartrais
Couverture, pages 78, 116, 146, 176 : Shutterstock
Page 28 : BNP Paribas / Page 188 : Philipp Katzenberger.
Pour toutes les autres photos : © Droits Réservés.

NOTES DE L'ÉDITO

1 Fonds Monétaire International, Perspectives de l'économie mondiale, Juin 2020 / **2** Coresight Research / **3** Jason Goldberg, The impact of COVID 19 on US brands and retailers, Forbes, 29 mai 2020 - IBM Institute for Business Value & The National Retail Federation, Consommation en 2020 : les moteurs du changement, Janvier 2020 / **4** IBM Institute for Business Value, Beyond The Great Lockdown Insights, 2020 / **5** Bellissimo Jay, Dr. Alessandro Curioni, Glenn Finch, Mark Foster, et al. « The Cognitive Enterprise: Reinventing your company with AI. » IBM Institute for Business Value. February 2019 / **6** IBM Institute for Business Value, From data science to data diplomacy, Avril 2020 / **7** Strategy to navigate the Quantum Computing Hype, Gartner, Septembre 2019

Extrait du référentiel de l'entreprise apprenante
"Le défi de l'essentiel" - 6^e édition 2020-2021
L'intégrale de l'ouvrage est téléchargeable à
l'adresse suivante : <https://ibm.co/2SCLpMK>



Merci à toutes les entreprises qui ont participé à cette édition

ACCORINVEST

AXA

BNP PARIBAS

CCR

EULER HERMES

GENERALI

GRAS SAVOYE

HAVAS

ORANGE BANK

ORANGE CYBERDEFENSE

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

SWISS LIFE