



Référentiel de l'entreprise apprenante

LE DÉFI DE L'ESSENTIEL

6^e édition 2020-2021

ILS CONTRIBUENT À CETTE ÉTUDE



Nada Abou Naccoul
Swiss Life



Sylvie Brisson
Club Med



Jean-Jacques Fradet
Gras Savoye-Willis
Towers Watson



Véronique Lacour
EDF



Djamel Mostefa
Orange Bank



Pierre Ruhlmann
BNP Paribas



Jean Agulhon
Groupe RATP



Agnieszka Bruyère
IBM France



Maud Funaro
E. Leclerc



Eurydice Lafferayrie
Total Direct Energie



Olivier Nguyen-Khac
Moët Hennessy



Nicolas Sekkaki
IBM France



Bruno Aidan
Air Liquide



Claire Calmejane
Société Générale



Frédéric Gauvard
Arkema



Sylvie Latour
Groupe La Poste



Alexandre Nottin
Franprix - Groupe Casino



Fanjuan Shi
Pierre & Vacances Center Parcs



Emmanuel Alix
L'Equipe



Delphine Chorenslup
Guerlain



Chantal Genermont
Enedis



Olivier Larigaldie
John Paul



Olivier Payraud
IBM



Michele Steindler
Generali France



Boutaina Araki
Clear Channel France



Jean-Baptiste Courouble
Acos



Sylvain Goussot
Bouygues Telecom



Barbara Lavernos
L'Oréal



Vincent Petillo
Groupement Les Mousquetaires



Philippe Suss
Crédit Mutuel



Nicolas Arpagian
Orange Cyberdefense



Philippe Cuoc
Groupe Fraikin



Pierre-Charles Grob
D-EDGE - Groupe Accor



Frédéric Le Bouguenec
Groupe SARP



Natalie Rastoin
Ogilvy



Gilles Tapia
Caisse d'Epargne
Ile-de-France



Fabien Aufrechter
Havas Blockchain



Stéphane Deux
Transdev



Luca Comparini
IBM



Diane Ledoux
Klépierre



Céline Regnault
Engie



Sandrine Théron
Caisse d'Epargne
Ile-de-France



Olivier Beaurepaire
SNCF Voyages



Domitille Doat
Groupe Danone



David Guillot de Suduiraut
AXA France



Séverine Marquay
Orange France



Frédéric Renaut
SAUR



Dr Laurent Treluyer
AP-HP



Pascal Berger
Sixense



Ghislaine Doukhan
Safran Analytics



Sébastien Hauguel
AccorInvest



Pierre Matuchet
SNCF



Vânia Ribeiro
RATP



Sébastien Valère
Carglass France



Varun Bijlani
IBM



Florence Estra
Air France



Marc-Olivier Houel
Groupe SARP



Hind Mechbal
Groupe CCR



Stanislas Roth
AXA France



Pascal Vegh
Coca-Cola European
Partners CCEP



Philippe Bosquier
Heppner



Virginie Fauvel
Groupe Euler Hermes



Michel Jumeau
Orange France



Claude Monnier
Sony Music Entertainment



Paolo Rovere
Groupe SEB



Frédéric Verdavaine
Groupe Nexity



Laurent Bouschon
Mutuaide Assistance



Stéphanie Foucard
Citeo



Béatrice Kosowski
IBM



Laurent Montador
Groupe CCR



Alexandra Ruez
IBM France



Isabelle Vitali
Sanofi

SOMMAIRE

4 INTRODUCTION

Marc Bensoussan - IBM France - *Le défi de l'essentiel*

12 REGARDS CROISÉS SUR LES ENSEIGNEMENTS DE LA CRISE SANITAIRE

13 Isabelle Vitali - Sanofi

16 Michel Jumeau - Orange France

18 Barbara Lavernos - L'Oréal

23 Florence Estra - Air France

PARTIE 1

Expérience client & employé

28 Pierre Ruhlmann - BNP Paribas

Quand BNP Paribas « plateformise » sa relation client

32 Laurent Bouschon - Mutuaide Assistance

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

34 Vincent Petillo - Groupement Les Mousquetaires

Première passe d'armes dans le vocal pour Les Mousquetaires

36 Sylvie Latour - Groupe La Poste

Laposte.fr, créer de la proximité en numérique

39 Frédéric Verdavaine - Groupe Nexity

Les e-communautés logées à bonne enseigne chez Nexity

42 Delphine Chorenslup - Guerlain

Chez Guerlain, Mindscent met le digital au parfum

44 Djamel Mostefa - Orange Bank

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

46 Maud Funaro - E. Leclerc

L'enrichissement des modes de livraison, nouvelle étape dans l'expérience client

48 Olivier Larigaldie - John Paul

La conciergerie John Paul et Toyota Financial Services réenchangent l'expérience client

51 Véronique Lacour - EDF

EDF à l'ère de la symétrie des attentions

53 Sébastien Valère - Carglass France

Travailler avec les assureurs pour améliorer l'expérience client lors d'un bris de glace

56 Paolo Rovere - Groupe SEB

Avec le nouveau Companion Touch, Seb poursuit la transformation des usages culinaires

58 Gilles Tapia & Sandrine Théron - Caisse d'Epargne IDF

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

62 Stéphanie Foucard - Citeo

Un programme relationnel pour faire avancer le geste de tri

64 Marc-Olivier Houel & Frédéric Le Bouguenec
Groupe SARP

Opéra : voir à travers les yeux de l'opérateur

66 Vânia Ribeiro - RATP

Quand la RATP passe du transport de masse au transport de MaaS

68 Celine Regnault - Engie

Expérience client : Engie joue sur tous les canaux

70 Philippe Cuoc - Groupe Fraikin

Fraikin embraye sur la digitalisation de son service client

72 Jean-Jacques Fradet - Gras Savoye-Willis Towers Watson

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

74 Alexandre Nottin - Franprix, Groupe Casino

Franprix redistribue les cartes de la digitalisation

PARTIE 2

Data & IA

- 78 Dr Laurent Treluyer** - AP-HP
L'AP-HP soigne ses données
- 81 Ghislaine Doukhan** - Safran Analytics
« Safran ambitionne de faire décoller la croissance grâce à la data »
- 84 Philippe Suss** - Crédit Mutuel
Crédit Mutuel mise sur les sciences cognitives pour lutter contre la fraude financière
- 86 Séverine Marquay** - Orange France
La progressivité, facteur clé de réussite du bot Djingo Pro
- 88 Laurent Montador & Hind Mechbal** - Groupe CCR
Le text-mining assure au sein du Groupe CCR
- 91 Domitille Doat** - Danone
« Etre en A/B test permanent à l'échelle d'une entreprise reste la vraie valeur du digital »
- 94 Virginie Fauvel** - Groupe Euler Hermes
Shamrock, l'IA au service de l'assurance-crédit chez Euler Hermes
- 97 Eurydice Lafferayrie** - Total Direct Energie
Total Direct Energie : la data au service de l'entreprise
- 100 Frédéric Renaut** - SAUR
« Innover, pour nous c'est par exemple faire parler la data sur un réseau jusqu'à présent quasi-muet »
- 104 Sylvain Goussot** - Bouygues Telecom
Chez Bouygues Telecom, l'IA prédit le roaming à six mois
- 106 Fanjuan Shi** - Pierre & Vacances Center Parcs
Fiabiliser et pérenniser la qualité des analytics dans le temps
- 109 Stanislas Roth** - AXA France
Un nouveau référentiel client chez AXA pour une « single customer view »
- 110 Chantal Genermont** - Enedis
Avec l'agence ORE, Enedis mutualise la data pour accélérer la transition énergétique

PARTIE 3

Talents & Culture

- 116 Claude Monnier** - Sony Music Entertainment
« La défaillance fait partie de notre chaîne de valeur »
- 119 Stéphane Deux** - Transdev
« La Covid-19 nous a fait gagner deux ans »
- 121 Olivier Beaurepaire** - SNCF Voyages
Des équipes agiles au service de la transformation du quotidien des agents
- 124 Emmanuel Alix** - L'Equipe
Comment L'Équipe a su rapprocher ses rédactions web et print pour développer ses abonnements numériques
- 126 Jean Agulhon** - Groupe RATP
Quand la crise de la Covid-19 accélère les transformations culturelles
- 128 Frédéric Gauvard** - Arkema
Deux ans pour basculer en mode collaboratif chez Arkema
- 131 Sylvie Brisson** - Club Med
« Les RH sont directement impliqués dans la remodelisation des organisations »
- 134 Pierre-Charles Grob** - D-EDGE, Groupe Accor
Focus sur un early-adopter de solutions RH
- 137 Béatrice Kosowski** - IBM France
« Réinventer ce qu'est le travail avec nos collaborateurs »
- 142 David Guillot de Suduiraut** - AXA France
Des « catalyseurs » pour inspirer une simplicité fondamentale

PARTIE 4

Plateformes & Ecosystèmes

- 146 Olivier Nguyen-Khac** - Moët Hennessy
Engage, une plateforme marketing pour connaître et engager le consommateur final
- 149 Olivier Payraud** - IBM France
« Les plateformes deviennent plus matures et leurs usages plus nombreux »
- 152 Pascal Berger** - Sixense, Groupe Vinci
Beyond bâtit l'avenir du BTP
- 154 Pierre Matuchet** - SNCF
À la SNCF, un data lake pour faire rouler les trains
- 157 Jean-Baptiste Courouble** - Acooss
L'Acooss et les Urssaf améliorent l'expérience employeur
- 158 Pascal Vegh** - Coca-Cola European Partners
Avec la Digital Factory, Coca-Cola aide ses revendeurs à se transformer
- 160 Luca Comparini** - IBM France
« La blockchain entraîne un changement de paradigme des écosystèmes »
- 162 Diane Ledoux** - Klépierre
Une plateforme CRM et data pour un écosystème davantage tourné vers le client
- 164 Philippe Bosquier** - Heppner
Orion met Heppner en orbite autour du client
- 168 Sébastien Hauguel** - AccorInvest
A travers son projet de transformation du SI, AccorInvest ouvre la donnée pour ses collaborateurs et investisseurs
- 170 Varun Bijlani** - IBM
De la crise à l'opportunité
- 172 Témoignage Luxe**
Comment une grande marque du luxe a fait du digital l'allié de sa direction artistique

PARTIE 5

Gouvernance & Industrialisation

- 176 Nicolas Sekkaki** - IBM France
« La culture de la transformation fait partie de nos gènes »
- 180 Michele Steindler** - Generali France
Generali France sur la voie du packaging de ses services IA
- 182 Fabien Aufrechter** - Havas Blockchain
La blockchain, une technologie de la confiance
- 184 Nada Abou Naccoul** - Swiss Life
L'humain au cœur du projet de transformation IT de Swiss Life
- 186 Nicolas Arpagian** - Orange Cyberdefense
« La multiplication des piratages pendant la crise de la Covid-19 a accéléré les réflexions sur la cybersécurité »
- 190 Agnieszka Bruyère** - IBM France
IBM investit massivement dans le cloud public en privilégiant l'open source et la protection des données
- 194 Boutaina Araki** - Clear Channel France
« Nous voulons aider le plus grand nombre d'entreprises à reprendre la parole pour mieux repartir »
- 196 Bruno Aidan** - Air Liquide
« Pour se transformer, parler un langage commun transverse à l'entreprise est essentiel »
- 199 Alexandra Ruez** - IBM France
« Les informaticiens reprennent une place centrale dans les projets de transformation »
- 202 Claire Calmejane** - Société Générale
Treezor, ou quand l'intégration de fintechs devient un nouveau levier de l'innovation métier
- 204 Natalie Rastoin** - Ogilvy
« Les marques vont devoir trouver un équilibre entre parler à chacun et parler à tous »

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. »

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. »

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'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'accélérer, 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

« 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. »

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.

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. ■

REGARDS CROISÉS

Les organisations à l'épreuve de la crise

En cette année particulière, 4 dirigeants reviennent sur leur expérience de management de crise et sur les perspectives de reprise.

« C'est le moment d'essayer des choses nouvelles »

Voir l'interview



Isabelle Vitali

Directrice du Centre d'Innovation Digitale

SANOFI

BIO

2019-2020 / Directrice du Centre d'Innovation Digitale, Sanofi

2016-2019 / Directrice de l'Innovation et Business Excellence, Sanofi France

2007-2016 / Successivement Directrice des Opérations Oncologie Hématologie, Directrice Neurosciences et Cardiologie, puis Directrice de l'Innovation & Développement des Partenariats, Maladies Rares chez Roche France

1995-2007 / Successivement Responsable de la Formation, Directrice Marketing Losartan puis Directrice des Ventes des BU Cardiologie & Rhumatologie chez Merck Sharp & Dohme Chibret France

Isabelle Vitali est titulaire d'un Executive MBA d'HEC et diplômée de l'executive program de l'ESCP Europe.

De votre point de vue, comment cette crise a-t-elle changé, accéléré ou remis en cause le paradigme de la transformation digitale ?

Je crois que pour nous tous cette crise a été un choc. Sanofi a dû adapter rapidement son organisation : nous avons mis en place le télétravail pour la plupart de nos collaborateurs et pris les dispositions nécessaires afin d'assurer la sécurité des équipes qui devaient rester à leur poste pour continuer à mettre à disposition des patients nos médicaments et vaccins indispensables. Parallèlement, nos équipes commerciales ont stoppé toute démarche proactive en

direction des professionnels de santé, mais conservé un lien direct avec eux pour répondre en temps réel à leurs interrogations. Dès le début de la crise, nous nous sommes mobilisés pour mener et soutenir le développement de programmes de recherche, afin d'accélérer la découverte d'un vaccin et de thérapies contre la Covid-19.

Nous nous sommes aussi intéressés aux solutions digitales et en particulier au sujet de la donnée. En effet, le big data a été central pendant cette période pour aider les acteurs de santé à prendre des décisions, anticiper le parcours de soins des patients et prendre soin des personnes.

Quels grands enseignements en tirez-vous à ce stade ?

Les méthodes et l'organisation du travail vont changer. Grâce au travail des équipes support (communication, RH, IT) et à des outils comme Zoom et Teams, le contact n'a jamais été perdu, et malgré les difficultés liées au confinement, nous avons expérimenté de nouvelles façons de travailler et de collaborer grâce aux outils numériques. Aujourd'hui, le retour des équipes sur le lieu de travail se fait de façon progressive. Il y a une réelle envie de se revoir ce qui est bien naturel. Nous allons maintenant essayer de garder le meilleur des deux mondes pour innover.

Au Centre d'Innovation Digitale que je dirige, nous développons des projets digitaux innovants, complémentaires de nos solutions thérapeutiques et directement liés à la stratégie de Sanofi. Pour chaque projet, nous partons toujours de l'identification d'un besoin, puis nous travaillons en collaboration avec un écosystème d'acteurs pour y répondre (start-up, grandes entreprises de la tech, professionnels de santé, associations de patients...), au plus près des usagers, avec le souci d'accélérer la mise à disposition de nos solutions. Nous pilotons aujourd'hui une dizaine de projets depuis la phase initiale d'idéation jusqu'au MVP (Minimum Viable Product). Nous accordons une grande importance à l'évaluation de la valeur de chacune de nos solutions digitales sur le plan médical, économique et organisationnel avant de passer au développement à plus large échelle. Nous testons en général nos solutions dans deux zones géographiques pour identifier d'éventuelles différences de déploiement.

Quelques exemples : nous testons actuellement l'Arbre Conseils®, une solution digitale qui permet au pharmacien d'assurer un meilleur suivi de ses patients. L'outil est actuellement testé en pharmacie pour accompagner les personnes diabétiques et pourrait être utilisé dans la gestion de la douleur. Nous développons aussi SEMIO-TIC, un outil expert d'aide au diagnostic des maladies rares, en partenariat avec Google Lighthouse, que nous allons tester avec des filières de santé maladies rares.

« Si l'on arrivait à totalement optimiser les Tech qui existent déjà, ce serait formidable ! C'est une innovation responsable qu'il faut promouvoir. »

Il ne fait aucun doute que le numérique est une formidable opportunité de créer de la valeur médicale, organisationnelle et économique, de façon pérenne. Toutefois, le sujet est complexe parce ce qu'il est transverse et touche à toutes les dimensions du système de santé, qu'il s'agisse de la prévention, du diagnostic, du traitement, ou du suivi par le patient lui-même. Or, le secteur de la santé est encore très cloisonné et dans les structures de santé, le numérique est rarement incarné par une fonction visible dans l'organisation.

L'enjeu du secteur est de disposer d'une data pertinente, de qualité et non biaisée, qui pourra être analysée pour mieux comprendre les maladies et le parcours de soins, dans le respect des enjeux éthiques et réglementaires. En effet, et la crise de la Covid-19 nous l'a d'ailleurs bien montré, l'éthique est un prérequis essentiel dans la sphère du numérique en santé. Chez Sanofi, nous sommes convaincus que l'éthique est à la base du triangle de confiance entre les patients, les professionnels de santé

et nos solutions digitales. Il y a un an, nous avons ainsi créé un Conseil consultatif d'éthique en e-santé, qui va accompagner et évaluer les projets du Centre d'Innovation Digitale de Sanofi. Le Conseil a déjà produit une charte et un référentiel avec une méthodologie d'évaluation des projets digitaux, notamment sur le plan de l'éthique des données.

La crise de la Covid-19 a fortement accéléré, en quelques mois, la transition numérique du système de santé. L'urgence sanitaire a fait largement prendre conscience du potentiel du numérique en santé, notamment en matière de data et d'IA. Les acteurs ont compris qu'il est possible de travailler ensemble pour développer des innovations numériques responsables, qui apportent une vraie valeur au système de santé. Le sujet était déjà jugé important, il est devenu urgent. A présent, on dialogue encore plus avec les différentes parties prenantes : grandes entreprises de la tech, acteurs académiques, centres hospitaliers, professionnels de santé, assureurs et associations de patients. Je suis optimiste quant à notre capacité à apprendre de cette crise pour accélérer.

Comment envisagez-vous le rebond ?

Si l'on arrivait à totalement optimiser les Tech qui existent déjà, ce serait formidable ! C'est une innovation responsable qu'il faut promouvoir. Les applications de traçage le démontrent, il faut accompagner les nouveaux usages, être transparent sur l'utilisation des données et le fonctionnement des algorithmes et prendre le temps de dialoguer autour des enjeux éthiques. Le secteur de la santé a pris conscience de certains manques : on se dit tous bien sûr qu'on aurait pu faire mieux, qu'il s'agisse de la prise en charge médicale et sociale, des EHPAD, ou de l'interopérabilité entre les

« La crise de la Covid-19 a une nouvelle fois démontré la dépendance de l'Europe vis-à-vis de la production asiatique de principes actifs. »

systèmes pilotés des acteurs de santé. C'est le moment d'essayer des choses nouvelles. L'innovation d'aujourd'hui se fait de manière pragmatique, pas à pas, en co-création avec l'écosystème : les patients, les soignants, les entreprises de la tech et l'industrie.

D'un point de vue industriel, on a beaucoup parlé de la réindustrialisation sur des secteurs stratégiques comme le vôtre, qu'en est-il à l'issue de cette période ?

La crise de la Covid-19 a une nouvelle fois démontré la dépendance de l'Europe vis-à-vis de la production asiatique de principes actifs, en donnant lieu à de fortes tensions sur des médicaments essentiels comme les curares. Elle s'est accompagnée d'une prise de conscience du caractère stratégique de notre souveraineté en matière de médicaments. Les choix industriels de Sanofi ont donc été confirmés par cette crise. En effet, nous avons choisi de longue date de conserver en France et en Europe nos sites de production de principes actifs. Nous avons annoncé, en février 2020, notre volonté de créer un leader européen des principes actifs pharmaceutiques (API), afin de contribuer à sécuriser les capacités de fabrication et d'approvisionnement d'API essentiels aux patients européens. ■

« Dans un monde plus hybride, réinventer l'excellence de service »



Michel Jumeau

Directeur Exécutif Adjoint en charge du marché Grand Public

ORANGE FRANCE

BIO

2018-2020 / Directeur Exécutif Adjoint en charge du marché Grand Public, Orange France

2011-2018 / Directeur Marketing & Digital, Orange France

2008-2010 / Directeur de la Stratégie, Orange Media & Advertising

2005-2008 / Directeur de cabinet, Orange UK

2000-2005 / Directeur business des services IT, Equant

Michel Jumeau est diplômé de Télécom Paris.

Comment cette crise a-t-elle changé, accéléré ou remis en cause le paradigme de la transformation digitale au sein de l'entreprise Orange ?

On a assisté à un double phénomène. 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. Elles ont même appris à mieux structurer et préparer leurs cérémonies.

Pour les équipes agiles nouvellement constituées ou pour le lancement de nouvelles équipes, c'est plus compliqué.

Il est difficile de débiter ensemble un travail de conception sans avoir pu créer un collectif en physique. Cela nous amène à ajuster notre stratégie, notamment pour notre nouvelle implantation à Arcueil prévue pour accueillir 1 000 collaborateurs. Nous envisageons un mode d'utilisation hybride des espaces, à la fois une « pouponnière » pour amorcer les nouveaux projets et impulser la dynamique d'un groupe de travail, et un « lieu de cérémonie » pour se retrouver et bâtir du collectif. Le télétravail pourra être renforcé en fonction de la maturité et de la nature des équipes.

Quelles sont les conséquences du point de vue de la relation avec les clients ?

Pendant le confinement, on a pu voir que malgré une augmentation du trafic Internet de 30%, un trafic voix multiplié par 2, la VOD à +70%, les réseaux ont tenu. Première conséquence, la connectivité est clairement devenue un service de première nécessité, tout comme l'électricité, et apparaît donc comme encore plus essentielle en sortie de crise.

Deuxième conséquence, le niveau d'exigence de qualité a augmenté : il faut que cela marche à 100% et tout le temps. Certes, nous avons enregistré une hausse de 7 points du NPS (Net Promoter Score) sur la période, mais cela doit nous amener à innover dans la relation client. Pendant la crise, nos 600 boutiques se sont adaptées et ont reçu la majorité de nos clients sur rendez-vous, et cela a finalement généré un meilleur service et plus de satisfaction.

Le Click & Collect est désormais entré dans les mœurs, il faut le pérenniser. Quant aux clients entreprises, et notamment les TPE-PME qui se sont digitalisées à l'occasion de cette crise, il est encore plus important de les accompagner dans la reprise, c'est un enjeu économique et sociétal.

Quels grands enseignements en tirez-vous pour l'avenir et comment envisagez-vous le rebond ?

Impactés financièrement par la crise, les clients vont être très sensibles au prix. Face à cela, il y a deux options : l'excellence du service ou le low cost. Nous choisissons l'excellence d'exécution. C'est un choix que nous pouvons faire parce que notre business est résilient. Nous plaçons au même niveau nos trois priorités : la satisfaction client, le chiffre d'affaires et l'efficacité opérationnelle. Les

trois sont liées dans le sens où l'expérience client n'est pas un coût mais un moteur : faire la chasse à la non-qualité permet aussi de gagner en efficacité et en qualité opérationnelle. Et d'établir la confiance. La confiance passe par des preuves tangibles sur les moments de vérité de la relation : en cas de panne, proposer immédiatement la solution d'attente, établir un diagnostic technique par téléconsultation et se déplacer à domicile si nécessaire ; pour une installation, bien transférer tous les services et applis personnels de l'utilisateur sur son nouveau mobile, proposer la livraison de la box en moins de deux heures. La frontière entre relation présente et digitale se floute : aujourd'hui 30% des ventes et près de 60% des actes de gestion sont réalisés en ligne. Cette excellence de service pour simplifier la vie de nos clients est une innovation à part entière, et nous allons accélérer dans cette direction. ■

« Faire la chasse à la non-qualité permet aussi de gagner en efficacité et en qualité opérationnelle. Et d'établir la confiance. »



Voir
l'interview

« Nous ressortirons de cette crise renforcés, plus créatifs, plus solidaires et augmentés grâce aux nouvelles technologies »



Barbara Lavernos

Chief Technology and Operations Officer
Member of the Executive Committee

L'ORÉAL

BIO

Depuis 2018 / Directrice Générale Technologies et Opérations, membre du Comité Exécutif depuis 2014.

2014-2018 / Directrice Générale des Opérations - Groupe L'Oréal

2011-2014 / Directrice Générale Travel Retail - Groupe L'Oréal

2004-2011 / Directrice Générale Achats - Groupe L'Oréal

2000-2004 / Directrice usine - L'Oreal Division Produits Grand Public

1997-2000 / Directrice des achats et du développement L'Oreal Division Produits Grand Public

1994-1997 / Responsable des achats - L'Oréal Usine d'Ormes

1991-1994 / Responsable des achats - L'Oréal Usine d'Aulnay

Barbara Lavernos est ingénieure diplômée HEI.

Comment cette crise a-t-elle changé, accéléré ou remis en cause le paradigme de la transformation digitale ?

Le monde a vécu et vit encore un moment absolument unique face à cette pandémie : aucun des scénarios de « business continuity » de nos entreprises n'avait imaginé un phénomène d'une telle ampleur, concomitant mondialement, invisible, et qui met à risque la santé et la vie des citoyens du monde. Cette crise marquera un point de changement durable pour nos entreprises et amènera

des changements profonds tant sur l'organisation du travail individuel que sur l'organisation des équipes entre elles. Mais aussi, et durablement dans nos offres de produits et de services. Enfin, cette crise a été un moment de remise en perspective de la relation aux autres : chacun l'a vécu profondément dans sa vie privée, ce sera aussi vrai pour les entreprises, leurs écosystèmes et leurs parties prenantes. La symétrie de la rétractation sur soi d'un côté et de la profondeur du besoin de l'autre est saisissante. En ce sens, cette crise pivote notre Société, l'accélère dans

de nombreux domaines, rebat les cartes des priorités de consommation et ouvre ainsi un nouveau cycle que nous devons saisir pour nos entreprises. Par ailleurs, cette crise a été darwinienne dans la mise à l'épreuve de nos capacités de résilience et d'agilité : seuls les plus adaptés (secteurs comme structures et organisations) ont pu faire face. La capacité de réactivité (à la hausse comme à la baisse), de prises de décision rapides pourtant étayées, d'un commandement ultra efficace, le sens des responsabilités mais aussi de savoir saisir les opportunités, ont et vont incontestablement renforcer certains, quand d'autres qui n'auront pas su s'organiser ou démontrer la sincérité de leur engagement, vont souffrir voire disparaître.

Enfin, c'est le passage d'un monde physique avec une couche de digital à une innervation profonde du digital dans chaque couche de la société, de nos interactions humaines et du fonctionnement de nos entreprises. Le monde se digitalisait progressivement et de façon inhomogène, il devient digital pour survivre.

Pour L'Oréal, affronter l'imprévu et l'inattendu a été permis, d'abord et avant tout, par la mobilisation d'une formidable intelligence collective. La force de notre modèle financier et le besoin de bien-être, d'hygiène, du soin de soi des hommes et des femmes du monde entier, renforcé dans ce moment de crise sanitaire, ont été évidemment les deux appuis fondamentaux de nos actions. Notre transformation

digitale, tant dans le lien consommateurs (e-commerce, relations Direct-to-consumer, médias digitaux) que pour nos équipes (digital workplace et new tech revisited jobs), engagée depuis des années, a été un atout indéniable, évident et vital dans cette crise. C'est enfin la solidarité inouïe qui s'est nouée entre nous : la vague ayant démarré fin janvier en Chine, nos équipes ont beaucoup travaillé pour développer des échanges numériques, des

instructions, des suivis en promouvant transparence, engagement et sens critique. Ce que nous avons mis en place en Chine a permis de s'adapter ensuite aux différentes étapes de l'évolution de la crise dans chacun des pays. Ce fut une expérience très fondatrice et l'occasion de pouvoir déployer mondialement avec des boucles apprenantes, que ce soit dans l'interaction

avec nos consommateurs, dans les mesures sanitaires pour nos collaborateurs, dans nos partenariats avec notre écosystème ou dans nos convictions face aux questionnements. Ensemble, à chaque instant, nous avons pu maintenir l'activité, protéger nos équipes et mettre en place les actions de sécurité et de solidarité avec tout notre écosystème.

En effet, L'Oréal étant un acteur économique important, nous avons eu très tôt la conscience de notre responsabilité vis-à-vis de nos collaborateurs, de nos fournisseurs, de nos clients mais aussi des associations et des soignants, dans la mesure de notre

« C'est le passage d'un monde physique avec une couche de digital à une innervation profonde du digital dans chaque couche de la société, de nos interactions humaines et du fonctionnement de nos entreprises. »

rôle, mais volontairement très engagés. L'IT et nos outils technologiques ont été au cœur des solutions que nous avons déployées pour répondre aux besoins de chacun.

■ **Pour nos collaborateurs** : la priorité absolue a été d'assurer la protection de leur santé et c'est grâce aux technologies que la continuité de l'activité a pu être réalisée. Les bandes passantes et les réseaux ont été élargis, nos équipes ont remporté le grand défi de connecter en même temps plus de 58 000 personnes en télétravail. La réalité augmentée, la réalité virtuelle, les outils collaboratifs étaient déjà existants, mais nous avons accéléré leur déploiement de façon planétaire.

■ **Pour nos partenaires** : que ce soit nos fournisseurs ou nos clients, nous avons gelé les créances de presque 100 000 clients les plus fragiles (coiffeurs, parfumeries...) et, à l'inverse, avons payé comptant nos fournisseurs les plus exposés, soit plus de 9 000. Nos infrastructures, nos plateformes nous ont permis de collaborer mondialement en temps réel.

■ **Pour nos consommateurs** : le besoin de produits d'hygiène, de dermo-cosmétique, de coloration à domicile et de produits de bien-être a été essentiel durant ces périodes de confinement. L'e-commerce a vécu une accélération spectaculaire car il était au fond le seul circuit de distribution « ouvert » pour beaucoup.

■ **Pour nos usines** : pour apporter des solutions dans l'urgence, nous avons revu tous nos plans de production et adapté nos outils pour basculer vers la production de gels hydroalcooliques : nous avons donné des crèmes pour les mains pour le personnel soignant... C'est l'ensemble des usines L'Oréal qui ont été actionnées à travers le monde.

« Une de mes convictions est très bien décrite dans une citation d'Antoine de Saint-Exupéry : Pour ce qui est de l'avenir, il ne s'agit pas de le prévoir, mais de le rendre possible. »

Si cette crise a donc rebattu les cartes et obligé chacun à s'adapter à une vitesse inouïe, cette pandémie n'a pas changé les grandes tendances de fond pour L'Oréal. Les solutions tech étaient déjà mises en œuvre : télétravail, migration vers le cloud, applications et algorithmes intelligents et apprenants... notre transformation numérique avait été amorcée il y a de nombreuses années et en profondeur. Mais pendant la période de confinement, nous avons pu mesurer la rapidité avec laquelle nos équipes ont réagi, réinventé leurs façons de travailler, proposé de nouvelles initiatives à nos consommateurs comme à nos clients, assuré la continuité des opérations et partagé des moments de créativité renforçant les liens et la performance globale. Je suis très impressionnée par notre collectif, par l'intelligence partagée et mise en commun, le courage et la solidarité qui s'en est dégagé et ce, à tous les niveaux. Rares sont les moments où l'on peut observer la « vérité » d'une entreprise et d'une équipe, ses valeurs aussi.

Je ressors de cette première phase de cette crise mondiale convaincue qu'un cycle profondément transformant s'est ouvert, pour autant que le sillon des valeurs que nous portions collectivement est plus ancré que jamais.

Quels grands enseignements en tirez-vous à ce stade ?

Une de mes convictions est très bien décrite dans une citation d'Antoine de Saint-Exupéry : « Pour ce qui est de l'avenir, il ne s'agit pas de le prévoir, mais de le rendre possible. » Cette crise, aussi sinistre soit-elle, car c'est d'abord un drame, constitue pour autant une occasion sans précédent d'imaginer le monde de demain et illustre de façon nette la transformation de la nature des risques : pandémies, risques géopolitiques avec un besoin aigu de réponses coordonnées entre États, entreprises et leurs parties prenantes mais aussi nos modes de travail, la force des expertises mises en commun et de prise de décision repensée au plus près des enjeux, tandis que les valeurs sont partagées et le commandement, pourtant renforcé capable d'être distribué.

Avant cette crise, la société civile incitait essentiellement les entreprises à davantage de partage de la valeur économique. Demain, ce sera largement insuffisant. La raison d'être de nos entreprises, notre capacité à rencontrer les enjeux sociétaux seront au cœur des succès et de la croissance. De notre côté, nous n'avons pas attendu et avons décidé dès le mois de juin de déclarer un grand plan de « L'Oréal pour le futur ». Un engagement à ce que nos activités s'inscrivent dans tous les compartiments dans les « limites planétaires », de lier ainsi fondamentalement notre

croissance avec la préservation d'une planète aux ressources limitées et de partager la valeur avec les plus vulnérables. Un engagement qui dépasse nos propres limites mais qui inclut nos consommateurs, nos clients et nos fournisseurs et les embarquent avec nous dans cette ambition.

« La révolution digitale concomitante à cette crise de la Covid-19 ouvre un nouvel horizon, là encore, dont je suis convaincue nous ressortirons renforcés, plus créatifs, plus solidaires et augmentés grâce aux nouvelles technologies. »

Par ailleurs, nous avons annoncé il y a deux ans notre volonté de devenir le champion de la Beauty Tech. Un programme d'accélération mettant les nouvelles technologies (AI, AR, VR, IoT...) au cœur de notre stratégie et en poursuivant la symétrie des attentions : consommateurs, employés. Créer la beauté du futur en devenant l'entreprise du futur. Augmenter nos offres et services auprès des hommes et des femmes du monde entier,

augmenter nos métiers et nos façons de travailler pour « créer la beauté qui fait avancer le monde. »

Étant au cœur de cette transformation, je suis enthousiasmée par les capacités et les opportunités qu'offre la transformation numérique : l'accélération de la digitalisation de nouveaux services, la création de nouveaux business models, la capacité à développer à l'échelle, de produire et d'offrir des produits personnalisés respectueux des envies et des besoins de chaque individu. Mais également par la prise de décisions en circuit court, par l'accès facilité à la connaissance pour tous, par la transparence que cela promet, par le renforcement d'une performance liée à notre écosystème.

Notre entreprise centenaire a vécu de nombreuses crises. Nous les avons traversées, comme chacun, avec la part d'incertitude et de difficulté inhérente. Pour autant, elles nous ont toujours renforcées. La révolution digitale concomitante à cette crise de la Covid-19 ouvre un nouvel horizon, là encore, dont je suis convaincue nous ressortirons renforcés, plus créatifs, plus solidaires et augmentés grâce aux nouvelles technologies. Au plus dur de la crise, nous avons pu travailler à distance avec nos usines, nos fournisseurs, nos clients et nos consommateurs, pour inventer des produits, des nouveaux services, basculer nos investissements. C'est sur ce nouveau socle que nous avançons désormais, priorisé différemment, avec plus de simplicité et une autonomie redistribuée.

Comment envisagez-vous le rebond ?

Il ne s'agit hélas pas à mes yeux d'un « rebond », mais d'un retour différencié par pays et par circuits à une nouvelle consommation. La période de confinement nous a permis d'engager des conversations plus ciblées, d'offrir des solutions personnalisées à nos consommateurs qui nous rendent tout à fait confiants sur l'avenir. C'est une nouvelle page passionnante à écrire, pourtant plus exigeante que jamais pour les dirigeants : les choix, la pertinence des priorités et la façon de repenser nos organisations vont plus que jamais sélectionner les plus adaptés et les plus intelligents. Ceux qui sauront aussi donner du sens. Pourtant, il y aura un marqueur commun : la reprise ne sera possible, sous toutes ses formes, qu'embarquée par les nouvelles technologies et des capacités IT profondément différentes. On parlait depuis des années de la « transformation digitale ». La crise de la Covid-19 aura implanté définitivement la « révolution MultiTech ».

Quel rôle peut jouer la confiance dans l'avènement de ce "monde d'après" que nous devons construire ?

A la sortie de cette crise qui nous marquera, nous serons à la recherche de sens. Les valeurs portées par les entreprises seront au cœur des succès ou des faillites pour ceux qui croient encore que c'est une chose superficielle. La confiance est sans aucun doute au cœur des valeurs qui seront attendues : confiance en l'autre, confiance aux marques, confiance en son entreprise, confiance en ses partenaires. Mais la confiance ne se décrète pas. Elle se bâtit, elle s'incarne, elle se démontre. C'est à mes yeux, une mission magnifique pour tous les dirigeants, employés, partenaires que nous sommes. Il est rare que nos enjeux d'entreprises rencontrent aussi puissamment des enjeux sociétaux. Il ne suffira pas d'en être capables et de l'exécuter : il va falloir l'inventer ! Quel programme magnifique... ■

On parlait depuis des années de la « transformation digitale ». La crise COVID aura implanté définitivement la « révolution MultiTech ».

« La crise ne change pas le paradigme de la transformation, elle l'accélère ! »



Florence Estrade

Directrice de la Transformation

AIR FRANCE

BIO

2019-2020 / Directrice de la Transformation - Air France, Membre du Conseil de Surveillance - Transavia

2016 - 2019 / Directrice Marketing Digital - Air France

2014 - 2016 / Directrice Digital Excellence et de la Performance Air France KLM

2012 - 2014 / HR Organization Effectiveness puis HR Reporting & Controlling Manager - PepsiCo

2010 - 2012 / Revenue Integrity & Ancillary Revenues Manager Air France-KLM

2007 - 2010 / Executive Assistant to the EVP Marketing Revenue Management Network - Air France-KLM

2001-2007 / Analyste customer insights puis First Class Chief Experience Office - Air France

Comment cette crise a-t-elle changé, accéléré ou remis en cause le paradigme de la transformation dans votre groupe ?

Ce n'est pas la première crise de l'histoire du transport aérien et du tourisme, mais c'est sans aucun doute la plus forte. La chute brutale du trafic mondial est sans précédent, de l'ordre de -80% pour l'ensemble des compagnies du monde pendant la période de confinement en Europe. Pour nous, elle a débuté avec les annonces du gouvernement chinois. Dès janvier, nous avons dû ajuster notre programme. Au plus fort de la crise, nous n'assurions plus que 5% de nos opérations, essentiellement

pour permettre les rapatriements (plus de 2 700 vols spécialement mis en place par Air France et Transavia ont permis de rapatrier 380 000 personnes), maintenir une ligne de vie entre les différentes régions du monde et un pont aérien pour le matériel sanitaire.

Cette crise aura des impacts durables et la reprise pour le transport aérien sera lente et progressive, avec des conséquences en trois temps :
Tout d'abord les impacts d'une **crise sanitaire** rendant les déplacements quasi inexistantes, avec la mise en quarantaine de certains territoires puis la fermeture des frontières.

Puis une **crise économique** mondiale majeure - la plus importante de l'histoire de l'aviation depuis la seconde guerre mondiale - avec la mise en tension de nombreuses industries et des conséquences sur l'emploi et le pouvoir d'achat, affectant négativement les dépenses en transport. Enfin, à plus long terme c'est **une transformation profonde du comportement des clients**. De nouvelles exigences apparaissent, transformées en impératifs absolus dans la relation client en matière de santé et d'hygiène.

Selon l'Organisation Internationale du tourisme (IATA), l'impact financier pour le secteur atteindra 314 milliards de dollars en 2020 et la moitié des compagnies aériennes serait appelée à disparaître.

Nous avons bien l'intention de faire partie des compagnies qui survivront. Pour se faire c'est toute une histoire qu'il faut réécrire. La transformation de l'entreprise était effectivement bien amorcée, avec des ambitions claires à court et moyen terme, et des chantiers engagés à tous les niveaux de l'entreprise. Les premiers résultats étaient d'ailleurs encourageants dès fin 2019 avec des indicateurs en amélioration sur nos coûts, notre ponctualité et la satisfaction client ainsi que sur l'engagement des collaborateurs. Nous avons une feuille de route affirmée en matière de réduction de notre empreinte environnementale. Les priorités stratégiques restent inchangées, mais c'est aujourd'hui une **Reconstruction** globale qu'il nous faut accélérer.

Quels grands enseignements tirez-vous de cette crise ?

Air France a agi vite pour assurer deux priorités : garantir la protection des clients et des salariés. Elle a surtout fait ressortir les atouts les plus solides sur lesquels Air France

peut s'appuyer : l'expertise et le professionnalisme de ses collaborateurs. La **solidarité inter-métiers** a été très présente. Par exemple, des collaborateurs sont sortis de leur fonction pour prêter main forte sur les réseaux sociaux et répondre aux clients. Notre hotline a ainsi pu gérer 170 000 interactions clients au mois de mars, contre 60 000 habituellement. Le **sentiment d'appartenance** s'est montré très fort. L'engagement des salariés mesuré par l'EPS (Engagement Promoter Score) a été multiplié par deux durant cette période. Ce sentiment a été renforcé par la fierté de jouer un rôle social déterminant. Nous

avons assuré la continuité territoriale avec les DOM-TOM en acheminant des médicaments et des produits frais, et rapatrié vers la France près de 400 000 personnes, clients ou non d'Air France. Le pont aérien mis en place par Air France Cargo a permis d'acheminer 1 million de masques et 400 000 blouses au plus fort de la pandémie.

Nos équipes de la maintenance ont également mobilisé leur R&D pour produire des prototypes de protections pour le personnel hospitalier sur des imprimantes 3D, et les mettre à disposition des chaînes de production.

En matière d'organisation du travail enfin, la forte digitalisation que nous avons entamée nous a permis de nous adapter rapidement et de continuer l'activité en télétravail pour les collaborateurs. Une autre force de notre entreprise est notre marque Air France à laquelle les Français restent très attachés, et qui faisait partie des marques qui leur manquaient le plus pendant la crise.

Comment envisagez-vous le rebond ?

Les perspectives de reprise s'élaborent sur plusieurs années et diffèrent selon les zones géographiques. Les scénarios

envisagés prévoient un retour à une activité comparable à 2019 au plus tôt en 2023, voire 2025 pour les plus pessimistes. Dans ce contexte, nous mettons en place un plan de Reconstruction, où les enjeux de compétitivité économique et de développement durable, déjà inscrits dans notre feuille de route de transformation, sont amplifiés et accélérés. C'est une transformation globale de l'entreprise, qui implique un travail transverse avec l'ensemble des métiers.

Nous organisons notre Reconstruction économique autour de six piliers :

- **la transformation du réseau domestique**, en optimisant l'utilisation des compagnies Air France, Transavia et Hop, pour un retour à l'équilibre à horizon 2023.
- **la transformation des opérations**, dont une partie repose sur la simplification et la digitalisation des process.
- **la transformation des fonctions support**, pour les rendre plus simples et plus agiles et se focaliser sur les activités à plus grande valeur ajoutée pour mieux accompagner les différents métiers. Là aussi, la digitalisation des process (RH ou Finance par exemple) sera un facteur clé de succès.
- **l'optimisation des dépenses** pour préserver au maximum notre trésorerie et focaliser nos investissements sur le renouvellement de la flotte et l'expérience client.
- **une flotte renouvelée et modernisée**, avec l'arrivée d'avions de nouvelle génération (A350 sur long-courrier et A220 sur court et moyen-courrier) est en effet une brique importante du plan de reconstruction, pour nous permettre d'atteindre nos objectifs de performances économique et environnementale (un A350 a un coût unitaire de -20% inférieur à un 777-200 et produit également -25% d'émissions de CO2).

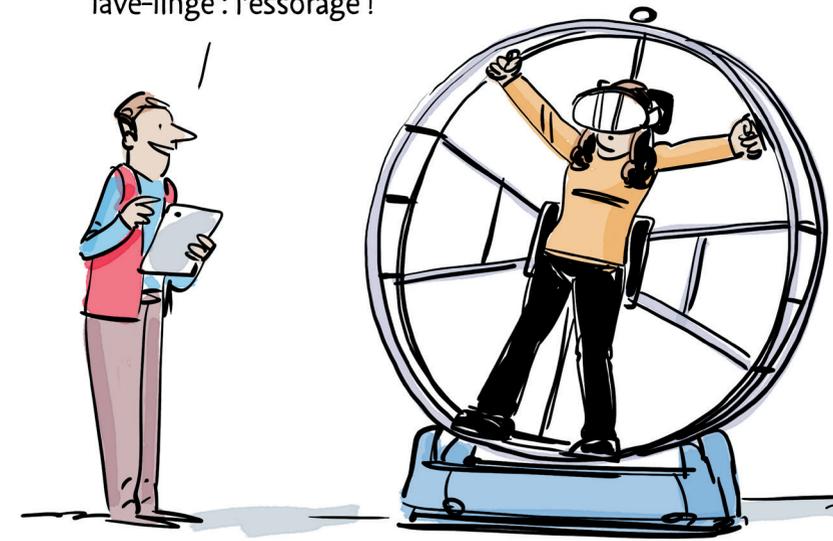
■ **la reconquête commerciale**. Cette reconquête commerciale aura pour enjeux de répondre aux nouvelles exigences des clients dans leur expérience de voyage (besoins d'être rassurés sur les conditions sanitaires, de voyager de façon responsable) mais aussi d'assurer une expérience client compétitive et de qualité (maintien des investissements pour le renouvellement des cabines ou des salons par exemple). Il s'agit également de capitaliser sur nos leviers digitaux pour continuer à personnaliser au maximum nos offres et nos communications, mais aussi pour fluidifier et faciliter le parcours client (exemple de l'application Air France, véritable compagnon de voyage de nos clients).

En outre, notre volonté de leadership en termes de **transition écologique** est réaffirmée dans nos priorités stratégiques, avec des objectifs ambitieux de réduction de nos émissions de CO2 de 50% par passager/km à horizon 2030 et par rapport à 2005 (-50% d'émissions en valeur absolue pour le réseau domestique dès 2024 par rapport à 2019) et de 50% de déchets non recyclés. Nos engagements sont maintenus et amplifiés pour nous inscrire dans une aviation durable, et assurer notre rôle de pionnier au sein de notre écosystème (notre Groupe est en première position de l'industrie aérienne au Dow Jones Sustainability Index). Les avions de nouvelle génération (A350 et A220) permettent de réduire les émissions à la source, et la compensation de CO2 contribue à neutraliser l'impact de nos émissions sur la planète. Depuis janvier 2020, tous les vols métropolitains sont entièrement compensés. Nous nous engageons à incorporer progressivement les carburants alternatifs. Enfin, les partenariats comme celui avec Solar Impulse (signé en décembre 2019) ou Skybreathe (solution d'écopilote capitalisant sur les données des vols) sont des catalyseurs d'innovations durables qui nous permettront d'accélérer des initiatives concrètes. ■

PARTIE 1

Expérience client & employé

Accrochez-vous, voici le clou
de l'essai virtuel de votre
lave-linge : l'essorage !





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

Quand BNP Paribas « plateformise » sa relation client

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.

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.

« **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.** »

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 plateformes 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 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. ■

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

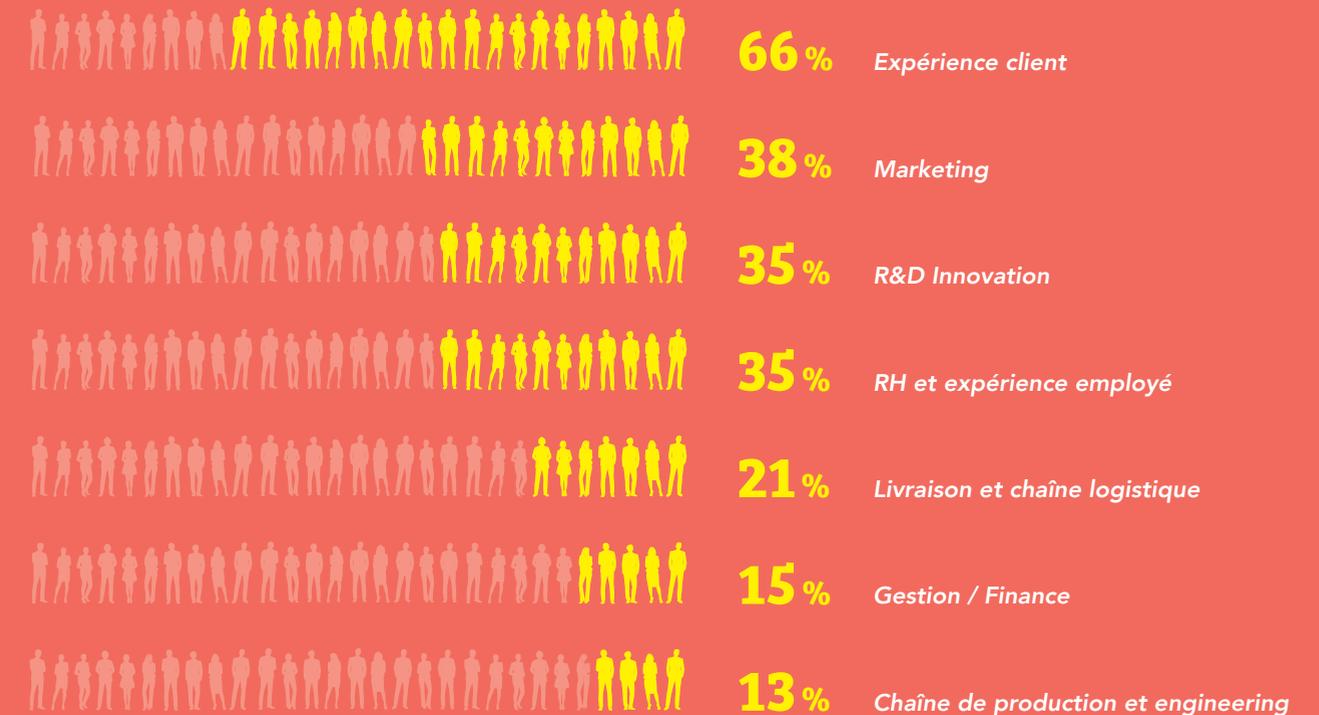
En chiffres...

Expérience client & employé

L'EXPÉRIENCE CLIENT, PRIORITÉ DE LA TRANSFORMATION DIGITALE DANS L'ENTREPRISE

2 décideurs interrogés sur 3 inscrivent l'expérience client à l'agenda de leur transformation. 1 dirigeant sur 3 fait de l'expérience employé une priorité.

Pour votre entreprise, quels sont les chantiers prioritaires liés à l'industrialisation digitale (passage à l'échelle de la transformation) ?



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. »

Première passe d'armes dans le vocal pour les Mousquetaires



Vincent Petillo

Directeur de l'Accélérateur et des Partenariats Innovation

Groupement Les Mousquetaires

BIO

Depuis Février 2019 / Directeur de l'Accélérateur et des Partenariats Innovation pour le groupement Les Mousquetaires.

2013 / Responsable du Pôle Innovation Marketing et Projets Stratégiques chez Intermarché.

2008 / Senior Consultant Marketing & Digital chez Velvet Consulting.

Vincent Petillo est diplômé de la Kedge Business School.

Quand il est question d'innovation, **Les Mousquetaires** n'y vont jamais à fleurets mouchetés. Capable d'améliorer en continu l'expérience client et salarié, celle-ci sert également aujourd'hui l'optimisation de l'efficacité des points de vente du groupe international ainsi que sa stratégie e-commerce, sujet stratégique s'il en est. Pas question pour autant de se perdre dans la nouvelle tendance des PoC à répétition, le groupement étant détenu par une société d'adhérents composée par les propriétaires de magasins eux-mêmes. Pour les neuf enseignes spécialisées dans l'alimentaire, le bricolage et la mobilité, cette innovation se doit donc avant tout d'être agile, concrète et génératrice d'impact pour le consommateur autant que pour le chiffre d'affaires. Dans ce cadre, l'entreprise française a créé sa direction Innovation, chargée depuis quatre ans par le Comex d'une mission de veille et prospective pour anticiper les opportunités à venir, avec en parallèle un second chantier sur l'amélioration de l'existant. Objectif affiché : créer de la valeur dès aujourd'hui, tout en préparant les modèles économiques de demain.

LA FORCE DU RÉSEAU

« L'appui de notre réseau est précieux. Véritable levier de concrétisation, nos points de vente éprouvent et confortent les tendances identifiées dans notre veille et nous transmettent les attentes des clients et les besoins terrain. Ils nous accompagnent également pour opérer les innovations et s'assurer qu'elles s'inscrivent dans les process et la vie du point de vente. Le passage à l'échelle reste néanmoins un challenge dans ce réseau d'indépendants, chaque entrepreneur étant libre d'adopter ou non une innovation, d'où l'importance d'avoir des

métriques précises à l'issue des tests pour prouver la valeur apportée par la solution », commente Vincent Petillo, directeur de l'Accélérateur et des Partenariats Innovation.

Parmi les dernières investigations qui ont abouti dans ce département stratégique, deux exemples restent particulièrement significatifs. Le premier concerne la mise en place d'un algorithme capable de prédire le chiffre d'affaires e-commerce d'un point de vente afin d'accompagner le magasin dans le calibrage du staffing de son équipe. Le second concerne le lancement de l'assistant vocal Intermarché, application de commande de produits à la voix, créée en janvier 2019.

VOCAL END TO END

Disponible sur Google Assistant et Alexa, ce bot a été le premier sur le marché à permettre aux clients de réaliser à la fois via une application et à la voix une commande e-commerce fluidifiée de bout en bout, de la mise au panier au choix du mode de livraison.

« Véritable levier de concrétisation, nos points de vente éprouvent et confortent les tendances identifiées dans notre veille et nous transmettent les attentes des clients et les besoins terrain. »

Le développement a également intégré d'autres cas d'usage tels que le programme de la carte fidélité, un guide de recettes culinaires, les informations liées au point de vente ou aux marques des distributeurs ainsi que des quiz autour de l'alimentaire.

Travaillée à partir des algorithmes de reconnaissance du langage naturel des deux GAFA, l'application est en amélioration constante et réévaluée en continu à partir des retours clients. L'enseignement principal qui doit être retenu de ce type d'aventure : « Rester concret, répond Vincent Petillo. Dans notre passé, nous étions parfois parfaitement prêts mais arrivions trop tard sur le terrain. Le plus important sur ces projets innovation, reste comment obtenir, à moindre coût et moindre effort, des premiers résultats terrain pour savoir s'il faut persévérer ou arrêter », conclut-il. ■

Laposte.fr, créer de la proximité en numérique



Sylvie Latour

Directrice E-Commerce

Groupe La Poste

BIO

Depuis 2016 / Directrice E-commerce, Distribution Digitale, plateforme numérique - La Poste

2015-2016 / Fondatrice & CEO de la société de conseil Ella&Max

2012-2015 / Directrice Stratégie cross canal - Directrice Générale Déléguée de la filiale Rue du Commerce Altarea Cogedim

2009-2012 / Directrice des Services et Commerces des gares SNCF Gares & Connexions

2005-2009 / Directrice de la Business Unit TGV SNCF Voyages

1999-2005 / Directrice marketing puis Directrice générale de la filiale CRM-gestion relation client - SNCF Mobilités

1989-1999 / Directrice Marketing direct - GMF

Sylvie Latour est diplômée de l'Université de Sciences Economiques de Toulouse et titulaire d'un master Finances de l'Université Paris-Dauphine.

Faire de son ancrage territorial une force ? C'est le pari de transformation de **La Poste** qui veut réinventer la proximité : « Notre histoire est axée autour d'une promesse forte : simplifier la vie de nos clients. C'est avant tout une histoire de confiance, confiance envers le facteur, le conseiller, qu'il nous appartenait de transposer dans l'environnement digital » explique Sylvie Latour, Directrice E-Commerce de La Poste.

Cette transposition est portée par le site **Laposte.fr**, qui a connu en janvier 2019 une profonde refonte. Après une première phase d'unification des 80 sites du groupe autour de l'adresse laposte.fr, le site se présentait en 2015 comme une vitrine BtoC corporate, portail des différentes marques. A partir de 2016, l'accent est mis sur un objectif de création de valeur BtoC : passer de la consultation à la satisfaction directe du besoin client, puisque tous les éléments nécessaires à un envoi (affranchissement, bordereau d'envoi) sont désormais imprimables chez soi ou au bureau. Une refonte totale est décidée en 2017, qui voit le jour en janvier 2019, avec une logique centrée sur les usages client. « Nous sommes en capacité d'expédier n'importe quel type d'objet, y compris des produits de valeur, de l'alimentaire, via les services de transport et de livraison du groupe et de ses partenaires, et le site centralise l'ensemble de ces opérations », explique Sylvie Latour.

UN SITE ORIENTÉ CLIENT

Cette bascule a suscité une véritable évolution interne, en premier lieu dans la vision client : « Notre premier travail a consisté à analyser les recherches Google autour de l'expédition. Quand « envoyer un casque de moto » figure dans le top 10 des requêtes, il faut le prendre en compte et s'assurer qu'on a une réponse commerciale appropriée », explique Sylvie Latour. De fait, plus de 500 références de produits sont traitées et présentent les offres

correspondantes du groupe pour les expédier. Grande première en Europe, la base produits intègre un barème détaillé de taille et de poids pour chaque objet, la pesée n'est alors plus nécessaire. Outre l'expédition, différents besoins sont couverts : « Je déménage, je veux prendre soin de mes parents », etc. La navigation et la formulation des offres sont totalement modifiées, et la réponse est enrichie d'informations et de conseils. Cette « mise en ordre » client centric permet aussi d'identifier des disparités de tarifs et des axes de simplification pour le client, même si chaque Business Unit du groupe est libre de sa tarification.

SERVICE

En parallèle, un travail considérable est accompli sur le référencement naturel : en 2016, La Poste remontait naturellement sur 40 000 mots, aujourd'hui sur 190 000, grâce notamment à la création de 150 contenus de type conseils pratiques. Un travail qui assure 30% de l'apport en trafic et prépare le référencement pour le vocal.

Et le résultat est au rendez-vous : 86% des internautes ont trouvé l'information qu'ils recherchaient, et si 65% d'entre eux vont finalement en bureau de poste, 52% du chiffre d'affaires du site provient de clients qui n'avaient jamais utilisé La Poste en ligne et qui ont imprimé leur première étiquette d'envoi. Le site réunit 20,6 millions de visiteurs uniques par mois, contre 12 millions en 2016 - ce qui le classe dans le top 10 des sites marchands français - et le chiffre d'affaires du site est en hausse de 6% en 2019.

« Simplicité, transparence des tarifs, exhaustivité, tout cela a renforcé la confiance du client qui voit qu'on ne lui cache rien. C'est ainsi que se crée la proximité en numérique. »

« Simplicité, transparence des tarifs, exhaustivité, tout cela a renforcé la confiance du client qui voit qu'on ne lui cache rien. C'est ainsi que se crée la proximité en numérique » analyse Sylvie Latour. L'enjeu est d'élargir cette expérience sans couture aux nouvelles offres (livraison dans la journée avec Stuart, logistique urbaine avec Urby...) et à celles de partenaires tiers. En janvier 2020, en effet, une marketplace a été lancée autour de l'expédition et de la bureautique (emballage, matériel de bureau, etc.) avec des partenaires. C'est le sens de l'histoire : « On évolue vers une plateforme de services de proximité de bout en bout, pour le grand public, les professionnels, les collectivités, centrée autour de la livraison » résume-t-elle.

CRÉER DU LIEN

Pour parvenir à ce résultat, 18 mois ont été nécessaires. 3 mois d'enquête clients ont permis de nourrir le plan stratégique. L'équipe a fait le tour des Business Units pour partager sa vision. Pour son lancement opérationnel, un programme a été monté en 13 sous-projets (navigation, accompagnement du réseau, etc.), chacun sous la direction d'un collaborateur, 35 ateliers ont été réalisés en 2 mois et demi, jalonnés d'études clients en pré et post-test. En complément du comité de pilotage bimensuel, un club de « transformateurs » (une trentaine de personnes impliquées dans la transformation du groupe) s'est réuni toutes les 6 semaines pour présenter son travail et donner la vision d'ensemble. Cette instance a contribué à créer de l'émulation, du lien.

« En digital, il est important de constituer une équipe interne d'experts : la nôtre est passée de 25 personnes en 2016 à 80 personnes aujourd'hui », explique Sylvie Latour. Direction artistique, experts UX, SEO, web analystes... cette équipe développe tout ce qui peut l'être, et challenge les agences lorsqu'il faut externaliser. Dans un processus d'amélioration continue, il est nécessaire d'échanger tous les jours en team. »

La direction E-commerce s'est également dotée d'outils pour partager cette culture de l'amélioration continue. Toute l'activité est pilotée sur la base d'une scorecard hebdomadaire, qualitative et quantitative (achat, transformation, suivi, analytics, verbatim clients particuliers et professionnels, amélioration continue...). La qualité de service est également évaluée à travers 400 A/B tests. Qu'ils soient qualitatifs ou quantitatifs, tous les indicateurs ont la même valeur et tout le monde est incentivé sur ces variables.

Prochaine étape : une transformation de l'application La Poste. Téléchargée 400 000 fois, elle est un véritable « asset » : avec 30% de clients revenant tous les mois, elle joue un rôle complémentaire, de type « La Poste dans ma poche ». La proximité ultime en quelque sorte ! ■

« En digital, il est important de constituer une équipe interne d'experts. Dans un processus d'amélioration continue, il est nécessaire d'échanger tous les jours en team. »

Les e-communautés logées à bonne enseigne chez Nexity



Frédéric Verdavaine

Directeur général délégué
Groupe Nexity

BIO

Depuis 2014 / Directeur général délégué, Nexity

2011-2014 / Directeur général, Groupe NDFI

2007-2011 / Directeur général, Groupe GHI

2002-2007 / Vice-président RH Europe du Sud et directeur général délégué France, Johnson Diversey

1997-2002 / Directeur de l'organisation & des RH, France & International, La Redoute

1993-1997 - Consultant en stratégie, Quaternaire

Frédéric Verdavaine est diplômé d'HEC Paris, de l'Institut de Haute Finance International et de l'Université de Lille en Economie et Développement des Ressources Humaines.

Accompagnateur des Français tout au long de leur vie immobilière et acteur historique de la promotion depuis 20 ans, Nexity intervient aussi sur les services immobiliers pour particuliers et entreprises. Au travers de la marque éponyme mais aussi d'Oralia ou encore Century 21, les activités de services du groupe se déploient autour des métiers du syndic et de la gestion, de la location et de la transaction à destination des particuliers, mais également du métier d'exploitant de résidences seniors et étudiants.

Dans tous ces sujets, pas de digitalisation à marche forcée mais plutôt de l'intégration par touches, l'immobilier restant l'un des derniers secteurs à ne pas avoir été disrupté radicalement. Pour Frédéric Verdavaine, directeur général délégué, cette vitesse modérée de transformation est inhérente à la constitution même du secteur. « Nous exerçons des métiers de territoires, très peu mondialisés, relativement atomisés et largement portés par des PME, ce qui ralentit le processus. La prédominance humaine ne peut également disparaître sur certaines activités, les acquéreurs potentiels n'étant pas prêts à réaliser une démarche totalement numérisée face aux montants en jeu.

« La digitalisation va donc intervenir sur des segments de la chaîne de valeur. Elle a notamment un vrai rôle à jouer sur l'automatisation de certaines tâches à faible valeur ajoutée. »

La digitalisation va donc intervenir sur des segments de la chaîne de valeur. Elle a notamment un vrai rôle à jouer sur l'automatisation de certaines tâches à faible valeur ajoutée. Elle peut aussi beaucoup nous aider à réenchanter l'expérience client avec de nouveaux outils, dans un métier où elle n'est pas toujours optimale. Visites virtuelles, modélisation 3D, applications de gestion domotique à distance pour les locataires, logiciels d'estimations immobilières, autant de nouveautés, pour ne citer qu'elles, qui enrichissent notre relation avec nos différents publics ».

ANIMER LES COMMUNAUTÉS

Mais c'est récemment dans un tout autre domaine, celui de ses 124 résidences étudiantes Studéa, que le groupe a lancé sa dernière expérimentation. Laquelle ? Celle de la création et de l'animation de e-communautés, lui conférant désormais non plus un statut de gestionnaire de lieux, mais celui de gestionnaire de lieux de vie. « Les e-communautés sont pour moi l'exemple d'un digital essentiel. Les gens aiment être attachés à des groupes qui les incarnent et leur ressemblent, à l'image de leur quartier, de leur immeuble, de leurs centres d'intérêts... En tant que gestionnaire de lieux, nous devons nous intéresser à ce phénomène, même si instigateur de communautés sociales reste un rôle totalement nouveau », confie Frédéric Verdavaine.

Concrètement, une plateforme constitue le socle de curation, de création et de modération de contenus. Ce dernier est relayé sur une application, permettant à

l'habitant d'être informé et d'interagir en temps réel sur tous les temps forts qui se déroulent dans la résidence, mais aussi autour : sport, vie de quartier, œuvres caritatives, événements de la ville, actualité...

OPTIMISER LE SERVICE

Ce rôle, généralement assumé par le manager de la résidence mais aussi par les résidents eux-mêmes, s'avère utile à double titre. « Il nous permet de délivrer plus de services aux consommateurs finaux, mais nous enseigne également comment être un meilleur gestionnaire »

explique Frédéric Verdavaine. En effet, complétées par l'IoT (objets connectés et capteurs), les e-communautés représentent une source d'observation non négligeable, qui permettent de mieux comprendre comment les individus vivent à l'intérieur des résidences. « En appréhendant les lieux les plus fréquentés, nous pouvons optimiser nos aménagements ou projets

futurs. Il s'agit là d'évoluer et de construire en fonction de la manière dont les gens vivent et de s'adapter à leurs usages » ajoute le directeur général.

Au final, parmi les premiers grands changements de paradigme opérés, Nexity privilégie désormais des espaces collectifs plus grands où les étudiants peuvent se retrouver pour travailler et se détendre. « De manière concrète, nous avons par exemple découvert qu'il fallait reconsidérer l'espace blanchisserie. L'observation des communautés a montré que les résidents y passaient beaucoup de temps.

Nous les avons donc repensés avec des espaces de convivialité ou de jeux » remarque Frédéric Verdavaine. Autre nouveauté majeure, la possibilité qu'offrent ces outils de repenser la gestion des ressources énergétiques en fonction des usages et des flux : meilleure maîtrise du chauffage, de la climatisation, de l'éclairage, de la qualité de l'air...

AMÉLIORER LE QUOTIDIEN DES SENIORS

Du côté des seniors, les e-communautés font également florès dans les résidences du groupe, avec une « population plus geek qu'on ne le croit grâce aux tablettes, et bénéficiant d'un bon niveau de digitalisation grâce à la famille et au besoin de communiquer. Sur cette population, le digital contribue à remplir la première mission de la marque Aegide Domitys, qui est d'améliorer le quotidien des seniors afin de vivre en toute autonomie, en recréant du lien social. Ces expérimentations se sont avérées particulièrement utiles en période de confinement, pour lutter contre l'isolement de cette population », explique Frédéric Verdavaine.

Cette crise sanitaire historique a également accéléré la réalisation de certains projets, comme par exemple les cabines de santé. « Il s'agit de mesurer des constantes de manière automatisée et de favoriser la téléconsultation » résume le directeur général. Un atout pour le n°1 de la résidence service senior autant qu'un outil de lutte contre une désertification médicale irréversible. ■

En chiffres...

Expérience client & employé

65%

des PDG estiment que l'expérience offerte au client est désormais plus importante que le produit ou service rendu.

84%

des dirigeants interrogés s'attendent à ce que davantage de clients interagissent majoritairement en ligne à l'avenir.

Sources : voir page 212

Chez Guerlain, Mindscent met le digital au parfum



Delphine Chorenslup

VP Digital
Guerlain

BIO

Depuis 2010 / VP Digital, Guerlain et précédemment International CRM & E-Business Director - Guerlain

2004-2009 / Senior Manager, Comex Member, Fullsix

1999-2004 / Sales Manager, Consodata

1997-1999 / New Business Manager, Arvato France

Delphine Chorenslup est diplômée en marketing de l'université Panthéon-Sorbonne.

Ce qu'apprécie particulièrement la maison **Guerlain** dans les processus de transformation digitale, ce sont ces nouvelles possibilités de créer des rencontres inédites entre le numérique et l'univers de la beauté. Dernière en date, l'expérience sensorielle **Mindscent**, proposée par la Maison depuis fin 2019 dans ses concept stores parisiens, chinois et japonais.

Reposant sur l'exploitation des sciences cognitives, Mindscent associe un casque neuronal et une interface visuelle pour capter puis analyser les émotions des individus face aux 110 fragrances de la Maison. Conçu originellement à destination du monde de l'œnologie par des enseignants-chercheurs de l'université de Nantes, le casque fonctionne comme un thermomètre des ondes bêta, représentatives de l'euphorie, et gamma, qui font état de la concentration. Totalement retravaillé autour de l'univers olfactif de Guerlain, le principe expérientiel en boutique reste simple et fluide. Le client est invité à sentir à l'aveugle quatre univers olfactifs différents (frais, floral, oriental et boisé) avant de répondre à un court questionnaire fondé sur l'observation d'images « aspirationnelles. » Le capteur neuronal interprète les sensations cognitives du client pour le guider vers sa fragrance idéale. Les données, considérées comme sensibles, sont en revanche effacées en fin d'expérience.

DIFFÉRENCES CULTURELLES

Un voyage initiatique qui en dit long sur les émotions mais aussi sur les différentes cultures. « En Asie, Mindscent révèle une grande appétence technologique, alors qu'en Europe, l'expérience met en évidence l'empreinte de la Maison sur sa clientèle avec un passif émotionnel plus dense sur nos parfums », confie Delphine Chorenslup.

Dans le cas présent, l'innovation réside presque tout autant dans la technologie elle-même que dans les méthodologies de travail déployées pour y parvenir.

ECOSYSTÈME D'INNOVATION

Outil d'aide à la décision autant que nouveau cérémonial dans l'univers du luxe, Mindscent a en effet été mis au point par une nouvelle direction de l'innovation créée en 2016. Le recrutement de ce département a été effectué en interne sur appel à projets, et Mindscent a été découvert pour la première fois dans ce cadre. « Nous tissons pour la Maison un écosystème autour de l'innovation, par de la veille ou l'identification de start-up à potentiel. Mais notre mission reste surtout de faire naître des projets autour d'expériences client » commente Delphine Chorenslup. Autant d'occasions de se différencier des marques digital natives, nouvelles concurrentes très sérieuses du marché. ■

« Nous tissons pour la Maison un écosystème autour de l'innovation, par de la veille ou l'identification de start-up à potentiel. Mais notre mission reste surtout de faire naître des projets autour d'expériences client. »

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. »

L'enrichissement des modes de livraison, nouvelle étape dans l'expérience client



Maud Funaro

Directrice Stratégie, Digital & Innovation
E. Leclerc

BIO

Depuis 2016 / Directrice Stratégie, Digital et Innovation, E. Leclerc

2014-2016 / Directrice Générale, Madame Aime, marque de lingerie haut de gamme issue de Lejaby

2010-2014 / Project Leader, BCG, dans le domaine de la grande consommation, du luxe et du retail

2007-2009 / Rapporteur permanente, Autorité de la Concurrence

2005-2007 / Economiste, Direction du Trésor

Maud Funaro est diplômée d'HEC et de Sciences Po Paris, et s'est spécialisée en économétrie (Masters London School of Economics, ENSAE et PhD Ecole Normale Supérieure).

La pandémie de Covid-19 a placé la grande distribution au centre de la crise. Pour Maud Funaro, directrice Stratégie, Digital & Innovation de E. Leclerc, il y a d'abord eu des effets conjoncturels : placée sous contrainte, la consommation a évolué en fonction des consignes sanitaires et des disponibilités. La période a également marqué un bouleversement des pratiques du secteur (animations en magasin, promotions...). « Les enseignes ont travaillé collectivement et ont activement soutenu leur écosystème, en particulier les producteurs français », rappelle-t-elle. Leclerc a ainsi bloqué les prix de 4 000 produits et lancé « le ticket solidaire », offrant des remises sur les produits français.

Structurellement, le changement sera profond, même si on peut parler d'accélération de tendances plutôt que de révolution. Côté demande, plus de local, de Made in France, de bio et un besoin de transparence. Côté offre, la nécessité de repenser les filières et de réinventer le parcours client. « Il faut prendre en compte les impératifs sanitaires, ce qui conduit à accélérer toutes les innovations, comme le sans contact en point de vente, mais aussi l'explosion du e-commerce alimentaire », estime Maud Funaro. Globalement le retail français a vu passer la part du e-commerce frais de 6,5% à 10%, et il pourrait se stabiliser à 8% après la sortie de crise¹ car le public a élargi ses pratiques

« Les enseignes ont travaillé collectivement et ont activement soutenu leur écosystème, en particulier les producteurs français. »

d'achat, de la livraison à domicile au drive piéton. Enfin l'automatisation et la robotisation ont joué leur rôle dans l'efficacité de la supply chain.

INNOVATION PRAGMATIQUE

Si la période a rendu impérieuse l'innovation, notamment pour la distanciation physique, elle reste fidèle à la méthode Leclerc, pragmatique et décentralisée : tout en s'appuyant sur des infrastructures communes, chaque magasin prend ses décisions en toute autonomie selon sa zone de chalandise.

Dans le cas de la digitalisation de la file d'attente et du paiement, une multitude de solutions locales est étudiée. « Bien souvent, lorsqu'une innovation se diffuse, l'un l'a lancée, un autre lui a trouvé en chemin un nouvel usage, si bien que l'on ne se sait plus au juste d'où elle est partie ! », remarque Maud Funaro. Le rôle de sa structure transverse : animer la communauté, sourcer de nouvelles solutions pour le réseau, monitorer les prochaines technologies. « C'est une forme d'innovation riche et orientée business. Personne ne détient la vérité, on teste les idées sur le terrain dès la phase de détection, et c'est bien ce terrain qui est à même de juger de l'impact réel. »

L'une des priorités de Maud Funaro concerne la multiplication des modes de délivrance des achats. Dans l'alimentaire, à l'instar du non alimentaire, les canaux physiques et online tendent à se rapprocher, de la consultation à la livraison : « Au delà du modèle magasin physique / drive, de nouvelles options se sont créées récemment : livraison en relais frais, livraison à domicile depuis le magasin ou depuis l'entrepôt, livraison collaborative... La logistique du dernier kilomètre coûte

« Personne ne détient la vérité, on teste les idées sur le terrain dès la phase de détection, et c'est bien ce terrain qui est à même de juger de l'impact réel. »

cher, le consommateur ne veut pas la payer, mais il faut néanmoins rendre un excellent service, au même niveau d'assortiment et de prix que les autres modes de livraison. »

Ainsi, plusieurs magasins proposent la livraison entre particuliers de Shopopop, et 6 magasins bretons l'ont même intégrée à leur tunnel de commande drive. Cette tendance impacte l'expérience client à 3 niveaux : il faut créer des modes de livraison adaptés à des cas d'usages divers ; adapter la supply chain afin d'atteindre la rentabilité ; enfin offrir un parcours réservation - achat - delivery adapté aux services effectivement disponibles dans chaque magasin. Un vrai challenge.

Au sortir de la crise, la préférence d'enseigne ne s'exprimera pas sur l'hygiène et la sécurité, qui au fond ne sont que les nouvelles basiques, mais sur l'offre et les services, dont la livraison. Dans ce cadre, la promesse globale de la marque Leclerc, la défense du pouvoir d'achat, est plus que jamais d'actualité. ■

¹ Source : Nielsen, avril 2020

La conciergerie John Paul et Toyota Financial Services réenchantent l'expérience client



Olivier Larigaldie

CEO

John Paul

BIO

Depuis 2018 / Group CEO - John Paul et VP Operations - AccorHotels

2014 / Président du Conseil stratégique de Furet Company

2016 / CO de S@fe

2014 / Directeur de IPH

2013 / Directeur Monde Communications unifiées
BT Global Services

Olivier Larigaldie est diplômé d'un master de sciences
Télécom SudParis et d'un MBA d'HEC Paris

John Paul. Le nom du leader des services de conciergerie de luxe, qui agit pourtant en marque blanche pour les entreprises, en fait rêver plus d'un. Et pour cause : réalisation des souhaits les plus fantasques, définition d'offres exclusives ou création d'événements d'exception en petit comité, les 700 concierges d'élite de cette société récemment rachetée par Accor œuvrent sans limites pour le bien-être des clients de ses clients. Et si ici, la transformation digitale s'envisage comme une nécessité pour suivre les nouveaux usages, elle demeure un juste équilibre, aucun algorithme n'étant là pour supplanter un savoir-faire humain si spécifique, préférant plutôt le soutenir.

START CONNECT

Au programme donc, une dimension servicielle accrue grâce à un travail réalisé sur l'omnicanalité de l'expérience, mais aussi des chantiers plus profonds au sein de l'architecture technologique de l'entreprise, pour y intégrer durablement des fondamentaux liés à la cybersécurité et à la protection des données. « La confidentialité et la discrétion restent des valeurs fondatrices du métier de concierge. Il s'agit dès lors d'une juste continuité dans notre infrastructure digitale. Ces deux enjeux demeurent notre priorité absolue », rappelle Olivier Larigaldie, CEO de cette entreprise internationale. Côté client, John Paul s'attache également à faire évoluer ses offres et produits avec les standards du moment.

C'est le cas par exemple du projet **Start Connect**, plateforme servicielle technologique dédiée aux nouveaux propriétaires de véhicules **Toyota** et **Lexus** finançant leur voiture via **Toyota Financial Services**. Dans un contexte

où le constructeur fait évoluer stratégiquement son métier d'une approche produit à celle d'une expérience, celui-ci s'est allié à la conciergerie pour imaginer conjointement un service de mobilité exclusif, qui repose sur quatre grandes familles de services personnalisés, accessibles 24h/24 et 7j/7.

PARTENARIATS

La première décline des services autour du véhicule acquis, comme par exemple du valeting (nettoyage du véhicule) ou la possibilité de déléguer son plein d'essence... La seconde élargit les options de mobilité du client grâce à des partenariats avec **G7**, **Le Cab** et **Europcar**. La troisième met à disposition des offres voyages au meilleur tarif sur toute la gamme **Accor** et le voyageur **Worldia**. Le quatrième pilier est consacré aux loisirs, avec une gamme d'offres préférentielles pensées autour du cinéma et des parcs d'attraction.

La création de ce projet a nécessité la tenue d'un chantier digital conséquent, impliquant à la fois de la data-fidélisation, du reporting, du CRM, un enjeu de cybersécurité et de recueil du consentement, ainsi que tout l'API management pour assurer l'interopérabilité avec l'ensemble des dix partenaires. Quant au rôle central des analytics, il permet à cet ensemble de servir différents objectifs comme mesurer en temps réel sa performance pour en optimiser son contenu, mais aussi permettre à Toyota Financial Services de mieux connaître ses clients. Lancée en janvier 2020 après seulement quatre mois de développement, l'offre s'est fixée pour objectif de servir avec succès 30 000 personnes d'ici la fin de l'année. ■

« *La confidentialité et la discrétion restent des valeurs fondatrices du métier de conciergerie. Il s'agit dès lors d'une juste continuité dans notre infrastructure digitale. Ces deux enjeux demeurent notre priorité absolue.* »

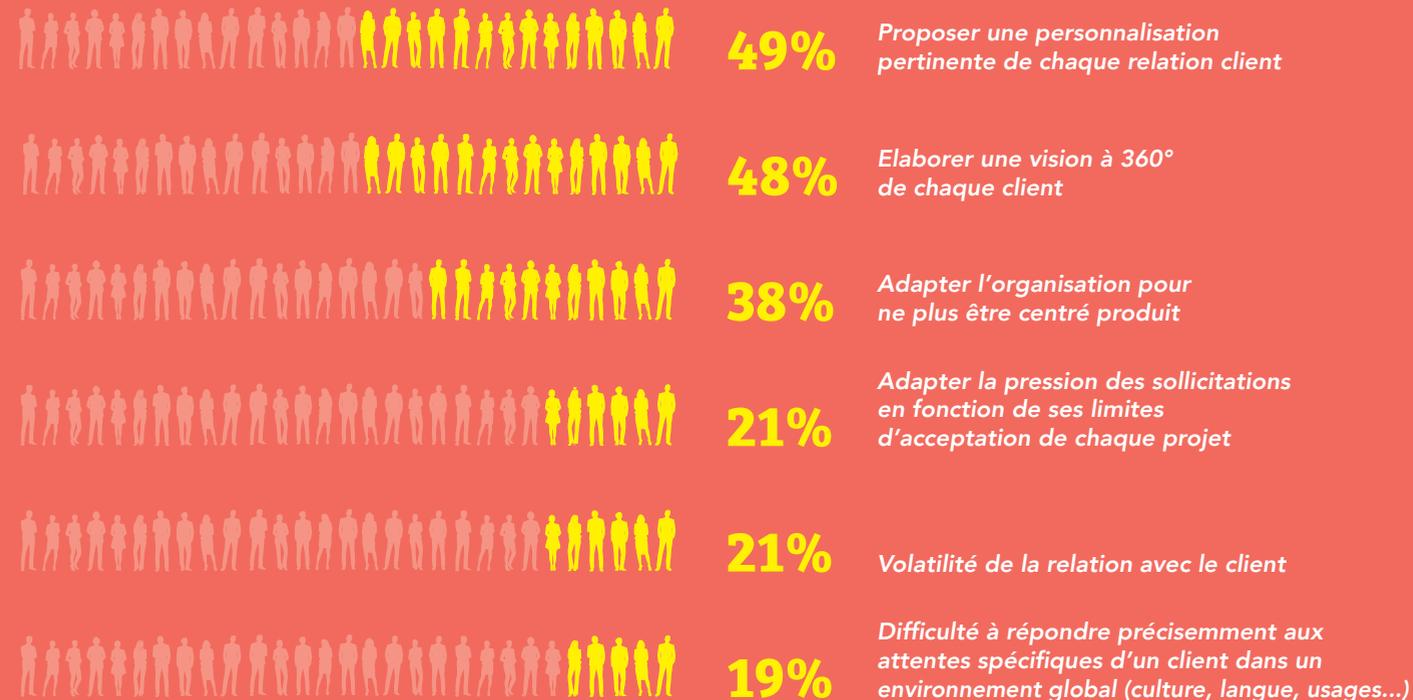
En chiffres...

Expérience client & employé

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 ?



EDF à l'ère de la symétrie des attentions



Véronique Lacour

Directeur Exécutif Groupe Transformation et Efficacité Opérationnelle

EDF

BIO

Depuis 2016 / Directeur Exécutif Groupe Transformation et Efficacité Opérationnelle - EDF

2009-2016 / Successivement DSI, Directeur Démarche de progrès, Directeur des Programmes Safran Analytics - Safran

2002-2009 / Successivement DSI - Responsable Architecture fonctionnelle Groupe, Directeur des Systèmes d'Information - Thales - Groupe HRIS

2000-2002 / Responsable des Etudes financières et Conduite d'Affaires - Thalès



Voir l'interview

Pour EDF, en matière de transformation, au-delà des mots, il y a des actes. C'est la raison pour laquelle le groupe a créé, il y a trois ans, la très atypique direction de la transformation et de l'efficacité opérationnelle, en charge « de transformer les activités qui transforment ». Qu'il s'agisse des services immobiliers, des achats, des centres de services partagés pour les ressources humaines, la comptabilité ou encore des services informatiques et numériques, tous ces métiers essentiels à l'organisation, portés par 5 000 collaborateurs, sont désormais pilotés par cette direction afin que leurs activités puissent insuffler une dynamique nouvelle au quotidien de l'entreprise.

E. EQUILIBRE

Autre objectif, et pas des moindres pour ce fournisseur d'énergie qui compte un peu plus de 23 millions de foyers clients particuliers, celui de l'accompagnement au grand défi de l'urgence climatique. « En tant que leader de la transition énergétique, nous devons aider nos clients à mieux consommer l'énergie et à agir sur leur facture » rappelle Véronique Lacour, directeur exécutif groupe en charge de la transformation et de l'efficacité opérationnelle. C'est dans cette logique qu'est née au sein des équipes clients EDF, la fonctionnalité digitale **e.equilibre**, accessible par le site internet EDF pour les clients particuliers ou l'application mobile **EDF et Moi** et qui permet de suivre sa consommation d'énergie de manière simple et automatisée (sous réserve du consentement du client pour la collecte de ses données fines de consommation). « e.equilibre permet de mieux comprendre sa consommation d'énergie, et de se comparer avec la moyenne des foyers du même type de manière didactique et illustrée. Nous délivrons aussi aux douze millions de clients particuliers qui l'utilisent, des conseils génériques pour réduire leur consommation. C'est un acte individuel et collectif à la fois, permettant de faire baisser ses dépenses tout en agissant pour le climat. »

Une nouveauté bénéfique sur tous les plans, puisque parmi les 47 millions de visites réalisées en 2019, les clients qui consultent régulièrement cette fonctionnalité ont réussi à réaliser jusqu'à 12% d'économies d'énergie. Et pour que le cercle soit totalement vertueux, l'entreprise a également lancé en miroir le projet **e-équilibre IT**, pour sensibiliser de la même manière ses salariés à la consommation numérique dans leur quotidien professionnel, et leur faire profiter du même niveau d'expérience que celle offerte aux clients.

Via une application, e-équilibre IT aidera ainsi les salariés d'EDF à adopter une consommation numérique plus responsable, en proposant des éco-gestes au travail. « L'expérience du collaborateur doit être à l'image de l'expérience client pour que chacun soit sensibilisé et puisse être acteur de la préservation des ressources de la planète » souligne Véronique Lacour.

Dernier fait marquant, ce principe concret de symétrie des attentions a été proposé par le **Projet Y**, groupe d'une trentaine de salariés de moins de 35 ans qui ont chaque année un mandat d'un an pour travailler et proposer au Comex des projets de transformation concrets. Une posture culturelle encore très rare en entreprise. ■

« **L'expérience du collaborateur doit être à l'image de l'expérience client pour que chacun soit sensibilisé et puisse être acteur de la préservation des ressources de la planète.** »

Travailler avec les assureurs pour améliorer l'expérience client lors d'un bris de glace



Sébastien Valère

Chief Digital Officer
Carglass France

BIO

Depuis 2016 / Directeur Digital et Transformation, Carglass France

2013-2016 / Directeur Marketing, Solocal Group

2012-2013 / Interim CEO, Memnon

2008-2012 / Directeur marketing & Opération, Digital & TV, L'Equipe

1997-2008 / Senior Manager, Strategy Media & High Tech, Accenture France

Sébastien Valère est diplômé de l'Ecole Supérieure de Commerce et de Management.

L'activité de **Carglass**, le changement de pare-brise, est tout à fait particulière. D'une part ce type de sinistre est rare - une fois tous les sept ans -, il faut donc maintenir en permanence une présence à l'esprit et une préférence de marque. D'autre part, c'est une activité BtoBtoC puisque le choix du prestataire revient à l'automobiliste, mais chez Carglass, 9 fois sur 10 c'est l'assureur qui prend en charge l'intervention. Enfin c'est une activité, par nature non délocalisable, assurée par plus de 2 500 techniciens spécialisés répartis sur l'ensemble du territoire. Ajoutez à cela que Carglass possède entièrement son réseau de 450 centres, et l'on pourrait penser que la digitalisation est moins essentielle pour l'enseigne que pour d'autres.

DIGITALISATION DU VÉHICULE

Il n'en n'est rien : « Le digital est un enjeu fort pour au moins trois raisons, explique le Chief Digital Officer Sébastien Valère. Le premier, c'est la digitalisation du client : il adopte de nouvelles pratiques et recherche une meilleure expérience, nous devons nous adapter aux standards dans ce domaine. Le deuxième enjeu concerne la digitalisation du véhicule en lui-même et notamment la technologie embarquée sur le pare-brise dont dépendent la plupart des outils d'aide à la conduite (ADAS) et qui se généralise à l'ensemble du parc automobile ; et enfin, l'enjeu de la relation avec les partenaires-assureurs. »

Actuellement la relation client BtoC transite via trois canaux principaux : le web Carglass (un peu moins de la moitié des interactions) ou celui de grands partenaires comme Midas et Norauto (avec des fonctions comme la prise de rendez-vous directement sur le planning, le call back et le chat en ligne), le centre d'appels Carglass, et l'accueil des centres eux-mêmes. Le parcours devient de plus en plus multicanal : 20% des clients qui ont commencé leur parcours sur le web le terminent sur l'un des deux autres canaux.

SIMPLIFIER LA GESTION DU SINISTRE

Avec les assureurs, l'enseigne travaille sur deux axes. D'une part la simplification des tâches de l'assureur : Carglass intègre au niveau de son système d'information les règles des contrats concernant le bris de glace de tous les assureurs-partenaires (gestion et de validation des sinistres) et leurs mises à jour automatiques, permettant de donner la bonne information à l'assuré et de simplifier ses démarches. Un chantier plus complexe qu'il n'y paraît, vecteur de gains de productivité sur la partie gestion de sinistre.

D'autre part, le bris de glace étant le sinistre le moins « traumatisant » en matière d'accidentologie, il constitue un point de contact de nature à générer de la satisfaction et de fidéliser l'assuré. Pourquoi ne pas valoriser cette expérience ?

Une première collaboration a été engagée avec l'un des groupes leaders de l'assurance véhicule en France. « Les deux directions se sont rencontrées, nous avons comparé les cartographies de nos expériences client pour repérer les moments-clés et comprendre l'émotion du client durant ces étapes du process, raconte Sébastien Valère. Nous avons réalisé que les points de friction identifiés n'étaient pas les mêmes de part et d'autre, ce qui a pour conséquence que ces frictions s'ajoutent ! Nous avons constitué une équipe de 8 personnes (4 par entité) et nous sommes allés ensemble sur le terrain passer une journée dans un centre, une autre dans un call center où les participants ont pu entendre des échanges avec leurs clients.

PLAN D'ACTION COMMUN

Puis, nous avons réalisé des ateliers pour aboutir à un plan d'action commun dans 4 grands domaines : l'optimisation du service vocal interactif, le passage entre le centre d'appel de l'assureur et l'accueil Carglass, la phase de clôture du dossier et enfin un partage plus fluide des données. Pour rapprocher les expériences, le site Carglass propose en plus le co-branding des pages consacrées au traitement du sinistre.

Cette personnalisation permet d'intégrer des éléments de communication, d'afficher clairement le restant dû pour l'assuré (moins de 20% des clients ayant une franchise à acquitter), et éventuellement de proposer des services spécifiques en lien avec le sinistre. De son côté le site de l'assureur a gagné en clarté sur les démarches à suivre avant de basculer sur Carglass. Une collaboration gagnant-gagnant pour les deux parties.

Prochaine étape : la reconnaissance automatique de l'assureur sur le site Carglass. Enfin, d'autres modes de collaboration à distance, expérimentés lors de la crise de la Covid-19 pourraient être pérennisés, comme le chat vidéo. ■

« Les deux directions se sont rencontrées, nous avons comparé les cartographies de nos expériences client pour repérer les moments-clés et comprendre l'émotion du client durant ces étapes du process. »

En chiffres...

Expérience client & employé

3

interactions ratées avec le service client suffisent pour qu'un consommateur abandonne une marque. Pour 22% des millennials, une seule interaction ratée suffit pour les inciter à se tourner vers une autre marque.

Sources : voir page 212

Avec le nouveau Companion Touch, Seb poursuit la transformation des usages culinaires



Paolo Rovere

Vice President Marketing Food Preparation

Groupe SEB

BIO

Depuis 2016 / Vice President Marketing Food Preparation
Groupe Seb

2012 -2016 / VP Category Management &
Shopper Marketing Europe Groupe Seb

2010-2012 / Directeur Marketing, Communication &
Category Manager MisterGoodDeal.com

2008-2010 / Directeur d'une business unit, Smart&Co Group

2003-2008 / Marketing Manager, P&G

2000-2003 / Category Manager, Danone

Paolo Rovere est diplômé en économie de l'Université
de Milan.

Chez **Seb**, la transformation digitale a un goût particulier. Historiquement entreprise industrielle, le groupe aux origines lyonnaises n'en reste pas moins particulièrement visionnaire sur ces sujets. Et pour lui, pas de révolution digitale possible sans passer par une remise en question réelle de sa posture originelle orientée produit. « En matière d'usages et de tendances culinaires, il existe un avant et un après. Aujourd'hui, les consommateurs n'achètent plus d'appareils mais des solutions repas. Il faut donc les accompagner sur l'ensemble de leur parcours, avec des idées en amont, des produits pendant et des services après. Hardware et software deviennent dès lors indissociables, et la connectivité et la data indispensables pour se réinventer » confirme Paolo Rovere, Vice President Marketing Food Preparation, division gérant les appareils culinaires électriques.

ROBOT-CUISEUR CONNECTÉ

Et c'est bien l'idée directrice du tout nouveau robot-cuiseur Companion Touch, mis sur le marché en avril 2020. Exemple en la matière, l'appareil est associé à une application gratuite donnant accès à de nombreuses recettes sur l'écran tactile du robot ou sur d'autres devices en temps réel. A travers cette application, on peut donc imaginer son repas de n'importe quel endroit, visionner des vidéos culinaires en live et bénéficier des services d'une balance connectée, tandis que le paramétrage des temps de cuisson se déclenche automatiquement au bon moment.

Mais après avoir atteint ses objectifs en matière d'inspiration, grande attente du moment de tous les foodistas, le numéro un mondial du petit équipement domestique se projette déjà dans un autre grand défi,

celui de la personnalisation. « Les adeptes de cuisine fonctionnent évidemment beaucoup par communauté. Mais l'alimentation, c'est aussi une affaire de convictions personnelles, avec des consommateurs qui expriment, d'un foyer à l'autre, des goûts et des besoins différents : manger moins de viande, plus de légumes, plus varié, respecter un régime alimentaire pour des raisons religieuses ou de santé... Le besoin de prise en compte de ces particularités ressortant vraiment de nos études, de nouvelles fonctionnalités sont en train d'être développées dans ce sens. Avec des filtres et des algorithmes, nous voulons bientôt être capables de proposer à chacun de nos clients des recettes adaptées à ses goûts, ses besoins et son régime alimentaire », détaille Paolo Rovere. De quoi devenir dans chaque foyer un véritable compagnon culinaire visant à ce que chacun soit bien dans son assiette ! ■

« Avec des filtres et des algorithmes, nous voulons bientôt être capables de proposer à chacun de nos clients des recettes adaptées à ses goûts, ses besoins et son régime alimentaire. »

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 4 500 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...

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%

Sources : voir page 212

Un programme relationnel pour faire avancer le geste de tri



Stéphanie Foucard

Directrice Mobilisation et Engagement
Citeo

BIO

Depuis 2013 / Directrice Mobilisation et Engagement, Citeo

2009-2013 / Responsable des contenus et des campagnes nationales, Citeo

2008-2009 / Consultante en communication corporate

2007-2008 / Directrice de projet - Angie

2004-2007 / Directrice de clientèle - Meanings

2003-2004 / Chargée de développement - Euro RSCG C&O

Stéphanie Foucard est titulaire d'une maîtrise d'histoire contemporaine, d'un DESS de Sémiologie et linguistique et d'un executive master de l'ESCP.

Citeo a été créée il y a près de 30 ans par les entreprises de la grande consommation pour réduire l'impact environnemental des papiers et des emballages dans lequel elles conditionnent leurs produits. Pour cela, Citeo développe des solutions d'éco-conception, de recyclage et de réemploi pour 100% des emballages et des papiers, améliore la collecte en partenariat avec les villes et simplifie le tri. Avec l'objectif de préserver les ressources et d'accélérer l'économie circulaire.

COOPÉRER AVEC LE PUBLIC

En France, chaque année, environ 5 millions de tonnes d'emballages sont mises sur le marché, et 70% sont recyclés. Pour arriver à 100%, réduire et améliorer la recyclabilité des emballages en amont ne suffit pas. Il faut aussi développer le geste de tri. « 89% des Français disent trier les emballages, un chiffre stable depuis 5 ans, mais quand on approfondit, on se rend compte que seuls 51% le font systématiquement » rappelle Stéphanie Foucard, Directrice Mobilisation et Engagement. Pour remobiliser sur un geste qui s'est fondu dans le quotidien, la clé est moins de convaincre du bien-fondé que de donner une information utile mettant le public en capacité d'agir : quelles sont les consignes de tri pour cet objet en particulier dans ma ville, où se trouvent les containers sur mon lieu de vacances, etc.

C'est là qu'intervient une véritable démarche relationnelle, s'appuyant sur les outils digitaux. « Notre objectif est d'être référent pour l'information de tri, alors que des débats fleurissent sur les réseaux sociaux (compactage ou pas compactage, par exemple). L'information que

« Se doter d'un CRM et d'un programme relationnel est complémentaire de nos actions traditionnelles de communication de masse, d'écoute des réseaux sociaux et d'ambassadorat, avec les 15-35 ans urbains, vivant en logement collectif. »

nous délivrons est exacte, vérifiée, et tient compte de la géolocalisation et des mises à jour sur ce qui se passe en temps réel dans la commune (modification des couleurs des bacs, de l'implantation des containers, etc.). Certains se pensent en incapacité de trier, mais si nous leur montrons que plusieurs solutions sont à leur portée, ils peuvent envisager de modifier durablement leur comportement. »

PROGRAMMES CIBLÉS

Via le site web et l'application « Le guide du tri » (plus d'un million de consultations), à travers des campagnes marketing mais aussi de grands événements dont elle est partenaire, Citeo construit donc pas à pas une base contact qualifiée pour accompagner le public. « Se doter d'un CRM et d'un programme relationnel est complémentaire de nos actions traditionnelles de communication de masse, d'écoute des réseaux sociaux et d'ambassadorat, déclare Stéphanie Foucard. Et nous avons des cibles prioritaires

comme les 15-35 ans urbains, vivant en logement collectif, qui trient moins que la moyenne nationale, que nous voulons accompagner. » Une fois mis en base, le contact recevra alors les informations pertinentes, des messages pédagogiques adaptés à son profil et ses besoins.

Citeo expérimente également le digital dans la ville. En effet, datas et Intelligence Artificielle permettent de mieux comprendre les habitudes des citoyens et de s'adapter. C'est à Nice que sont actuellement testés des bacs connectés au système Smart City de la ville pour indiquer le taux de remplissage et optimiser ainsi les tournées de collecte. Quant aux emballages, ils pourraient également être un jour entièrement traçables : Citeo travaille avec GS1 (organisme qui gère les codes-barres produit de la grande consommation) pour structurer et standardiser l'information relative aux emballages, notamment leur recyclabilité. Même s'il s'agit de tests à ce stade, la digitalisation du bac jaune est en marche.

Opéra : voir à travers les yeux de l'opérateur



Marc-Olivier Houel

Directeur Zone Maintenance
environnementale Industrie & Bâtiment
Veolia

BIO

Depuis 2019 / Président Directeur Général du Groupe SARP (filiale de Veolia) ; Directeur Zone Maintenance environnementale Industrie & Bâtiment chez Veolia et membre du CODIR de Veolia

2013-2019 / Directeur général groupe SARP

2011-2013 / Directeur Général adjoint SARP & Directeur Régional IDF

2010-2011 / Directeur Performance Opérationnelle Groupe Veolia Environnement

2007-2010 / Directeur Général en charge des Finances et des Opérations - Veolia Umweltservice GmbH

2006-2007 / Directeur Général Délégué en charge des Opérations (Renosol - Multi-services) (Veolia)

2000-2006 / Directeur Général ONYX DEUTSCHLAND (Veolia)

1997-2000 / Directeur Administratif et Financier - ONYX UMWELTSCHUTZ GmbH (Veolia)

1993-1997 / Chargé de projets et du contrôle opérationnel - ONYX UMWELTSCHUTZ GmbH (Veolia)

Marc-Olivier Houel est diplômé de l'École supérieure de commerce de Reims et de l'Université de Kent.



Frédéric Le Bouguenec

Directeur Technique et Innovation
Groupe SARP

BIO

Depuis 2015 / Directeur Technique et Innovation Groupe SARP

2007-2015 / Directeur Technique et Développement Groupe SARP

Frédéric Le Bouguenec est diplômé de l'Université Haute-Bretagne.

Acronyme d'OPérateur à Réalité Augmentée, **Opéra** n'est autre que la nouvelle solution mobile de vidéoconférence créée par **SARP**, filiale de **Veolia Propreté**. Grâce à elle, les opérateurs, ou collaborateurs terrain, peuvent désormais être reliés automatiquement à un expert ou un exploitant physiquement localisé à son poste de travail, et ce afin de bénéficier d'un avis tiers leur permettant de prendre une décision sur leur opération en cours en cas d'aléa. Mais pourquoi ce leader des métiers de maintenance industrielle des ouvrages d'assainissement a-t-il cherché à innover en partenariat avec IBM et Alcatel alors que des solutions marché très convaincantes existaient déjà ? Parce que ces

dernières n'étaient pas capables de prendre en compte le contexte spécifique des interventions, les opérateurs portant continuellement des gants de protection très épais pouvant entraver leur liberté d'appel. Avec Opéra, le collaborateur terrain n'a plus besoin de manipuler son téléphone pour lancer son appel et peut filmer et interagir en visioconférence très facilement pendant son intervention pour partager les problèmes qu'il rencontre.

DESIGN THINKING

Ergonomie et simplicité d'usage, tels étaient donc les points de départ du processus de design thinking qui a animé ce projet. Le résultat offre aujourd'hui un équipement totalement pensé sur mesure et comportant notamment un bouton d'appel sur bracelet, activable par un simple double clic, des prises de photos et vidéo avec enregistrement automatiquement déposé sur Google Drive, ou encore des oreillettes à conduction osseuse permettant de rester en vigilance avec l'environnement extérieur. Le smartphone, lui, est accroché avec un harnais pensé spécifiquement pour stabiliser les mouvements et protéger ainsi la qualité des enregistrements vidéo et audio.

Le projet, toujours en cours d'industrialisation, a déjà permis de réduire de près de 10% la part de prestations non réalisées en première intervention. Déjà utilisé par 20 collaborateurs de l'agence pilote de Dijon, le déploiement est planifié jusqu'en 2021, en étant soutenu par une stratégie d'accompagnement

au changement. Et comme parfois en matière de transformation digitale, cet accompagnement fonctionne bien dans les deux sens.

« En apprenant à l'adopter, l'agence de Dijon a trouvé d'autres cas d'usage. L'un d'eux, très intéressant, capitalise sur le savoir-faire de nos opérateurs. Il s'agit d'utiliser la vidéo pour montrer les tours de main, avec des collaborateurs qui se filment en train de réaliser le geste qu'ils maîtrisent », expliquent Marc-Olivier Houel, directeur zone maintenance environnementale industrie & bâtiment. Le projet Opéra a cette spécificité d'innover au sein d'un groupe qui a décidé de ne pas tout digitaliser à tout prix. « La question de savoir ce qu'on doit digitaliser ou pas reste primordiale. »

Par exemple, contrairement aux idées reçues, nous avons compris qu'on ne pouvait pas transformer le papier à tout prix en écran, c'était contre-productif sur le terrain. La digitalisation, c'est avant tout une réflexion intelligente et des choix pour faciliter la transmission d'information, l'accélérer et la fiabiliser, depuis le terrain jusqu'au client. L'écran n'est pas toujours une solution à tout », relativise Frédéric Le Bouguenec, directeur technique et innovation.

Le paramètre de la pertinence est donc central dans la transformation digitale de SARP. Opéra couronne d'ores et déjà cette stratégie de réussite. « Demain, jusqu'à 2 000 collaborateurs pourraient être équipés, y compris sur d'autres activités de Veolia, comme la maintenance industrielle ou électrique », projettent déjà les deux directeurs.

Quand la RATP passe du transport de masse au transport de MaaS



Vânia Ribeiro

Chief Digital Officer
RATP

BIO

Depuis 2016 / Chief Digital Officer, groupe RATP

2012-2016 / Directrice du Développement
Orange Business Services

2008-2012 / Chef de groupe Marketing - Orange

Vânia Ribeiro est diplômée de Télécom Paris
et de l'université Federal de Goiás.



Voir
l'interview

En matière de transformation digitale, les remises en question font toujours avancer, et cela, la **RATP** le sait. Se préparant à une ouverture à la concurrence en 2024, mais aussi intrinsèquement bousculée par les nouveaux acteurs de mobilité urbaine - les plateformes - le leader mondial du transport a su se repenser profondément. Une réflexion qui, pour la Chief Digital Officer du groupe RATP, Vânia Ribeiro, touche toute la chaîne de valeur, de l'approche produit jusqu'au modèle économique lui-même, allant jusqu'à engendrer une rupture avec le cœur de métier originel. « Ces nouveaux acteurs, en mettant les gens en lien, ont inventé une nouvelle façon de se déplacer, multimodale et individualisée. De fait, nous ne devons plus nous considérer comme un moyen de transport, mais comme un service personnalisé. Cette nouvelle mission nous amène à travailler de près la contextualisation et la personnalisation en temps réel mais aussi à avancer en écosystème. Car aujourd'hui, on ne peut plus faire de mobilité seul » commente l'experte.

MOBILITY AS AN EXPERIENCE

L'équation est donc simple. La mythique Régie Autonome des Transports Parisiens souhaite passer du transport de masse au transport de MaaS, comprenez Mobility as a Service. La stratégie de changement intègre dès lors tous les champs de l'entreprise, que ce soit culturel, technologique, managérial ou encore économique. Les chantiers et pistes de développement sont conséquents, et parmi eux, il y a l'expérimentation **MaaX**. Ce PoC, dont le titre signifie Mobility as an eXpérience, a pour ambition d'aider la RATP à affirmer son nouveau positionnement d'acteur public digital.

Développé en mode test il y a 6 mois avec Ile-de-France Mobilités, autorité organisatrice des transports de la région, ce projet d'application a pour vocation de simplifier la vie des voyageurs en leur offrant une prise en charge multimodale et contextualisée. L'application regroupe toutes les formes de mobilités présentes autour du voyageur géolocalisé. Elle peut, en un coup d'œil, appréhender les différentes manières de voyager sur un parcours défini ou comprendre quels sont les relais envisageables autour de lui à l'instant T. Covoiturage, VTC, scooters, vélos en bornes ou en free floating, le voyageur peut librement basculer sur l'interface de l'acteur choisi pour procéder à une réservation. Pour créer ce mix encore totalement inédit de mobilités publiques et privées, la RATP a embarqué une dizaine de partenaires tels que **Kapten**, **Velib**, **City Scoot**, les réseaux de trottinettes **Dott** et **Voi**, la plateforme de covoiturage **Klaxit**, celle d'autopartage **Communauto** et les parking **Zen Park**.

CHANGEMENT COMPORTEMENTAL

Au programme, un travail collaboratif intense d'un semestre, à raison d'une mise à jour tous les 15 jours nécessitant un grand travail d'interopérabilité entre tous les écosystèmes partenaires. « Je ne veux pas faire penser que les choses ont été simples. Nous avons dû comprendre et intégrer les parcours clients, mais aussi les spécificités et contraintes de la donnée pour chaque partenaire. Mais le résultat nous offre des perspectives nouvelles. Il y a d'abord la création d'un nouveau service ou toutes les mobilités coexistent. Mais MaaX va bien au-delà de sa vocation servicielle, l'application offrant un vrai levier de changement comportemental pour les autosolistes.

79% des bêta-testeurs trouvent en effet que ce type d'application peut leur faire découvrir des nouveaux modes de mobilité » commente Vânia Ribeiro. Après un premier essai réussi auprès de 2 800 voyageurs qui révèle un taux global de satisfaction de 72%, la RATP projette à très court terme l'industrialisation du projet avec pour objectif principal d'intégrer davantage encore les parcours clients pour créer une expérience véritablement sans couture. ■

« Je ne veux pas faire penser que les choses ont été simples. Nous avons dû comprendre et intégrer les parcours clients, mais aussi les spécificités et contraintes de la donnée pour chaque partenaire. »

Expérience client : Engie joue sur tous les canaux



Celine Regnault

Directrice Expérience Client

Engie

BIO

Depuis 2010 / Directrice de l'Expérience Client Engie au sein de la Business Unit France BtoC, l'entité du Groupe Engie dédiée à la commercialisation d'énergie et des services aux clients particuliers et petits professionnels en France, et précédemment Responsable Marketing Stratégique & BI et Chef de marché Particuliers

2002-2010 / Responsable Stratégie Tarifaire chez SFR après des postes de chefs de produit

Céline Regnault est diplômée de l'Université Paris Dauphine et de l'EM Lyon Business School.



Voir l'interview

Les experts de réseaux nous laissent trop souvent oublier qu'il existe aussi des experts en canaux, dont Céline Regnault fait partie. A la tête de la direction de l'Expérience Client **Engie**, cette spécialiste du marketing digital et son équipe sont en effet passées maîtres dans l'optimisation des parcours omnicanaux à destination des clients et prospects.

DESILOTAGE

Pour construire une expérience simple, cohérente et personnalisée, sa nouvelle direction créée en 2019 casse les silos, et mise sur le regroupement des compétences digitales, service client et design d'expérience. Une réorganisation jugée nécessaire pour répondre aux nouveaux usages des consommateurs, dans un contexte de transformation accélérée, d'ouverture à la concurrence et d'utilisation de nouvelles technologies comme les compteurs connectés. « Le consommateur a changé de paradigme. Il ne subit plus sa consommation d'énergie mais en devient l'acteur et nous nous devons de l'accompagner dans ce sens » résume-t-elle. Dès lors, l'expérience du géant de l'énergie se réinvente progressivement en « jouant sur tous les canaux. » D'abord via les canaux propriétaires Engie (site Internet, application mobile...), évidemment, mais aussi publicitaires, ce qui est plus inédit.

Pour transformer l'exposition digitale à la marque en service, la direction Expérience Client Engie a tout simplement imaginé remplacer son display classique par **B.Engie**, le premier assistant virtuel d'aide à la souscription énergétique, entièrement intégré aux formats média puisque présenté en format bannière. Et ce, sur le moment clé du déménagement.

MOMENT-CLÉ

« Qu'il s'agisse de consultations de sites sur la thématique du déménagement ou de requêtes SEA, l'internaute émet des signaux qui nous permettent d'identifier ce moment de vie » explique Céline Regnault. Le chatbot B.Engie s'affiche alors dans les parcours de navigation pour interpeller ces intentionnistes et les guider instantanément sur l'offre et le mode de souscription les plus adaptés à leur situation, de manière très fluide car conversationnelle. L'internaute est redirigé in fine sur le formulaire de souscription, et, en cas d'incapacité du chatbot sur certaines questions, un téléconseiller reprend la main.

« Nous allons donc un peu plus loin dans l'expérience client en permettant à la voix, l'écrit, le digital et l'humain, dimension portée par le conseiller, de se rejoindre » conclut-elle. Et la publicité programmatique, repensée, devient servicielle et efficace, avec un dispositif qui a déjà touché 3 millions de Français, pour 150 000 conversations et souscriptions réalisées entre le 3 février et le 20 mars 2020. Un taux d'interaction huit fois supérieur à celui d'un display classique. Pari gagné. ■

« Le consommateur a changé de paradigme. Il ne subit plus sa consommation d'énergie mais en devient l'acteur et nous nous devons de l'accompagner dans ce sens. »

Fraikin embraye sur la digitalisation de son service client



Philippe Cuoc

Directeur des Opérations
Groupe Fraikin

BIO

Depuis 2018 / Directeur des Opérations du Groupe Fraikin, en charge des activités Internationales, des Opérations, des Systèmes d'information, des Achats, de la Supply chain, du Bureau d'étude et de la Transformation - Groupe Fraikin

2016-2018 / Directeur groupe des Achats, Produits, Supply chain et de la Transformation - Groupe Fraikin

2011-2016 / Vice Président Achats, Supply Chain et Systèmes d'Information - Rexam

2006-2010 / Directeur des Achats et Supply Chain et des Opérations, Precision Value Corporation

2004-2006 / Directeur des Achats - SNCF

2000-2004 / Responsable des achats Projets et Sourcing Manager groupe - Faurecia

1998-2000 / Ingénieur Achats - Kingfisher Group

Philippe Cuoc est ingénieur Polytech et diplômé d'HEC Paris - Executive MBA

Poids lourd européen de la location de véhicules professionnels, Fraikin délivre depuis plus de 70 ans sa proposition de valeur autour de solutions de location qui facilitent les activités des entreprises et optimisent les coûts de maintenance de leurs flottes. Philippe Cuoc, directeur des opérations, explique comment la transformation digitale ouvre de nouveaux horizons à ce groupe qui réalise un chiffre d'affaires de 800 millions d'euros.

Où en est le groupe Fraikin en matière de transformation digitale ?

Nous avons lancé un plan de transformation en 2018 lors de l'arrivée d'un nouvel actionnaire. Ce plan prévoit de réallouer un certain nombre de CAPEX significatifs sur la transformation du business mais aussi sur toute la partie investissements IT/digital. Aujourd'hui, nous sommes en phase de délivrer certains projets prévus dans le cadre de notre roadmap 2018-2022.

Travaillez-vous sur un projet emblématique ?

Notre projet « Client 2.0 », démarré en 2019, a pour ambition de focaliser nos équipes et nos services autour du client. Ce projet s'emploie notamment à mieux anticiper et planifier l'ensemble des maintenances préventives ou réglementaires de nos 60 000 véhicules, mais aussi à valoriser automatiquement nos jobs et nos opérations dans 100% de nos 160 agences, partout en Europe. Notre ambition est que nos clients retrouvent l'ensemble des informations les concernant de manière automatique, sur leur espace client un peu comme les opérateurs téléphoniques le proposent aujourd'hui.

Quels enseignements tirez-vous de cette expérience ?

La transformation n'est pas un outil qui vient se plaquer sur des process, ni sur une organisation. Elle nous oblige à repenser dans sa globalité la manière dont on fait le business en étant plus efficaces pour nos clients, tout en amenant de l'efficacité et du confort à nos équipes.

Ceci nous oblige à repenser un certain nombre de processus, mais aussi à questionner notre organisation. Entre autres exemples, la digitalisation de Fraikin nous offre d'ores et déjà de nouvelles opportunités en termes d'organisation avec l'entrée en fonction d'ordonnanceurs multisites dont le métier consiste à planifier les différentes maintenances des véhicules pour le compte de plusieurs de nos 160 agences. ■

« La transformation n'est pas un outil qui vient se plaquer sur des process, ni sur une organisation. Elle nous oblige à repenser la manière dont on fait le business en étant plus efficaces pour nos clients, tout en amenant de l'efficacité et du confort à nos équipes. »

En chiffres...

Expérience client & employé

La confiance dans une marque est le facteur majeur motivant une décision d'achat pour les consommateurs.

81%

des consommateurs disent « devoir pouvoir faire confiance à la marque pour faire ce qui est correct »

Sources : voir page 212

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 Caggemini

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. ■

Franprix redistribue les cartes de la digitalisation



Alexandre Nottin

Directeur Digital

Franprix - Groupe Casino

BIO

Depuis 2019 / Directeur Digital - Franprix, Groupe Casino

2016 / Responsable Digital & e-commerce
Franprix, Groupe Casino

2015 / Chargé de mission auprès de la Direction Générale
Franprix, Groupe Casino

2012 / Chef de marché segment Pro/TPE-SFR

2009 / Chef de marché Voix Mobile puis Data Mobile-SFR

2006 / Revenu Manager-SFR

Alexandre Nottin est diplômé de l'ESSEC



Voir
l'interview

+ 26%, c'est l'augmentation de volume de chiffre d'affaires qu'a connu le réseau des 900 points de vente **Franprix** pendant les 4 premières semaines du confinement. Comment l'enseigne urbaine de proximité a-t-elle pu relever le défi ? Tout simplement en étant prête !

Stimulée par l'arrivée d'Amazon à la table de la distribution alimentaire et consciente des nouveaux usages de consommation, la marque se repense, depuis quelques temps, par le prisme du digital avec un cadre limpide. Le point de vente demeure le centre névralgique, le digital étant au service de sa gestion et de sa productivité. Au numérique d'irradier sur toute la chaîne de valeur, au-delà de la seule et très visible brique du e-commerce, développée pour lui apporter un chiffre d'affaires additionnel.

INTÉGRATION FRONT ET BACK OFFICE

« Depuis peu, notre métier mûrit et comprend qu'au-delà du gadget, le digital peut surtout soutenir le point de vente de bout en bout : suivi et fiabilisation des stocks, approvisionnement, pilotage des ventes, modes de paiement et encaissements, relation client et fidélisation... », déclare Alexandre Nottin, Directeur Digital Franprix. Pour assumer ces ambitions, il a fallu revoir depuis 2018 toute la stratégie back et front office, en y conférant un rôle majeur à l'exploitation des data. De quoi faire quadrupler l'équipe en moins de deux ans. Première étape, refondre tout le back office, pour créer un système d'information omnicanal en temps réel, par lequel pourront transiter toutes les briques magasin, client et produit : référencement de tous les produits, programme de fidélité, e-commerce, data hub...

Ce fut ensuite au tour des interfaces clients d'être repensées, et c'est ici que l'approche diffère. Plutôt que de travailler son site e-commerce, l'enseigne a préféré d'abord tout miser sur son application. Question d'image, la filiale du groupe Casino souhaite au sens propre se retrouver au plus proche du client, en l'occurrence dans sa poche. Cette première interface, combinant fidélité dématérialisée et service e-commerce avec livraison express et écologique en 40 minutes, a su parfaitement répondre à des enjeux de fidélisation client.

UNE APPLICATION OMNICANALE

Début 2020, l'équipe d'Alexandre Nottin s'est enfin attaquée au site e-commerce. En moins de 6 mois, l'interface a fait peau neuve, en devenant 100% omnicanal et intégrant désormais un E-commerce en livraison, click & collect et drive-to-store, ainsi que le lancement d'une stratégie SEO. « Nous avons gagné beaucoup de temps grâce à nos actions précédentes. Privilégier notre clientèle fidèle avec l'application nous a permis de nous différencier sur le marché. Le site est venu ensuite élargir cette base. Nous ne regrettons pas notre parti-pris ». Ne restait plus qu'à toute cette chaîne digitale, bien malgré elle, d'être testée à l'épreuve du réel par la crise de la Covid-19, avec des chiffres d'affaires pouvant être multipliés par 10 certaines semaines. « Grâce au chantier back office et cloud, nous nous sommes ajustés sans difficulté à l'explosion de trafic online » conclut Alexandre Nottin. Reste à observer désormais la vie du site en période ordinaire, ce qui sera fait dans les prochains mois. ■

« Nous avons gagné beaucoup de temps grâce à nos actions précédentes. Privilégier notre clientèle fidèle avec l'application nous a permis de nous différencier sur le marché. Le site est venu ensuite élargir cette base. Nous ne regrettons pas notre parti-pris. »

PARTIE 2

Data & IA

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



C'est
data-clair!



Dr Laurent Treluyer

Directeur des Systèmes d'Information

AP-HP

BIO

Depuis 2015 / DSI de l'AP-HP et médecin-régulateur au SAMU 92

2011-2015 / Directeur du pôle systèmes d'information de l'ARS Ile-de-France

2009-2011 / Chargé de mission auprès du Ministère de la Santé

2004-2009 / DSI Gustave Roussy

2000-2004 / Senior manager Deloitte France

Le Dr Laurent Treluyer est diplômé de l'université Paris Descartes et du master management médical de l'ESCP Europe.

L'AP-HP soigne ses données

Déployé depuis 2019 dans ses 39 hôpitaux, le dossier patient unique **ORBIS®** était déjà le signe fort d'une transformation profonde de l'**Assistance Publique-Hôpitaux de Paris**, notamment sur les sujets de collecte et de valorisation de ses données. En offrant un numéro d'identification unique à chaque patient pour y regrouper l'ensemble de ses informations médicales, il permet en effet à tous d'avoir accès à son dossier médical sur le portail, mais aussi aux équipes soignantes de gagner en temps et en clarté avec la possibilité d'avoir, pour chaque personne déjà soignée par l'**AP-HP**, l'ensemble de son historique de soins. En revendiquant plus de 70 000 utilisateurs et 11 millions de dossiers patients numérisés, ORBIS® représenterait d'ailleurs le plus important système de ce type en Europe.

DATA LAKE

« Nous avons mis dix ans à aboutir ce projet. Et si nous devons encore aujourd'hui nous challenger sur l'ergonomie des interfaces ainsi que sur la puissance de la plateforme pour la faire grandir encore davantage, mieux partager l'information est une véritable chance pour les patients comme pour les soignants » commente le Dr Laurent Treluyer, médecin mais surtout Directeur des Systèmes d'Information de l'AP-HP. Il faut pourtant savoir que ce projet phare n'est que la première brique d'un champ des

possibles prometteur pour la médecine comme pour la recherche. Sur ses fondements, l'AP-HP construit en effet depuis 2016 l'Entrepôt de Données de Santé, vaste data lake qui regroupe 11 millions de dossiers patients et 40 millions de documents, données toutes anonymisées et mises en conformité avec les directives de la CNIL.

« Dans un souci de transparence éthique et déontologique, nous avons demandé à un conseil scientifique d'élaborer

« Nous injectons en continu de l'IA, et de nouvelles sources de données ou documents très variées et créons puis testons des algorithmes de recherche et de croisement, avec différents partenaires. »

des règles de gouvernance de ces données », souligne le Dr Treluyer. « Sur cette base, nous injectons en continu de l'IA, et de nouvelles sources de données ou documents très variés et créons puis testons des algorithmes de recherche et de croisement, avec différents partenaires. Nous extrayons alors de cette masse des études et des constats scientifiques

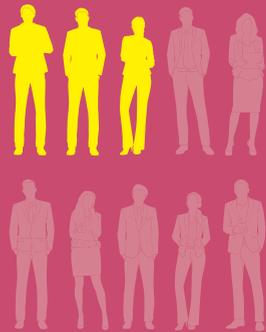
qui peuvent aider la recherche mais aussi être insérés concrètement dans les parcours de soins des patients pour faire de la prévention, de l'aide à l'analyse et au diagnostic. »

La valorisation de ce data lake, développé en grande partie en interne et administré par une quarantaine de personnes, a déjà donné lieu à 70 études, autorisées et validées par un Comité Scientifique et Ethique. ■

En chiffres...

Data & IA

DATA CONSOMMATEURS : UN CONTRAT DE CONFIANCE À AFFERMIR



3 consommateurs sur 10 pensent que les avantages obtenus grâce à la technologie sont supérieurs aux risques liés à la confidentialité des données.



des consommateurs pensent que le partage de leurs données bénéficie davantage aux entreprises qu'aux consommateurs.

Sources : voir page 212

« Safran ambitionne de faire décoller sa croissance grâce à la data »



Ghislaine Doukhan

Executive Vice President
Safran Analytics

BIO

Depuis 2015 / Executive vice-President-Safran Analytics

2010-2015 / Directrice de la Division Services et Rechanges Safran. Dans ce cadre, création de l'Atelier Innovation Services, premier FabLab Services d'Europe

2007-2010 / Directrice des programmes Moteurs Forte Puissance au sein de la Division des Moteurs Civils-Snecma

2004-2007 / Chef du département Moyens d'Essais de la Direction Technique - Snecma

2000-2004 / Responsable du département trésorerie, puis Adjointe au Directeur du contrôle de gestion - Snecma

1994-2000 / Direction de la Production - Snecma

1991-1994 / Direction des Affaires Internationales Snecma

Ghislaine Doukhan est diplômée d'HEC.

La data donne des ailes au Groupe Safran. Ghislaine Doukhan, Executive Vice President de Safran Analytics, explique comment la donnée est devenue un levier de croissance pour cet équipementier de rang mondial dans les domaines de l'Aéronautique, de l'Espace et de la Défense.

Vous avez créé Safran Analytics en 2015. Quelle est la raison d'être de cette activité de pointe dédiée à la data ?

Safran Analytics a pour mission de piloter et de développer toutes les activités du Groupe Safran dans le domaine du Big Data. Son objectif est de faire de l'exploitation des données un moteur de croissance pour le groupe, tant en optimisant les processus et la performance qu'en développant de nouveaux services grâce aux données.

Quelle est l'origine de ces données ?

Avec la numérisation progressive des outils et méthodes de travail, les secteurs de l'aéronautique, de l'espace et de la défense disposent d'une multitude de données, issues notamment des infrastructures de production et des capteurs installés sur les produits. Il y a donc beaucoup de données internes puisque dans ces secteurs, nous sommes réglementairement tenus de collecter des données sur les différentes phases d'élaboration d'un produit avant sa livraison. Ensuite quand le produit est mis en service, nous obtenons des informations régulières notamment sur ses opérations et sur sa maintenance. En plus de ces données internes que nous obtenons de manière naturelle, nous disposons de données externes qui peuvent être fournies par les compagnies aériennes, dans le cadre de coopérations sur des projets-pilotes. L'open data nous fournit également différentes données sur la météo, la pollution, le suivi de vol...

Comment Safran Analytics rend-il ces données exploitables ?

Les données ne sont pas toutes comparables ni exactes. En amont, il y a donc un gros travail de *cleaning*, de nettoyage qui demande beaucoup de temps pour rendre la data propre et robuste. Après cette étape, nous disposons de bases de données que nous mettons à la disposition de la plupart des collaborateurs du groupe. Pour un groupe comme Safran, tout l'enjeu de la data est de mettre les données à disposition des bonnes personnes, au bon moment, au bon format, avec les bonnes conditions d'accès et de sécurité.

Quels sont les projets emblématiques de Safran Analytics ?

Nous avons de nombreux projets, mais nous avons aussi et surtout de belles réalisations : entre autres exemples, sur la gestion des crises qualité en production. L'outil et les méthodes développés nous ont permis d'abaisser la durée de recherche des causes-racines de non-qualité de huit semaines à une semaine. En effet, certains sites de production du groupe Safran connaissent parfois des épisodes où le pourcentage de rebuts augmente de manière drastique sans qu'on en connaisse immédiatement la cause.

Pour résoudre le problème, on devait autrefois récupérer les données dans différents systèmes d'information qui sont nativement conçus en silos et consacrer deux mois à la résolution du problème. Aujourd'hui, notre projet permet une collecte facile des données. Dans le même temps des algorithmes de « root cause » proposent des possibilités

de causes de dérive à nos experts-métiers, qui résolvent dorénavant la crise en sept jours. Les gains de ce cas d'usage de notre projet « Manufacturing Data » se chiffrent en millions d'euros.

Il y a un autre produit dont nous sommes très fiers : DataHub Aero. Safran Analytics acquiert aujourd'hui des données externes de suivi de vol, des données météo et des données pollution, les traite et les met à disposition de l'ensemble

des collaborateurs sur l'intranet Safran via des API et des tableaux de bord qui permettent, entre autres, de suivre l'utilisation de nos équipements. L'exploitation des données des avions en vol, croisées à des informations météorologiques, peut par exemple leur permettre de mieux comprendre les facteurs de corrosion de certains équipements, et ainsi anticiper les opérations de maintenance.

Quels enseignements tirez-vous de ces expériences ?

On peut gagner du temps en digitalisant les processus mais le vrai aboutissement d'une transformation digitale c'est l'exploitation de la data pour gagner en performance et en réactivité tout en connaissant mieux nos clients et en anticipant leurs besoins. Un autre enseignement est que la transformation se joue autant (voir même plus) sur le plan humain que technique. Il y a un gros travail pour faire comprendre à tout le monde que la valeur de la donnée est dans le partage, pas dans la conservation au fin fond d'un disque dur, d'où l'importance prise par le Change Management au sein du groupe Safran et chez Safran Analytics en particulier.

Comment la confiance intervient-elle dans la réussite de vos projets ?

Il y a deux niveaux de confiance. Au premier niveau, je confie mes données parce que j'ai confiance dans l'utilisation qui va en être faite. C'est pourquoi il faut absolument expliciter aux collaborateurs l'usage qu'on va faire de la data, la façon dont on va traiter les données et les règles d'anonymisation. Chez Safran Analytics, un bon de transmission des données explicite tous ces points et joue un rôle très important dans la construction de la confiance.

Le second niveau concerne la confiance dans les données fournies aux utilisateurs, qui va de pair avec la certitude de fournir la bonne base d'apprentissage à l'IA. A cet égard, la gouvernance de la data est un enjeu majeur qui mobilise un vaste réseau de collaborateurs responsables notamment de la fraîcheur de la donnée, de sa caractérisation et de sa classification. ■

« Je confie mes données parce que j'ai confiance dans l'utilisation qui va en être faite. »

« La transformation se joue autant (voir même plus) sur le plan humain que technique. »

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.

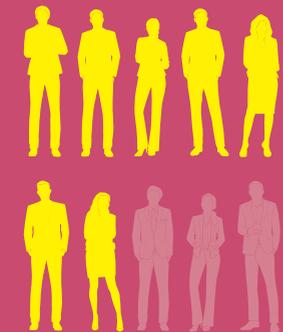
« Toutes les tentatives innovantes d'entreprises ne peuvent aboutir. En choisissant une approche, on ne sait pas à l'avance le résultat qu'on va atteindre. »

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. ■

En chiffres...

Data & IA



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 212

La progressivité, facteur clé de réussite du bot Djingo Pro



Séverine Marquay

Directrice Expérience Intelligence Artificielle, Assistance et Innovation

Orange France

BIO

Depuis 2019 / Directrice Expérience Intelligence Artificielle, Assistance et Innovation, Orange France, Direction Entreprises France

2017-2019 / Directrice de la Relation Client Augmentée, Orange

2013-2017 / Directrice du Développement Digital, Orange

2011-2013 / Directrice du Marketing Stratégique B2C, Orange

2009-2011 / Directrice de Projets, Orange

2008-2009 / Head of Payment Line of Business (consumer market), Orange

2001-2008 / Head of SoHos Fixed Telephony and Internet Lines of Business, Cegetel

1999-2001 / Web Hosting and e-commerce Product Manager, Cegetel

1995-1999 / Strategic Analyst, product manager France Telecom

Séverine Marquay est diplômée d'HEC Paris.

Qu'on ne s'y trompe pas. Pour la Direction Entreprises d'Orange France, la technologie n'a rien d'une fin en soi. Loin des effets de mode, elle reste avant tout un outil qui apporte des réponses. Et si une équipe dédiée à l'Intelligence Artificielle a été créée il y a trois ans au sein de cette entité, c'est bien pour travailler sur la demande très forte du « sans effort » exprimé par ses clients Pro/PME. Capable de reconnaître et de travailler le langage humain, l'IA semblait en effet bien placée pour accompagner ce besoin de simplicité et de fluidité extrême ainsi que l'enjeu de levée des réticences de certains clients.

AGENT CONVERSATIONNEL

L'équipe a donc développé, en s'appuyant sur la solution IBM Watson, **Djingo Pro**, un agent conversationnel dédié à la relation client et en premier lieu à l'assistance digitale. En décryptant le langage naturel, le bot peut résoudre tous les cas d'urgences simples, comme par exemple retrouver un code PUK et le restituer au client de manière personnalisée, activer une carte SIM ou encore suspendre une ligne téléphonique. Conforté dans sa valeur ajoutée de dialogue, le conseiller humain est invité à prendre le relais sur les cas plus complexes, non résolus en première intention, Djingo Pro lui passant alors la main.

Le chatbot, évalué par des indicateurs classiques de résolution d'appels comme par des mesures sur ses capacités de compréhension, a rapidement prouvé son autonomie et son efficacité sur ce type d'interaction clients. Un constat qui a été croissant au plus fort de la crise sanitaire, période pendant laquelle son adoption s'est accélérée.

« Notre rôle devient aujourd'hui celui d'un facilitateur d'IA. Nous allons maintenant accompagner les besoins des collaborateurs. »

Le facteur clé du dispositif qui explique le mieux son succès ? Probablement la progressivité et le test and learn, répond Séverine Marquay, directrice Expérience Intelligence Artificielle, Assistance et Innovation mais surtout maître d'œuvre du projet. « L'un des enseignements de l'Intelligence Artificielle est qu'on ne peut apprendre qu'en faisant. Il faut dès lors systématiquement cadrer ses ambitions, les tester sur un périmètre raisonnable puis s'étendre de manière concentrique et au fur et à mesure. À la multiplication des thématiques expérimentales, je préfère donc le traitement en amélioration continue d'un nombre restreint de sujets », résume cette diplômée d'HEC. L'une des raisons pour laquelle cet agent a été développé étape par étape et segment après segment.

AMÉLIORATION CONTINUE

Il a d'abord accompagné les besoins d'assistance technique mobile, puis ceux relatifs à Internet et enfin ceux des lignes fixes. Au-delà des périmètres d'activité, la méthode du

pas à pas a également été appliquée sur les segments de clientèle BtoB, en commençant par les Pros et PME pour déployer ensuite Djingo Pro sur les autres typologies. Et même éprouvé depuis quelques mois, le bot continue d'être travaillé et enrichi en amélioration continue, avec une analyse des conversations opérée tous les 15 jours. Autre particularité 100% Orange et cette fois culturelle, le profil de l'équipe de quatre personnes qui a développé les premières bases du projet en moins de deux mois : « Si les collaborateurs étaient issus d'une culture digitale avec l'habitude de travailler en équipe pluridisciplinaire, aucune d'elles en revanche ne venait du secteur de l'Intelligence Artificielle. L'ADN commun restait avant tout l'appartenance à Orange et la connaissance de notre culture client, de nos métiers et de nos process. Car le nerf de la guerre, c'est bien l'expérience client et pas la technologie », estime Séverine Marquay.

FACILITATEUR INTERNE

La méthode porte ses fruits, puisque ce qui a été offert aux clients Entreprises et Pros va désormais aussi l'être à l'interne. « Notre rôle devient aujourd'hui celui d'un facilitateur d'IA. Nous allons maintenant accompagner les besoins des collaborateurs. Au programme, la création de parcours d'acculturation et de cursus d'accréditation de compétences pour que tout le monde gagne en autonomie. Nous identifions en parallèle les porteurs de projets, ou les besoins sur lesquels l'IA pourrait présenter une valeur ajoutée » conclut Séverine Marquay. Comme souvent en matière de transformation digitale, l'histoire continue donc. ■

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. »

« Être en A/B test permanent à l'échelle d'une entreprise reste la vraie valeur du digital »



Domitille Doat

Chief Digital Officer
Groupe Danone

BIO

Depuis 2016 / Chief Digital Officer, Danone

2014-2016 / Deputy General Manager, Fred&Farid Group

2012-2014 / Head of Production and User Experience Studio Design-Director, Cisco

2008-2012 / Creative Director and Head of Content Casual Games, Ubisoft Entertainment

Domitille Doat est diplômée de l'ESSEC et titulaire d'un MBA de la Melbourne Business School.

Domitille Doat ne croit pas aux grandes théories d'une transformation digitale déjà dépassée, préférant se projeter dans les possibles promis par la data, la technologie et leur exploitation intelligente dans le respect des individus et de leur anonymat. Entretien sur les besoins digitaux de l'entreprise aujourd'hui avec la Chief Digital Officer du groupe Danone.

Quels défis engendre la transformation digitale dans votre secteur ?

J'ai beaucoup de mal à mettre une réalité sur ce mot. Ce terme met un coup de projecteur excessif sur la capacité d'une entreprise à absorber des usages de consommateurs qui avancent plus vite qu'elle. Le confinement en a fait encore la démonstration édifiante, toutes les générations se tournant rapidement et naturellement vers les canaux digitaux et la « low touch » économie sans chercher à théoriser quoi que ce soit.

Quels outils, quelle stratégie pour atteindre cet objectif ?

La data est la clé, tout simplement parce qu'elle sait déjà ce que nous ne savons pas encore. Elle crée d'ailleurs un débat contradictoire et permanent avec les convictions profondes des marketers, les contredit dans leurs certitudes, et ça c'est passionnant. Elle doit donc devenir la priorité des entreprises et cela avec la maîtrise profonde et permanente du respect des individus, de la préservation de leur anonymat et bien sûr du droit à l'oubli fondamental de chacun. Nous concernant, notre position intermédiaire ne nous offre pas une data consommateur illimitée, et notre objet se concentre donc sur une quête permanente, grâce à un gros travail de collecte et de partenariats très précieux et stratégiques pour nous. Cette collecte nourrit le système, en donnant

des indicateurs pour créer des nouveaux segments de consommateurs que nous testons en continu. Notre data lake génère ainsi des indicateurs sur la conversion, la pénétration de nos marques et cela désormais en temps réel sur des sites comme Alibaba ou Lazada Group. Les investissements évoluent de fait, car allouer désormais des moyens sans savoir s'il y a conversion est difficile à justifier, cela rend aussi les analyses théoriques à froid désuètes. Le cœur de l'efficacité du digital est là : savoir en temps réel ce qui génère de la croissance, avec une amélioration et une remise en question permanente des convictions.

Vous évoquez le nécessaire patrimoine data que doivent développer les entreprises pour réussir. Comment concilier ce postulat avec les systèmes très fermés de GAFa prédominants ?

Le sujet des GAFa est toujours moins binaire qu'on ne le croit. Les écosystèmes qu'ils ont montés et qu'ils n'ont cessé d'enrichir sont certes fermés mais sont de grandes plateformes d'accélération pour qui sait s'en servir. Ce qui est à éviter, c'est comme toujours la dépendance ou la permissivité.

Pour l'agroalimentaire, l'utilisation de ces plateformes est un réel challenge car il nous faut avoir le plus possible la compréhension de l'intégralité du parcours d'achat : du search à la conversion. C'est pour cela que nous voyons une explosion des mécaniques de conversion dans chacun de ces écosystèmes : c'est fondamental et prioritaire pour

eux comme pour nous. Amazon est un bon exemple, il conserve une grande force en matière de comportements de search, cruciaux pour des groupes comme les nôtres, et suit le consommateur jusqu'au « add to cart ». Lorsque l'on analyse ce parcours, les surprises sont nombreuses et l'efficacité des investissements est au cœur du débat. Quand un consommateur est face à son mobile, son comportement de search, c'est notre réalité, celle à partir de laquelle nous pouvons faire des corrélations, nous permettant d'anticiper significativement sur certains marchés les poches de croissance, et gagner parfois en

coût d'acquisition et de rétention. Ce que, en revanche, ne permettent pas les GAFa, c'est une vision unifiée des consommateurs, d'où l'importance d'autres types de partenaires complémentaires pour permettre cette réconciliation.

Vous n'avez pas peur qu'une gestion marketing trop data-driven crée un risque de dilution d'image pour les produits ?

Il ne s'agit pas de passer du no data au only data, on en est d'ailleurs loin. Le contre-exemple le plus marquant reste l'industrie du jeu vidéo, où j'ai fait mes armes et qui s'est complètement construite sur la data de la manière la plus créative qui soit. La data, c'est ce qui nous permet de dépasser le travail basique des persona, trop propulseur de fantasmes. Avec elle, nous réapprenons tous les jours et surtout nous savons ce qui créativement produit de la vraie valeur, de la désirabilité, de la pénétration et de la conversion.

« La data est la clé, tout simplement parce qu'elle sait déjà ce que nous ne savons pas encore. »

Quelques mots sur la crise sanitaire historique que nous vivons ?

Je ne suis pas qualifiée pour apporter un éclairage sur ces moments ô combien difficiles. Ce que la crise nous a probablement enseigné dans mon domaine, c'est la valeur des approches par scénarios, nées de l'incertitude que nous avons tous eue sur l'évolution de la situation. C'est intéressant d'adopter cette approche dans les entreprises : plusieurs scénarios sont élaborés, vous les faites tourner avec des jumeaux numériques pour voir ceux qui répondent le mieux. C'est d'ailleurs ce que nous avons pratiqué en sortie de crise, avec deux scénarios sur la partie e-commerce : l'un prévoyait une résilience du consommateur et son retour en magasin, l'autre un maintien des comportements on line. Nous avons déjà cette approche mais à plus petite échelle, avec par exemple de l'A/B testing temps réel systématique sur nos campagnes publicitaires. Mais être en A/B test permanent à l'échelle d'une entreprise reste la vraie valeur du digital et c'est passionnant.

« Avec la data, nous savons ce qui créativement produit de la vraie valeur, de la désirabilité, de la pénétration et de la conversion. »

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. »

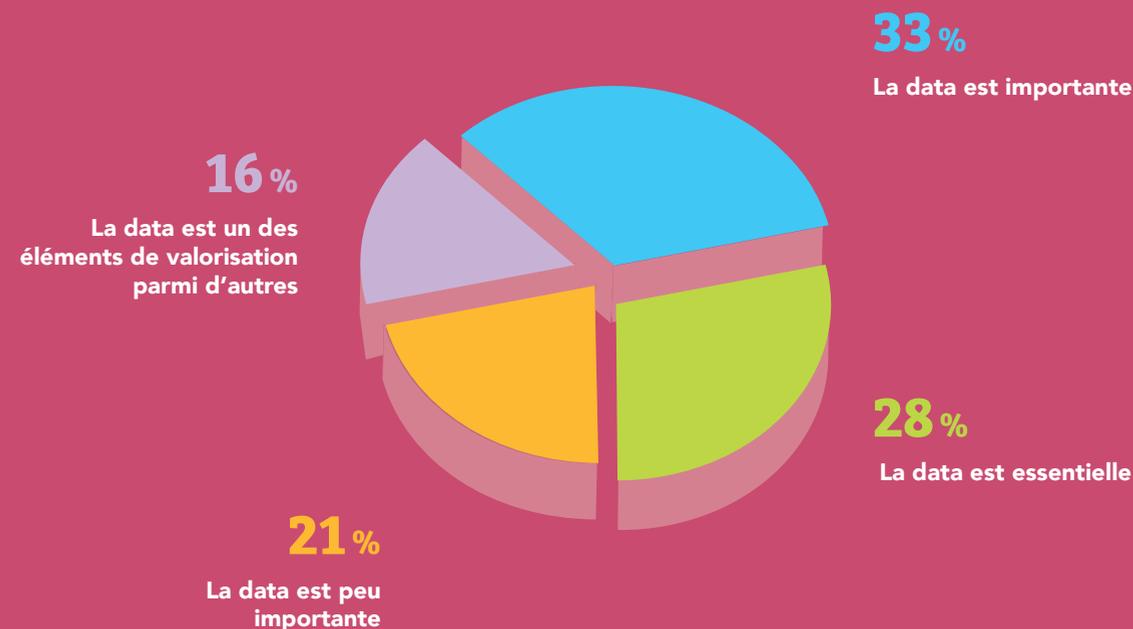
En chiffres...

Data & IA

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 212

Total Direct Energie : la data au service de l'entreprise



Eurydice Lafferayrie

Chief Data Officer
Total Direct Energie

BIO

Depuis 2017 / Chief Data Officer, Total Direct Energie

2015-2017 / CDO chez jobteaser.com

2013-2015 / Senior Data Analyst puis Data Project Lead chez Fifty.five

Eurydice Lafferayrie est diplômée d'un master Medias Art et Création à HEC Paris.

Depuis son rachat par le leader pétrolier mondial en 2018, Total Direct Energie n'a de cesse d'utiliser la data à des fins d'innovation pour simplifier l'énergie sur toute la chaîne de distribution. Au service de cette posture, Eurydice Lafferayrie pilote depuis maintenant trois ans une direction pleinement dédiée à la donnée, et directement rattachée à la direction générale pour irradier sur toutes les problématiques de l'entreprise. « La donnée est rare, elle se mérite et, dans un secteur où la guerre des prix aligne tous les acteurs, son usage intelligent peut incarner notre différence » résume la CDO.

DATA GOUVERNANCE

Véritable accélérateur transverse, le pôle agit autour de trois missions de transformation. D'abord celle de la valorisation d'un patrimoine data unique, émanant des données de consommation obtenues en sortie de compteurs connectés, et qui peut autant aider l'entreprise à comprendre son client que le client lui-même à maîtriser sa consommation. L'équipe de cette ancienne d'HEC travaille également sur la définition de règles de data gouvernance claires et structurées permettant de mieux gérer ce patrimoine pour parfaire chacune des branches métiers. « Nous opérons actuellement un changement de paradigme pour passer d'un usage de la data intelligence en mode guichet centralisé par la DSI à une gestion plus autonome pour chaque métier » rappelle Eurydice Lafferayrie.

Dernier chantier enfin et non des moindres, celui du « data for business », consistant à mettre la donnée au service de l'entreprise pour travailler l'acquisition et la rétention BtoB comme BtoC. C'est dans le cadre de cette mission-clé qu'est né le projet **Prédidém**, algorithme destiné à travailler la rétention des clients particuliers actifs. Car Eurydice Lafferayrie le rappelle : « Dans ce secteur, le client

est très volatil, notre plus gros manque à gagner reposant sur ceux qui déménagent sans souscrire à nouveau ». Prédidém est dès lors capable d'évaluer au plus près et de manière continue les probabilités de déménagement sous deux mois de l'ensemble du parc. Pour y parvenir, l'algorithme se nourrit d'un mix de données contractuelles et clients détenues par l'entreprise, mais aussi de données comportementales observées sur les communications sortantes ou encore grâce à l'analyse du search et de la navigation.

Les plus forts niveaux de probabilité sont ensuite priorisés sur le plan de la relation client et des ciblage publicitaires, en conformité bien sûr avec les recommandations de la CNIL.

Symbole fort du passage à une culture agile au sein de l'entreprise, Prédidém a mobilisé un très large ensemble de compétences : marketing, digital, plateaux d'appel, architectes, ingénieurs data, responsables d'exploitation, ainsi que des partenaires technologiques tels que Microsoft ou l'expert en data science Ekimetrics. Emblématique d'une nouvelle manière de travailler, le projet a d'abord testé sur le parc trois modèles différents afin de choisir le plus performant. L'innovation a pu alors être lancée à l'échelle il y a quelques semaines. Rendez-vous dans la prochaine édition pour faire le bilan ? ■

« La donnée est rare, elle se mérite et, dans un secteur où la guerre des prix aligne tous les acteurs, son usage intelligent peut incarner notre différence. »

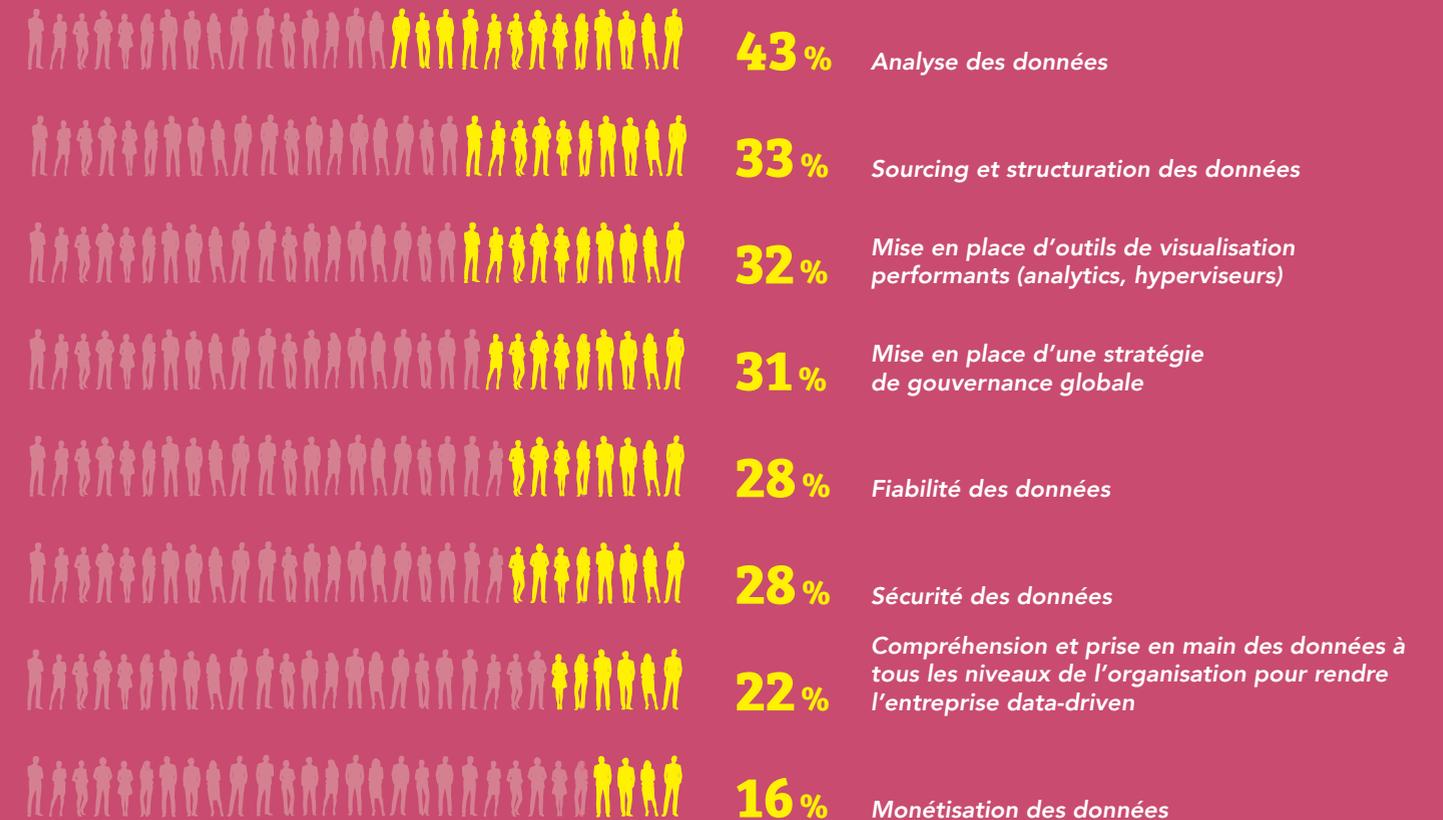
En chiffres...

Data & IA

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 212

« Innover, pour nous c'est par exemple faire parler la data sur un réseau jusqu'à présent quasi-muet »



Frédéric Renault

Directeur de l'Innovation

SAUR

BIO

Depuis 2017 / Directeur de l'Innovation Digitale, membre du Comex - SAUR

2013-2017 / Directeur Smart Technologies / DSI - SAUR

2009-2013 / Directeur Exploitation, QSE et Achats - SAUR

2007-2008 / Chief Operating Officer AES Souel Electricité du Cameroun

2000-2006 / Directeur Général - SDE Sénégalaise des Eaux

1997-2000 / Directeur Général - Rossa (Moscou)

Frédéric Renault est ingénieur agronome, diplômé de l'Institut National Agronomique Paris Grignon.

Frédéric Renault a une mission : explorer le potentiel de l'IA, de l'IoT et du Machine Learning pour innover sur le marché de l'assainissement, de l'eau et des services aux collectivités territoriales, dont la SAUR est le 3ème acteur en France. Son équipe compte 8 collaborateurs dédiés, aux profils diversifiés et complémentaires : spécialistes IoT, ingénieurs hydrauliciens, data scientists, experts en énergie et traitement de l'eau... auxquels s'ajoutent en permanence une centaine de contributeurs opérationnels en exploitation, clientèle ou DSI impliqués dans les tests ou l'industrialisation des succès. Explorer c'est avant tout sélectionner, évaluer les nombreuses idées produites, selon 3 grands critères : l'apport de valeur ajoutée interne (comment améliorer l'exploitation), la valeur ajoutée externe (comment créer une différenciation sur le marché) et la « scalabilité », l'impact produit sur le marché.

SÉCURITÉ TOTALE

De fait, le marché de l'eau n'est pas un marché comme les autres : il s'agit là du produit livré chez vous à la tonne le moins cher au monde, mais qui nécessite un surinvestissement en redondance pour garantir une disponibilité et une sécurité quasi-totale. Les réseaux d'eau potable gérés par la SAUR rien qu'en France sont 20 fois plus étendus que l'ensemble du réseau autoroutier du pays : 180 000 km ! Leur optimisation grâce à la data est donc stratégique.

Pour répondre à cet enjeu, l'équipe Innovation de la SAUR développe en permanence une trentaine de PoC, avec pour objectif un taux de succès supérieur aux 3% généralement prêtés à ce type de démarche :

« Un bon taux de succès c'est bien, mais à condition d'être en capacité d'industrialiser les PoC qui fonctionnent ! 3 à 5 projets à déployer chaque année, c'est la dimension qui

nous a paru répondre à ces objectifs », commente Frédéric Renault. Parmi les projets cités, la création d'un algorithme pour créer un schéma directeur pour le renouvellement du réseau d'eau potable, qui permet une simulation globale du réseau français en 2 heures seulement.

Ou encore, en collaboration avec IBM, l'analyse visuelle des canalisations d'assainissement à partir des images ITV fournies par des robots d'inspection. Non seulement elle évite l'évaluation humaine, mais grâce au Machine Learning, elle permet d'être de plus en plus pertinent dans le diagnostic. Une autre start-up avec laquelle la SAUR collabore base son algorithme sur l'écho sonore généré dans une canalisation pour en évaluer l'état et les travaux de maintenance éventuellement nécessaires. Ces data sont ensuite reliées aux informations géographiques, et permettent aux décisionnaires locaux de visualiser et de décider.

Un autre PoC utilise le Machine Learning pour améliorer le suivi de la qualité de l'eau dans le réseau. C'est une véritable révolution que cette mesure multicritère de la qualité de l'eau en temps réel dans les réseaux, qui peut être faite au milieu des champs.

LA RÉVOLUTION IOT

Dans les stations, la captation - avec du matériel peu cher et durable - d'informations vibratoires, électriques, thermiques permet la maintenance prédictive et préventive. D'autres data tierces sont mobilisées, en particulier les données météorologiques, fournies le plus souvent en mode SaaS via les prestataires. L'écosystème d'innovation de la SAUR englobe donc les relations avec les spécialistes métier dans le groupe, les partenaires techniques externes, et des start-up qui vont adapter leurs solutions à ses

problématiques, et parfois être finalement acquises par le groupe.

C'est le cas d'Imageau, spécialisée dans la prédiction d'évolution des nappes d'eau souterraines, et de Riventa, spécialisée dans la réduction du coût de pompage. Cette dernière est l'association d'un entrepreneur familial et d'un ingénieur en génie hydraulique. Riventa a conçu une nouvelle génération de capteurs capables de calculer avec une précision de 1/10 000e de degré le différentiel de température entre l'amont et l'aval d'une pompe, et donc d'en déduire, en association avec la pression, le rendement de la pompe.

Cette data, qui n'était pas captable auparavant, permet la réévaluation des schémas de pompage avec à la clé une économie d'énergie de 5 à 20% et la maintenance préventive, donc l'allongement de la durée de vie des pompes. Avec cet investissement, le ROI de la SAUR est double - en tant que client et en tant qu'investisseur - puisque la solution peut être implémentée chez d'autres clients.

DIVERSITÉ

Alors quelle méthode adopter pour innover ? « Il faut décloisonner ! Le travail collaboratif est beaucoup plus puissant », rappelle Frédéric Renault. Il faut travailler avec des experts du digital, des acteurs industriels classiques, qui apportent leur solidité dans l'industrialisation, et avoir une collaboration équilibrée avec les start-up détectées dans les incubateurs, l'idée étant de leur apporter des références sur le marché, et en retour de bénéficier de leurs solutions, de leurs nouvelles idées et de leur agilité. « La clé c'est la diversité », estime Frédéric Renault.

5 CONSEILS POUR INNOVER

- Constituer une équipe ouverte et crédible.
- Dès le début du processus, impliquer les utilisateurs, d'une part parce que ceux qui ont des besoins ont souvent des idées pour y répondre, mais aussi pour lever les freins lors du déploiement.
- Penser à la scabibilité, et donc bien choisir ses combats en commençant petit mais rapide.
- Communiquer et savoir récompenser ceux qui ont pris des risques.
- Être ouvert sur le monde.

L'ENJEU ENVIRONNEMENTAL

La participation des internes se fait le plus souvent sous forme d'ateliers d'idéation. La présence d'experts tels que les compagnons, qui connaissent parfaitement les réalités de terrain, est un réel apport, tout comme les clients qui sont intégrés à la démarche. Pour la mise en oeuvre, il est fait appel à des volontaires qui vont tester la solution sur un territoire réduit. « C'est le terrain et les clients qui décident », résume Frédéric Renault. Certains sites sont particulièrement ouverts à l'expérimentation en France, en Grande-Bretagne, Espagne, Arabie Saoudite. La deuxième étape, c'est celle de l'industrialisation, qui est un vrai challenge car il faut intégrer l'innovation dans l'organisation existante et dans les systèmes d'information, avec l'appui de la DSI du groupe qui a mis en place une Digital Factory pour accompagner cette intégration. Enfin, il faut une donnée de qualité. Si la donnée est de qualité moyenne, le résultat de l'algorithme sera de qualité moyenne.

Comment l'innovation peut-elle servir l'enjeu environnemental ? 20% de l'eau est perdue à cause de fuites. Comme les réparer coûte cher, l'enjeu est de les éviter : « Un réseau est comme un corps vivant, explique Frédéric Renault. Notre but est d'être aussi efficace que le corps humain en termes d'efficacité énergétique, de gestion de la tension, et, un jour, de capacité d'auto-réparation. D'autre part, il faut progresser sur le traitement. Si l'on sait théoriquement rendre n'importe quelle eau potable, l'enjeu de la R&D est d'en diminuer le coût. Par exemple, la quantité d'énergie nécessaire au dessalement de l'eau de mer a été divisée par 4 en 20 ans. Le corps humain, magnifique machine hydraulique, constitue une source d'inspiration inépuisable », conclut Frédéric Renault. ■

« Un réseau est comme un corps vivant. Notre but est d'être aussi efficace que le corps humain en termes d'efficacité énergétique, de gestion de la tension, et, un jour, de capacité d'auto-réparation. »

En chiffres...

Data & IA

52%

des entreprises admettent qu'elles n'ont pas encore commencé à collecter les données dont elles ont besoin pour prendre les meilleures décisions.

plus de

180

biais humains ont été identifiés et classifiés, chacun pouvant affecter la manière dont les êtres humains prennent des décisions ou collectent des données. L'automatisation est une solution pour reconnaître et supprimer automatiquement ces biais.

Sources : voir page 212

Chez Bouygues Telecom, l'IA prédit le roaming à six mois



Sylvain Goussot

Directeur Opérateurs de Réseau,
Big Data & Innovation

Bouygues Telecom

BIO

2012-2020 / VP Carrier Services, Big Data and Innovation et précédemment VP Big Data, Innovation, Architecture and FTTH programme ; Strategy Director for Fixed Broadband, Bouygues Telecom

2010-2011 / International Development Director, Betclit

2005-2010 / Management Consulting, Cap Gemini Telecom & Media Consulting

Sylvain Goussot est diplômé de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications.

Devenue stratégique pour les grands opérateurs téléphoniques, l'Intelligence Artificielle représente aujourd'hui un portefeuille de 30 projets chez **Bouygues Telecom**. Qu'il s'agisse de mieux gérer les relations avec les autres opérateurs de réseau, d'améliorer l'expérience client ou de déployer de nouveaux services, le projet « Préviation Roaming » joue sur tous les tableaux. Cet outil aujourd'hui industrialisé vise à comprendre et prévoir les usages des 11,5 millions de clients de Bouygues Telecom à l'étranger. C'est ce qu'on appelle le roaming, terme anglais

qui définit l'itinérance des données d'un téléphone mobile et qui qualifie le procédé qui permet à l'abonné d'un réseau téléphonique d'utiliser son téléphone dans un autre endroit que sa zone d'origine, grâce à des accords entre opérateurs. « Nous avons associé une architecture de données avec le Machine Learning pour détecter, modéliser et prévoir le développement des usages de nos clients dans différents pays, résume Sylvain Goussot, Directeur Opérateurs de Réseau, Big Data & Innovation chez Bouygues Telecom. Aujourd'hui, nous sommes capables de dire avec précision combien de clients et quel volume de données sera utilisé dans des centaines de destinations dans les 6 mois qui viennent »

DATA PRÉDICTIONNELLE

Apprenant du passé pour prévoir le futur, l'information est précieuse quand on sait que Bouygues Telecom est en relation avec plus de 200 opérateurs. « Il s'agit d'établir dans la relation commerciale le volume de données que nos clients sont susceptibles d'apporter à leur réseau, ce qui se mesure en millions de méga-octets. Une fois l'accord conclu, nos clients vont roamer, c'est-à-dire utiliser prioritairement le réseau partenaire jusqu'à un certain volume ». Autre avantage : l'Intelligence Artificielle appliquée au roaming est capable d'améliorer significativement l'expérience client à l'aide de nouveaux services. « Pour améliorer l'expérience de nos abonnés à l'étranger, l'IA nous permet de leur faire une proposition commerciale s'ils sont dans un pays où le roaming n'est pas inclus dans leur forfait », explique Sylvain Goussot. Des gains quantitatifs autant que qualitatifs pour la filiale du groupe Bouygues. Et un moyen supplémentaire de faire adhérer ses clients et prospects à sa nouvelle signature : « On est fait pour être ensemble. » ■

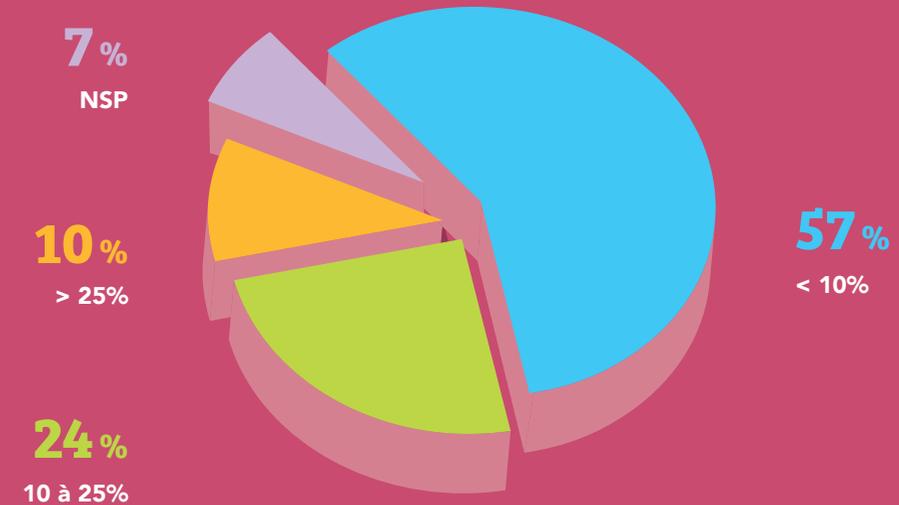
En chiffres...

Data & IA

LES MONTANTS D'INVESTISSEMENT DANS L'IA RESTENT MODESTES

Selon vous, quel est le niveau d'intégration de l'IA dans le projet de transformation digitale de votre entreprise ?

Une majorité des dirigeants interrogés (57%) estiment à moins de 10% la part de l'IA dans les projets de transformation.



97%

97 % des dirigeants affirment que leur organisation déploiera plus d'outils d'IA au cours des deux prochaines années qu'avant la crise de la Covid-19.

Fiabiliser et pérenniser la qualité des analytics dans le temps



Fanjuan Shi

Directeur Data, Analytics & Acquisition
Pierre & Vacances Center Parcs

BIO

Depuis 2020 / Directeur Data, Analytics & Acquisition
Pierre & Vacances Center Parcs Group

2018-2019 / Directeur Analytics
Pierre & Vacances Center Parcs Group

2017-2018 / Manager & Head of Data Science
Axys Consultants

2013-2017 / Engagement Manager - Search'XPR Entreprise

2009-2013 / Senior Regional Manager
(Greater Shanghai Region) - Mercedes Benz China

2006-2009 / Consultant & Senior Consultant
Booz Allen Hamilton

Fanjuan Shi est titulaire d'un MBA de la Shanghai Jiao Tong University et d'un PhD en Machine Learning de l'Université Lyon 3.

Le Groupe **Pierre & Vacances-Center Parcs** est le leader européen du tourisme de proximité, avec ses marques Pierre & Vacances, Center Parcs, Sunparks, Villages Nature Paris, Aparthotels Adagio et Maeva.com. Le Groupe exploite un parc touristique de 46 200 appartements et maisons, situés dans 285 sites en Europe, et a accueilli 8 millions de clients européens en 2018/2019.

DATA UTILE

La mission des 40 collaborateurs de l'équipe Data Analytics & Acquisition repose sur 4 objectifs :

En premier lieu, créer une plateforme data multifonctionnelle accessible à toutes les équipes commerciales qui ont besoin de données pour leurs décisions et leurs actions. Conçue en étroite collaboration avec les équipes IT, la plateforme data, évolutive en termes de capacité de stockage et de calcul, a été construite en moins de six mois pour répondre aux besoins commerciaux.

Le deuxième objectif est de s'assurer que les données transactionnelles et les données clients sont correctement organisées. Pour les fiabiliser, les équipes Data travaillent en étroite collaboration avec les équipes commerciales et informatiques pour ingérer les données, créer des catalogues et résoudre les problèmes de qualité. Des tableaux de bord automatisés sur la qualité des données, une gouvernance et des processus de mise en qualité, des méthodologies de diagnostic et des arbres de décision ont été déployés pour raccourcir le temps d'identification et de résolution des problèmes.

Le troisième objectif est de convertir les données en insights. Les équipes Data prônent en effet l'utilisation pragmatique de la donnée. Les analystes spécialisés Business, Web, Médias et CRM souhaitent présenter des résultats pertinents, mais également faire des suggestions actionnables à l'équipe commerciale sur la base des résultats analysés.

Enfin, la dernière mission se concentre sur l'activation. Grâce au rapprochement des data Ventes et Clients, l'équipe peut créer des segments et des modèles pour personnaliser les campagnes de communication, les produits poussés, le contenu affiché, et l'expérience clientèle en prenant en compte les points de contact multicanaux. Cela permet d'améliorer le ROI pour les investissements média et le développement des canaux de vente, et d'aider les clients à trouver les offres et services les plus pertinents parmi des milliers de choix. Enfin, les informations sont régulièrement partagées avec les équipes Innovation afin de faire émerger de nouvelles idées et améliorations commerciales.

QUALITÉ ET FIABILITÉ

Avec le soutien de Google et d'Artefact, l'équipe a récemment mené à bien un important projet de qualité des données. « La crise de la Covid-19 ne nous a pas ralentis, explique Fanjuan Shi, Directeur Data, Analytics & Acquisition. Au lieu de cela, nous avons profité de cette période "moins occupée" pour travailler sur des sujets stratégiques tels que la qualité des données Web afin d'avoir des informations fiables pour guider l'optimisation de notre site Web et l'enrichissement de l'expérience client. »

« La crise de la Covid-19 ne nous a pas ralentis, nous avons profité de cette période "moins occupée" pour travailler sur des sujets stratégiques tels que la qualité des données Web. »

En effet, pour avoir une data analyse de qualité, il faut concilier une qualité de collecte et une qualité d'historique. Améliorer cette qualité, c'est à la fois standardiser et enrichir la politique de tag et de tracking, comprendre les gaps entre les différentes sources de données et disposer de protocoles de diagnostic de qualité. 2 000 containers de données ont ainsi été audités et 12 personnes ont travaillé ensemble à distance pendant 8 semaines. Elles en ont profité pour automatiser la gestion des droits d'accès à Google Analytics et réduire ainsi les tâches d'exploitation.

Les résultats ? 22,5% de réduction sur le coût d'utilisation de Google Analytics (en raison du nettoyage des données), 9,5% d'économie de la capacité de l'équipe, et un temps de résolution des problèmes de qualité des données Web réduit de 3 fois. Inspirée par ces résultats, l'équipe prévoit de répliquer la méthodologie pour améliorer la qualité des données clients en été.

Issu de la culture asiatique et ayant travaillé dans le conseil et l'industrie automobile, Fanjuan Shi se passionne pour l'automatisation, l'optimisation et l'amélioration continue. Selon lui, les entreprises asiatiques (et surtout chinoises) peuvent apprendre beaucoup de leurs homologues européens pour mieux protéger la vie privée des clients. Parallèlement, les acteurs européens du E-commerce peuvent également s'inspirer de nombreuses idées disruptives et innovantes proposées par les entreprises asiatiques pour personnaliser l'expérience shopping, surtout dans le contexte où les consommateurs utilisent beaucoup plus souvent leur téléphone portable pour faire du shopping.

Dans ses équipes, Fanjuan Shi promeut un management « mentor-mentoré ». Le coaching et l'apprentissage font partie du travail quotidien de chacun au sein du service : « J'encourage les gens à partager parce que dans de nombreux cas, nous apprenons plus lorsque nous enseignons. Comme les connaissances, les méthodes et les outils évoluent extrêmement rapidement dans notre secteur, la curiosité et le désir d'apprendre sont la clé pour maintenir notre compétitivité. » ■

« Comme les connaissances, les méthodes et les outils évoluent extrêmement rapidement dans notre secteur, la curiosité et le désir d'apprendre sont la clé pour maintenir notre compétitivité. »

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). ■

Avec l'agence ORE, Enedis mutualise la data pour accélérer la transition énergétique



Chantal Genermont

Chief Digital Officer
Enedis

BIO

Depuis 2016 / Chief Digital Officer (CDO) - Enedis

2010-2016 / Directrice Adjointe Fusions & Acquisition - EDF

2008-2010 / Directrice M&A - Groupe Casino

2005-2008 / Senior Associate - Orrick Herrington &

Sutcliffe LLP

2003-2005 / Associate - Kirkland & Ellis LLP New York

1999-2002 / Associate - Cleary Gottlieb Steen & Hamilton

Avocate aux barreaux de Paris et New York, Chantal Genermont est diplômée de Stanford University et titulaire d'un Master en fiscalité des entreprises de l'Université Paris-Dauphine.

Distributeur d'électricité en moyenne et basse tension (du poste source à la prise de courant), **Enedis** adresse deux publics : les 35 millions de clients finaux commercialisés par **EDF, Engie, Direct Energie**, etc. et les collectivités territoriales concédantes. Avec 39 000 salariés, l'opérateur représente 95% du réseau électrique, les 5% restants étant répartis entre 170 opérateurs.

Au sein d'Enedis, Chantal Genermont est responsable des 5 activités data essentielles au rôle d'opérateur de confiance des données énergétiques :

1. La donnée pour l'exploitation (calcul des courbes de charge du réseau en quasi-temps réel)
2. La donnée nécessaire à la facturation (recomposition des flux énergétiques)
3. L'analyse de données et la data science par une équipe de data scientists
4. L'accélération de nouveaux projets grâce aux FastLabs
5. Enfin la gouvernance transverse de toutes ces données, parfois sensibles, qui seront fléchées lors de la collecte, du référentiel, des habilitations d'usage et de leur transmission.

En tout, c'est une équipe de 80 personnes, dont 45 data scientists, qui travaille sur ces questions.

Par son parcours atypique d'avocate en France et aux États-Unis, spécialisée en Fusions Acquisitions devenue CDO, Chantal Genermont a pu travailler en transverse avec de nombreux métiers et des business variés. Une expérience

utile, alors que les parties prenantes et les sources de data sont multiples dans le secteur de l'énergie. En effet, cela concerne aussi bien les données internes issues des infrastructures, du patrimoine, des finances, des RH que les données externes qui transitent vers le commercialisateur, comme la consommation énergétique des clients.

La data est donc à la fois un facteur d'efficacité opérationnelle pour le réseau de 1,5 million de kilomètres (optimisation de la maintenance et des documentations pour les agents, détection d'anomalies...) et le moyen de répondre plus vite et mieux aux clients. Par exemple, Enedis peut aider les collectivités territoriales dans leurs grands projets d'aménagement (CHU, Université, etc.) sur la partie infrastructure, mais aussi sur l'efficacité énergétique.

OPEN DATA

En tant que pionnier, Enedis a été le premier opérateur européen à ouvrir aussi largement sa data, en proposant plus de 60 jeux de données, bien au-delà de son obligation réglementaire. En effet, les réseaux électriques aériens, les consommations résidentielles et industrielles, les recharges urbaines pour la mobilité, ainsi que le mix des différentes énergies en quasi-temps réel sont cartographiés. C'est d'ailleurs une mesure qui s'est complexifiée ces dernières années avec l'essor de l'autoproduction et de la micro-production. « Nous interfaçons certains flux de données avec les commercialisateurs, mais aussi les start-up qui travaillent au service de l'efficacité énergétique et des énergies renouvelables », explique Chantal Genermont.

Par exemple, analyser l'utilisation de bornes de recharges en ville permet d'améliorer l'infrastructure et le service de mobilité électrique.

« Ce que l'on recherche, ce sont des réalisations tangibles. En montrant la valeur concrète de ces projets nous créons la confiance nécessaire au changement de culture. »

La donnée est rendue accessible, certes, mais comment la rendre abordable pour un micro-énergéticien avec une petite équipe de 3 techniciens salariés ?

A ce titre, Enedis a lancé en 2017 l'agence **ORE** (Opérateurs Réseaux d'Énergie) : « C'est une société de moyens de Data Analyse qui aide les énergéticiens à améliorer l'efficacité de leur système grâce à la donnée », résume-t-elle. Sur la base d'une feuille de route commune, l'équipe d'ORE - 6 permanents spécialistes de la data et de nombreux experts externes - a développé une trentaine de services digitaux : la production de certificats pour garantir l'origine de l'énergie, la réalisation de bilans énergétiques, ou encore un comparateur des mix énergétiques offerts par les commercialisateurs sur une même commune. Côté infrastructures, un service permet de connaître l'historique d'un câble posé et d'optimiser les opérations de maintenance. « L'agence est sollicitée car elle offre des solutions tangibles aux opérateurs, précise Chantal Genermont. Les data scientists sont une ressource rare, cette coopération permet de mutualiser les moyens. Les collectivités peuvent également nous consulter pour appréhender les nouveaux mécanismes de marché. »

La rareté des data scientists appelle également de nouvelles organisations internes. Là aussi il faut mutualiser les forces pour innover en dehors des circuits habituels. Pour créer les conditions du changement, 3 tiers-lieux baptisés FastLabs ont été lancés, en dehors des locaux d'Enedis : au Schoolab à Paris, à EClozr à Rennes, ainsi qu'à la Halle Tropisme à Montpellier. « L'objectif est de réunir, dans un lieu en rupture avec le quotidien, des équipes agiles et diverses en termes d'âge, de métier, de séniorité et incluant nos data scientists, pour aider des projets innovants à voir le jour, explique-t-elle. Nous nous saisissons d'un problème, nous les faisons travailler ensemble dans une démarche de design thinking ».

LEVIERS DE PRODUCTIVITÉ

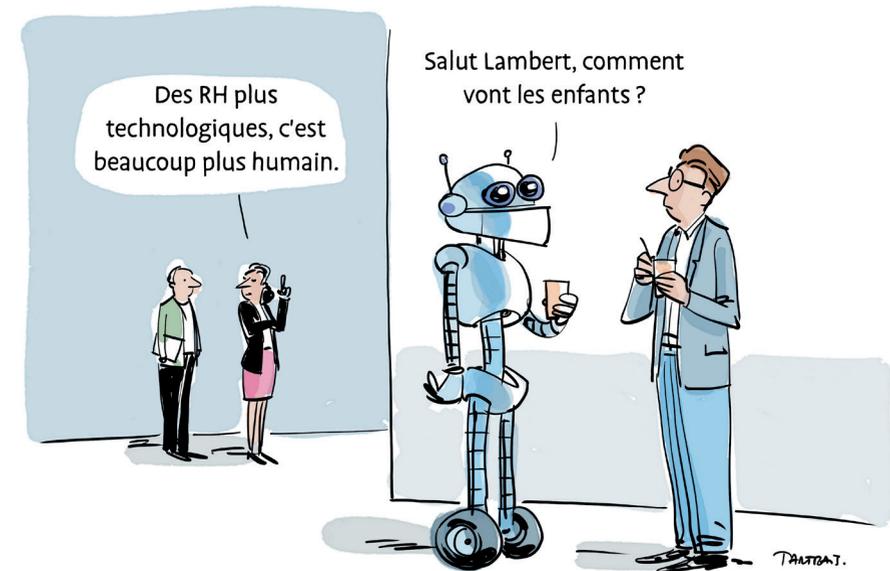
En tout 30 projets ont été développés - et 17 industrialisés - dans ce cadre, dont certains sont d'importants leviers de productivité. C'est le cas d'un robot RPA (Robotic Process Automation) développé pour la comptabilité. En automatisant des tâches répétitives dans le système d'information, 20% de productivité ont pu être gagnés, avec l'assentiment des représentants du personnel, un impact remarquable pour les 500 comptables concernés. Autre exemple, l'idée d'un cadenas connecté pour sécuriser les postes électriques, formulée par un technicien d'intervention au cours d'un hackathon, a été concrétisée. Ces cadenas permettent de sécuriser les interventions en informant le technicien sur leur juste utilisation. « Ce que l'on recherche, ce sont des réalisations tangibles. En montrant la valeur concrète amenée par ces projets, nous créons la confiance nécessaire au changement de culture » ajoute-t-elle. Car l'enjeu de la transformation est bien plus culturel que technologique.

Son motto : « Il faut savoir accepter le décalage de vitesse entre l'adoption rapide des innovations dans notre vie personnelle, et celle bien plus lente dans le cadre de métiers experts. Changer les techniques de travail est long. Mais une fois cette lente adoption acquise, l'efficacité survient rapidement. » ■

« Il faut savoir accepter le décalage de vitesse entre l'adoption rapide des innovations dans notre vie personnelle, et celle bien plus lente dans le cadre de métiers experts. »

PARTIE 3

Talents & Culture





Claude Monnier

« Juste humain » & DRH
Sony Music Entertainment

Le droit à l'échec, tout droit venu des nouvelles cultures digitales, peut-il être un jour systématisé dans les méthodes RH du quotidien ?

Pour Claude Monnier, chez Sony Music, Music, cela ne fait aucun doute. Décryptage sans fard d'une philosophie RH pas tout à fait comme les autres.



Voir
l'interview

« La défaillance fait partie de notre chaîne de valeur »

Dans le cadre de la rédaction de l'ouvrage, nous aurions besoin de votre titre exact. Quel est-il ?

Au sens contractuel, je suis DRH, mais 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. Au sein de Sony Music, nous réfléchissons à la détitrisation totale de celles-ci pour une plus grande flexibilité des organisations.

Quelle place pour le digital chez Sony Music Entertainment ?

Essentielle et principale, parce qu'il a bien été question de survie pour l'industrie de la musique. Rappelons-nous qu'entre 2000 et 2010, l'arrivée du web a amené avec elle la dématérialisation de la musique et donc la possibilité d'accéder aux contenus gratuitement. Certaines études ont estimé une perte de valeur de notre industrie de 80%, traduite immédiatement par de la destruction d'emplois. À partir de 2012, notre maison a décidé qu'elle refusait de mourir en suivant passivement ce que les nouveaux usages nous imposaient et nous avons fondamentalement remis en cause des paradigmes industriels qui opéraient depuis deux décennies. En huit ans de recherche et développement, nous nous sommes réinventés en bâtissant sur du digital et de la prospective. Cela est notamment passé par la création d'une direction

centrale qui chapeaute toutes les autres fonctions et regroupe l'ensemble des expertises numériques : data, marketing, audience développement, media buying...

On y trouve aussi des métiers très spécifiques à notre industrie qui travaillent sur les logiques de streaming audio et vidéo, la digitalisation des contenus sur les plateformes, ou encore les playlists BtoC sur les stores en ligne. Ce

département, qui est passé de 2 à 25 personnes en moins de trois ans, irrigue nos équipes, les labels, nos partenaires et travaille aussi en direct avec nos artistes.

Sous cette impulsion, les RH se sont elles aussi profondément digitalisées ?

Dès lors qu'il est question d'imaginer de nouvelles manières

de travailler, nous sommes pleinement partie prenante. Pour être en avance sur de nouveaux sujets comme la dématérialisation et la monétisation, il a fallu recruter de nouvelles compétences et surtout inventer de nouveaux métiers comme curateurs de playlists par exemple. J'ai aussi recruté mon premier data scientist il y a 6 ans, alors que personne ne pouvait penser utiliser de la data dans une maison de disque à cette époque. Dans la pure logique du digital nous avons expérimenté plein de choses pour nous réarmer et revenir dans la course. Certaines sans succès, d'autres avec.

« Factoriser le droit à l'erreur et en retirer des enseignements est indispensable, c'est ce qui nous permet de prendre des risques. »

Les RH demeurent donc centrales à toute transformation digitale ?

Elles le sont sans aucun doute dans notre métier spécifique. Nous travaillons dans un secteur sans brevet, sans stock de matières premières, où tout est question de talent. Celui de nos artistes, mais évidemment dans cette logique, celui de nos collaborateurs également. Tout repose donc sur la gestion de l'humain. C'est une facette très atypique du métier des RH pour des entreprises plus classiques. Pour réussir, nous éprouvons d'ailleurs des méthodes totalement inventées par la culture digitale comme l'industrialisation du droit à l'erreur, la valorisation des faiblesses et la flexibilité des organisations.

Que signifie industrialisation du droit à l'erreur et valorisation des faiblesses pour un directeur des ressources humaines ?

L'industrialisation de ce droit ne concerne pas tant les RH que le cœur de métier de l'industrie. Quand nous produisons X albums par an, mais que Y sont un succès, ça veut dire également que la différence entre X et Y représente un échec économique. La défaillance fait partie de notre chaîne de valeur. Factoriser le droit à l'erreur sur tous ces échecs commerciaux et marketing et en retirer des enseignements est indispensable, c'est ce qui nous permet de prendre des risques pour accompagner ensuite le succès d'artistes qui ne répondent en rien à des processus rationnels. Jacques Brel a écrit son plus bel album, Les Marquises, en se sachant condamné. Il ressort systématiquement des séquences de temps faibles un moment catalyseur et c'est exactement pareil

« Notre organisation se doit d'être l'adaptation mouvante d'un système à son environnement. »

pour nos collaborateurs dans un secteur aussi créatif que le nôtre. Divorce, attentat, deuil, longue maladie... Quand quelqu'un va mal, nous n'avons pas recours au placard, nous préférons lui donner de la lumière.

Quid de la notion de flexibilité dans votre organisation ?

Notre organisation se doit d'être l'adaptation mouvante d'un système à son environnement. Les lancements d'albums chaque année sont tous autant de petites entreprises. Chaque projet nécessite une organisation différente. Et au-delà de nos expertises, nous changeons de casquette dès que nous changeons de genre musical. Travailler sur de la musique urbaine et sur du jazz en audience développement, par exemple, nécessite une énorme plasticité en termes de compétences.

Aidez-vous votre corps social dans cet exercice de style ?

Oui, et ma principale mission repose sur deux choses. D'une part, je dois l'embarquer dans un désapprentissage permanent pour ne pas cultiver les préjugés, les idées reçues, les habitudes et les routines. D'autre part, je dois être capable de privilégier le savoir-être plutôt que le savoir-faire. Ces deux paradigmes ne fonctionnent bien sûr que parce que nous sommes 200 et que beaucoup de choses sont basées sur la proximité humaine. Mais pour autant, aidés par la culture digitale, nous avons complètement cassé les modèles RH traditionnels et désappris avec succès. ■

« La Covid-19 nous a fait gagner deux ans »



Stéphane Deux

Group digital & IT director
Transdev

BIO

Depuis 2019 / Group Digital, Data and IT Director, Transdev

2015-2019 / Group Chief Information Officer, Europcar Mobility Group

2005-2015 / Group Chief Information Officer, Keolis

1998-2005 / European IT director
Compagnie des Wagons-Lits, Accor

1994-1998 / Organisation & Information Systems Manager,
Cross Channel Catering Company

1989-1994 / IT project manager, Cisi Ingénierie.

Stéphane Deux est diplômé de l'Ecole nationale supérieure des Mines de Saint-Etienne.

Stéphane Deux est arrivé chez Transdev en septembre 2019. Et le programme fut vite bien chargé pour cet ancien des Mines, avec quelques grandes priorités autour de la data et de l'IT.

La première était la création d'une communauté sur les six plus gros pays du transporteur, afin que tous puissent travailler ensemble dans un écosystème de collaboration. La deuxième : la remise à niveau de l'infrastructure, parfois obsolète, et son renforcement en termes de cybersécurité. Sa feuille de route comportait également un programme digital workplace, baptisé « moving digital », afin de « développer le co-élaboratif plus que le collaboratif ». Il devait enfin s'atteler à la transformation en entreprise pilotée par la data : « pour rendre à chacun la visibilité de son activité, à la fréquence, selon la forme et sur le support qui lui correspond. L'objectif est de pouvoir piloter son activité seul, sans fonction support. Notre souhait, c'est d'aller vers une entreprise plus responsabilisante », explique Stéphane Deux. Il restait à clore ce programme ambitieux par un chantier « conducteur connecté », qui vise à terme à proposer aux 55 000 conducteurs (sur un effectif de 83 000 personnes) un environnement connecté avec lequel ils pourront avoir accès aux informations qui concernent leur activité, de manière standardisée pour l'ensemble des pays.

TOP MANAGEMENT

En mars 2020, la Covid-19 a fait irruption dans ce programme qui démarrait. Et a joué, contre toute attente, un rôle d'accélérateur. « Au final, j'ai gagné deux ans, avec la mise en place d'un écosystème collaboratif en trois mois seulement », affirme le directeur data et IT. Ce qui a fait la différence ? « En lieu et place de réticences au

changement classiques sur ces sujets, la demande est, au contraire, venue à nous. Nous n'avons pas eu besoin de déployer d'accompagnement culturel, mais plutôt des actes de formation », explique-t-il. Concrètement, ses équipes ont réuni tous les environnements et écosystèmes de travail pour intégrer la suite Microsoft et Teams. « Nous avons ensuite incité à leur utilisation. Sans orchestration, il ne se passe rien », souligne le directeur digital et IT. Une équipe dédiée au marketing des usages digitaux a créé des webinars, non pas autour d'un outil, mais pour former à des actes digitaux plus globaux. « J'ai créé les conditions pour déployer massivement en impliquant le top management des pays et cette équipe du marketing des usages digitaux », résume Stéphane Deux.

Bilan : le nombre de réunions Teams est passé de 2 000 à 60 000 par mois. Quelque 20 000 personnes ont basculé dans le nouvel environnement, dont 100 % des effectifs aux Pays-Bas, en Suède ou aux États-Unis. « La Covid a accéléré aussi la deuxième partie du plan de transformation, c'est-à-dire les usages collaboratifs via Teams et One drive », indique le responsable. « Aujourd'hui, nous avons presque atteint notre objectif de création d'une communauté de six pays qui font les mêmes gestes unifiés pour communiquer en France et à l'international. Trois de nos priorités ont été énormément accélérées par cette situation », constate-t-il. Et après ? Transdev travaille au projet d'intégration pérenne du télétravail, à hauteur de deux jours par semaine pour les volontaires, projet qui reste à finaliser. « Cela va devenir un gage d'attractivité des employeurs », estime Stéphane Deux. « Il faut donc améliorer encore cette mise en place avec des outils plus fins qui permettront de faire face à n'importe quelle situation », ajoute-t-il. A l'étude par exemple, la généralisation d'un système de signature électronique. ■

« **Nous n'avons pas eu besoin de déployer d'accompagnement culturel, mais plutôt des actes de formation.** »

Des équipes agiles au service de la transformation du quotidien des agents



Olivier Beaurepaire

Directeur de la Digitalisation et de l'Innovation
SNCF Voyages

BIO

Depuis 2018 / Directeur de la digitalisation et de l'innovation, SNCF Voyages.

2016-2018 / DSI adjoint, SNCF Voyages

2010-2016 / DSI, SNCF Gares et Connexions.

2009-2010 / Directeur des opérations, Rail Solutions

2006-2009 / Directeur de programme SI « e-billet », SNCF

Olivier Beaurepaire est diplômé de l'université Paris-Dauphine.



Voir
l'interview

Directeur de la digitalisation et de l'innovation de **SNCF Voyages**, Olivier Beaurepaire pilote un collectif pluridisciplinaire de 15 personnes, intégré à la direction du service et des relations humaines, ce qui peut paraître peu pour un business à 8 milliards d'euros et 17 000 agents concernés. D'autant que la mission de cette équipe est ambitieuse : définir et opérer la transformation digitale pour les métiers du Service et des RH. « Nous contribuons, grâce à une direction digitale et à la conduite quotidienne de projets de transformation, à faire évoluer une entreprise grâce à ses managers et à ses talents. On transforme les organisations en intégrant les hommes et les femmes. On ne peut pas motoriser des process d'entreprises complexes en oubliant l'humain », affirme-t-il. Et Olivier Beaurepaire est fier du bilan de cette petite équipe. « Nous avons, collectivement, atteint des résultats dont nous ne nous serions pas crus capables il y a encore deux ans, qui plus est au sein d'une entreprise très fortement teintée d'une culture d'ingénieur laissant peu de place à la prise de risques ».

TRAVAIL IN SITU

Le secret : l'agilité. « Nous travaillons exclusivement en mode agile, en plateau projet », décrit Olivier Beaurepaire. « Une fois clarifiés le sens et l'objectif, l'équipe projet est assemblée et part travailler in situ, au milieu des employés qui en ont besoin pour bien comprendre leur besoin et prototyper au plus juste », détaille-t-il. Les chefs de projets disposent donc d'une feuille de route et d'une autonomie, qui leur permettent de constituer leurs équipes en piochant dans les ressources du groupe et travaillent avec les utilisateurs de la solution qui sera construite par itérations rapides. Les plateaux projets sont installés sur le lieu de travail des agents SNCF, dans les gares, les centres

de relation à distance... « On confronte les consultants aux conditions de travail réelles. Exit contrats, cahier des charges, sous-traitant déconnectés, l'agent utilisateur est au centre, les interactions quotidiennes avec les acteurs tant technologiques que ceux portant les enjeux business », ajoute Olivier Beaurepaire.

Et ça marche ! Le principal facteur de succès ? « La confiance », affirme Olivier Beaurepaire. « Elle est directement insufflée par le board de Voyages SNCF. 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 ». La transformation, telle qu'elle est pratiquée ici, questionne également profondément l'identité du manager, qui doit lui aussi s'appuyer sur la confiance. « Le contrôle n'est plus possible : les gens ne sont plus sous les yeux du manager. Le manager ne peut plus se reposer sur l'expertise ou l'autorité. Il est dépositaire de la vision. Son rôle est de stimuler, d'inspirer, dans un rôle nouveau de coach ou servant leader », estime Olivier Beaurepaire.

Bilan : 12 produits développés en 12 mois, réadaptés en continu en fonction de l'usage. « Avec l'agilité, nous pouvons opérer sur des cycles de production beaucoup plus courts », se réjouit Olivier Beaurepaire. L'équipe obtient un produit minimum viable (MVP) en trois mois, contre 18 voire 24 mois précédemment.

Et encore il pouvait y avoir des bugs. « Nous sortons des produits qui marchent. La data permet de piloter par l'usage et non plus uniquement à dire d'experts », se félicite-t-il.

Un exemple concret de réalisation ? Le traitement des réclamations. Auparavant, près de 300 personnes localisées dans 20 centres différents, traitaient 500 000 dossiers de réclamations par an pour 130 millions de voyages, au moyen de process établis. « Les agents en charge

sont particulièrement impliqués et connaissent le vrai sens de ce service : transformer un irritant client en remerciement. Pour déterminer comment nous pouvions aider, une de mes équipes est partie en plateau projet au milieu des agents », raconte Olivier Beaurepaire. L'équipe s'est d'abord attelée à faciliter le dépôt de réclamations par les clients.

« Avec du design thinking, nous nous sommes mis au niveau de nos clients et de leur langage. Nous avons

opté pour un chatbot. Coté agent, nous en avons profité pour redéfinir leur écosystème de travail de manière plus ergonomique », explique-t-il. En six mois, l'ensemble des employés a basculé sur ce nouveau système, sans appel au changement.

MACHINE LEARNING

Les systèmes mis en place ? Du « Machine Learning » pour aider l'agent à traiter les réclamations récurrentes comme le retard d'un train par exemple. « Nous n'avons

pas utilisé d'IA. Nous avons essentiellement introduit des règles de gestion, de l'automatisation », précise Olivier Beaurepaire. Quelque 100 000 réclamations ont été déstockées et traitées ainsi. En outre, les équipes se sont aperçues que beaucoup de demandes ne concernaient pas le service. Le chatbot réoriente, donne des réponses et désengorge les plateaux. Enfin, les délais de traitements des réclamations ont été significativement réduits, passant de 30 à 5 jours en moyenne. De beaux résultats pour un projet monté en mode agile avec de faibles investissements, qui a démontré sa valeur lors des épisodes de mouvement sociaux puis la crise de la Covid-19, et qui amène de nouvelles idées : « un moteur d'IA qui va nous permettre de traiter de manière plus fine de plus gros volumes », indique Olivier Beaurepaire.

Le prochain dossier ? Les chefs de bord ont accès à 47 applications globalement indépendantes, conduisant à une expérience employé fragmentée et peu performante. Les équipes digitalisation ont pour mission de transformer l'outil de travail afin de ramener ce nombre à moins de 8. « Nous nous efforçons de simplifier certaines tâches afin que nos collaborateurs puissent se concentrer sur la valeur ajoutée humaine durant le voyage. A leur grande satisfaction et celle de nos clients ! », conclut-il. ■

En chiffres...

Talents & Culture

120+
millions

de travailleurs dans les 12 plus grandes économies mondiales pourraient avoir besoin d'être formés ou requalifiés au cours des trois prochaines années en raison de l'automatisation par l'IA de certaines tâches.

36
jours

C'est la durée moyenne pour acquérir une nouvelle compétence, un chiffre qui ne cesse d'augmenter alors que la durée de vie des compétences continue de diminuer.

Comment L'Équipe a su rapprocher ses rédactions web et print pour développer ses abonnements numériques



Emmanuel Alix

Directeur du digital

L'Équipe

BIO

Depuis 2015 / Directeur numérique / Digital (CDO)
Groupe L'Équipe, éditeur en charge de l'ensemble
des activités digitales

2008-2015 / Directeur marketing et projets - L'Équipe

2002-2007 / Directeur clientèle web - Havas Sport

Emmanuel Alix est titulaire d'un Master Multimédia
de l'Université Paris 2 - il est également vice-président
du Geste (Groupement des éditeurs de contenus
et de services en ligne).

La crise sanitaire n'a pas été simple pour l'entreprise **L'Équipe**. D'un point de vue fonctionnel, elle pu anticiper le confinement et est passée à 100% en télétravail dès le 16 mars. D'un point de vue éditorial, avec l'interruption des compétitions, la rédaction a dû être créative pour continuer à raconter le sport, tandis que les amateurs ont trouvé sur le site L'Équipe des sessions quotidiennes d'entraînement par un coach professionnel.

Côté commercial, la stratégie offensive d'abonnement digital (1€ /mois pendant 6 mois), est tombée à point nommé, et le taux de résiliation n'a pas augmenté. « De manière générale, la période a renforcé les grandes marques de presse, celles qui ont su continuer à investir dans le contenu et la technologie », estime Emmanuel Alix, qui dirige le pôle digital du média sportif.

5 GRANDS CHANGEMENTS

En fait, la transformation organisationnelle majeure de l'Équipe a été initiée dès janvier 2019, avec la fusion des rédactions web et print et la refonte de l'offre digitale (Juin 2019). Pour fournir cet abonnement All Inclusive et homogène sur tous les supports (web, kiosques numériques, applications), il fallait entièrement revoir l'organisation de la rédaction. « L'enjeu était de sortir du rythme du quotidien et de son bouclage à heure fixe, pour passer à une rédaction active de 7 heures à 1 heure, capable de produire des contenus en continu pour les lecteurs. »

Très concrètement, 5 grands changements ont été introduits :

- Tous les journalistes produisent pour le digital, c'est la direction éditoriale qui orchestre le dispatch entre gratuit et payant, publication digitale seule/digital + journal et éventuellement décide des avant-premières web
- Tous les textes, photos et vidéos sont regroupés dans une base d'information partagée (outre ses archives texte et vidéo, le groupe dispose d'une agence photo plus que centenaire)
- Un outil d'édition commun a été développé (à partir de l'outil **Eidos** qui gérait l'édition papier), c'est désormais le journaliste écrivant qui peut titrer, illustrer et taguer son article
- L'ensemble des journalistes assure en rotation le 'desk' (information continue à base de dépêches)
- La grande conférence de rédaction du matin a fait place à deux sessions opérationnelles réunissant équipes éditoriales et marketing.

Pour parvenir à ce résultat, un plan de formation de la totalité des 300 journalistes a été mis en place à partir de l'automne 2018, réalisé à 100% par les équipes éditoriales, print et digital. « Nous avons considéré que nous étions

les plus à même de partager nos compétences telles que l'édition, le SEO, les analytics » estime Emmanuel Alix. Quels ont été les éléments de réussite ? « D'une part le projet a été fortement porté par la direction de la rédaction. Les journalistes ont compris qu'il ne s'agissait pas de revenir sur les fondamentaux à savoir faire des reportages, raconter de grandes histoires de sport, mais qu'il y avait un réel intérêt à aller à la rencontre des besoins du lecteur, grâce au retour amené par les analytics ! Et cette prise de conscience est tout à fait indépendante des générations. Enfin, il a fallu simplifier l'édition, harmoniser les modèles d'articles, simplifier le produit numérique car c'est là qu'est notre croissance potentielle. Or ce produit était hétérogène selon les devices », analyse Emmanuel Alix. L'Équipe totalise 270 000 abonnés digitaux, et vise 300 000 fin 2020. ■

« L'enjeu était de sortir du rythme du quotidien et de son bouclage à heure fixe, pour passer à une rédaction active de 7 heures à 1 heure, capable de produire des contenus en continu pour les lecteurs. »

Quand la crise de la Covid-19 accélère les transformations culturelles



Jean Agulhon

Directeur Général Adjoint en charge des Ressources Humaines

Groupe RATP

BIO

Depuis 2016 / DRH, Groupe RATP

2007 / DRH France, Groupe Renault

2005 / DRH Manufacturing, Groupe Renault

2000 / DRH Usine de Cléon, Groupe Renault

Jean Agulhon est titulaire d'un DESS Droit et pratiques des relations de travail de Université de Montpellier.



Voir l'interview

Les plus grands défis de l'ère digitale ne peuvent se résoudre par la seule transformation des modèles économiques. Telle est en tout cas la vision de la RATP face à l'un des plus grands tournants de son histoire, à savoir son ouverture à la concurrence en 2024. L'institution française publique qui vient de fêter ses 70 ans consacre ainsi, au-delà de l'évolution significative de son métier, le changement de paradigme culturel comme l'un des fondamentaux de sa réussite. Et probablement le plus difficile, à écouter Jean Agulhon, Directeur Général Adjoint en charge des Ressources Humaines au niveau Groupe.

RÉVOLUTION DU MODÈLE

« Notre modèle a longtemps été orienté sur le respect de la hiérarchie et des normes. Pour autant, la fin du monopole et la révolution des usages changent profondément les choses, et ce à une ampleur et une vitesse auxquelles nous n'avons encore jamais été confrontés. Ces évolutions nous conduisent à enrichir notre modèle managérial de caractéristiques plus proches des nouvelles cultures digitales » On aurait pu croire ce chantier à l'arrêt pendant la crise sanitaire. Mais le groupe, bien que mis à rude épreuve, a dû maintenir ses services pour la population parisienne. La crise de la Covid-19 aura ainsi accéléré de façon significative la transformation culturelle de la RATP.

D'abord, parce que comme beaucoup d'autres entreprises, le transporteur s'est approprié de manière massive et immédiate les usages du télétravail, en passant en moins d'une semaine de 1 500 télétravailleurs partiels à 8 500 travailleurs à plein temps, à l'aide d'une DSI particulièrement sollicitée et d'ateliers de formations utilisés à plein régime. « Objectivement, nécessité fait loi, car nous n'aurions jamais osé imposer un

environnement de contrainte tel que celui-là pour lancer les gens. En deux semaines, tout le monde s'est formé grâce aux tutos ou au mentorat inversé pour s'approprier toutes ces nouvelles solutions collaboratives. 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 très intéressante », commente le membre du Comex.

CULTURE D'ENTREPRISE

Autre fait surprenant pour le DRH, celui de voir la distanciation sociale souder la culture d'entreprise et le rapprochement des collaborateurs, en libérant la parole et en cassant les modes pyramidaux. Le phénomène a notamment été constaté sur la population RH elle-même au travers de LinkRH, son outil de communauté sociale dédiée. Celui-ci, créé il y a deux ans, n'avait jamais réussi à vivre ni à dépasser les 50 membres. Mais, réactivée au moment du confinement pour garder le lien entre les équipes, la communauté a connu un tout autre succès, en accueillant pas moins de 800 utilisateurs quotidiens en pleine crise. Du jour au lendemain, la plateforme est devenue un véritable laboratoire RH social et digital.

Dans une culture de la hiérarchie figée par la crise, les membres ont pourtant commencé à oser s'exprimer, apporter des idées ou réagir face aux propositions quel que soit leur échelon. Le rapport aux autres a évolué, faisant émerger de nouvelles valeurs plus proches du digital comme l'entraide quelle que soit leur place dans l'organisation, l'exposition des zones de vulnérabilité et la

porosité entre les champs personnels et professionnels. Des faits totalement nouveaux autant que prometteurs pour la culture RATP, comme le souligne Jean Agulhon : « Face à un chantier culturel déjà largement entamé, nous étions prêts à assumer ces changements de comportements positifs. Nous avons également appris de notre première expérience avortée. Un outil technologique

qui part sans besoin n'apporte rien. » Enfin, certains talents ont pu émerger, et être identifiés pour intégrer une communauté d'ambassadeurs innovation en cours de création.

ESPACES DE TRAVAIL

Prochaines étapes pour tirer parti de cette rupture anthropologique, repérer également les éléments qui se sont marginalisés sur ces nouveaux usages pour les réembarquer, mais aussi accélérer la remodelisation des espaces de travail pensée avant la crise. « Il faut que ce type de fonctionnement survive au déconfinement. Nous étions sur le point de passer, sous 24 mois, à des espaces dynamiques de travail beaucoup plus ouverts. Il est stratégique que nous réussissions à concrétiser rapidement ce chantier. La crise liée à la Covid-19 a aussi mis en évidence la pertinence des démarches coopératives et la confiance comme condition nécessaire pour vivre et travailler ensemble. Même si le désir de reprendre le cours normal de nos vies est fort, nous allons nous employer à ne pas replonger dans nos réflexes habituels et à cultiver avec beaucoup de soin tout ce que cette situation inédite nous a appris et nous a fait expérimenter » prévient Jean Agulhon. ■

« Le rapport aux autres a évolué, faisant émerger de nouvelles valeurs plus proches du digital comme l'entraide. »

Deux ans pour basculer en mode collaboratif chez Arkema



Frédéric Gauvard

Chief Digital Officer
Arkema

BIO

Depuis 2018 / Chief Digital Officer, Arkema

2013-2018 / Directeur du programme Supply Chain « Client »

2009-2013 / Directeur Europe Asie pour l'activité Gaz fluorés.

2005-2009 / Directeur de la communication financière avec pour objectif la préparation de l'introduction en Bourse d'Arkema

1994-2005 / Entrée chez Arkema au poste de responsable de production sur les sites industriels à Carling en France et à Bayport (New York, États-Unis), puis postes en finance dans l'Hexagone.

Frédéric Gauvard est diplômé de Polytechnique, des Mines ParisTech et titulaire d'un MBA Finance de l'université de Houston Clear-Lake.

Nommé à la tête de la direction de la transformation digitale d'Arkema en mars 2018, Frédéric Gauvard a eu, dès ses débuts, fort à faire. Premier défi et non des moindres, parvenir à embarquer culturellement les 20 000 collaborateurs du premier chimiste français répartis dans près de 55 pays. « Il faut bien comprendre que notre plus grand défi ne portait pas tant sur la transformation des sites de production, déjà perfectionnés sur le plan numérique au fil du temps et étant dans une démarche d'optimisation continue, mais bien de notre culture, de la relation client et de l'approche marketing inhérentes à ces nouvelles logiques. L'industrie de la chimie était, sur ce point, plus en retard que d'autres entreprises davantage en contact avec les secteurs de la grande consommation ».

UNE DYNAMIQUE CLIENT CENTRIC

Comment, dès lors, provoquer ce changement, insuffler cette dynamique davantage centrée sur le client ou encore transmettre l'art du storytelling, dans le respect d'un ADN et d'un savoir-faire historiquement ancrés dans l'ingénierie ?

Première étape pour le Chief Digital Officer, créer le désilotage et l'ouverture, avec pour fondation, le lancement de la plateforme de travail collaboratif "Travailler ensemble, travailler malin" conçue à partir de l'agrégation et la personnalisation d'outils marché déjà existants. Au programme, pour influencer sur un nouveau savoir-être professionnel, la mise à disposition de modules de partage documentaire, d'outils d'aide à la décision, à la communication et au travail en équipe, de solutions visio ou audio, ou encore de ressources d'aide à la gestion de son poste de travail.

Pour garantir son succès, l'implémentation de cette plateforme a été réalisée pas à pas, cas d'usage après cas d'usage, site après site. « Nous avons expérimenté les premiers essais sur le siège et la DSI, avons évidemment co-construit avec les remontées de ces premiers utilisateurs, puis avons élargi progressivement aux usines, régions, comité exécutif, en prenant soin, à chaque étape, d'accompagner les collaborateurs en termes de formation et de partage. Des webinars dédiés et un réseau social ont d'ailleurs été spécifiquement créés à cette intention » raconte Frédéric Gauvard.

Cette transformation, qui opère ici par la proposition d'un nouvel écosystème de travail plus fluide, enregistre d'ores et déjà d'excellents résultats. « Nous avons rapidement multiplié par cinq les taux de connectivité sur des outils comme Teams ou Skype. La crise de la Covid-19 a ensuite accéléré davantage encore ces nouvelles manières de travailler » constate enfin le CDO. Une première brique qui répond positivement aux mutations du marché, encourageant le leader mondial de la chimie à poursuivre dans cette voie. ■

« Nous avons expérimenté les premiers essais sur le siège et la DSI, avons évidemment co-construit avec les remontées de ces premiers utilisateurs, puis avons élargi progressivement aux usines, régions, comité exécutif, en prenant soin, à chaque étape, d'accompagner les collaborateurs en termes de formation et de partage. »

En chiffres...

Talents & Culture

TENSION SUR LES MÉTIERS DE LA DATA

Quelles compétences sont les plus recherchées pour répondre à vos priorités digitales ?

DÉVELOPPEMENT DE NOUVELLES APPLICATIONS (TYPE API)
SMART INDUSTRY, SMART ENGINEERING CONDUITE DU CHANGEMENT
MARKETING DIGITAL
DATA SCIENCE
DÉVELOPPEMENT D'APPLICATIONS MOBILES EXPÉRIENCE CLIENT
SÉCURITÉ BLOCKCHAIN
DEVELOPPEMENT D'ASSISTANTS VIRTUELS ET/OU USAGE D'IA
INTERNET DES OBJETS ET CONNECTIVITÉ

« Les RH sont directement impliquées dans la remodelisation des organisations »



Sylvie Brisson

Directrice des Ressources Humaines
Club Med

BIO

Depuis 2011 / Directrice des ressources humaines Groupe Club Med

2008-2011 / Directrice du développement RH et de l'université des talents - Club Med

2003-2008 / DRH corporate et mobilité internationale Club Med

1998 / Responsable paie et administration Gras Savoye

Sylvie Brisson est diplômée du Master 2 CAAE de l'IAE France.

La fonction RH a-t-elle un rôle à jouer dans la transformation digitale des entreprises ? Et si oui, avec quels types de projets ? Réponse circonstanciée de Sylvie Brisson, aux grandes manœuvres sur ce sujet au sein du fleuron tricolore du tourisme Club Med.

Comment la transformation digitale de cette dernière décennie a-t-elle impacté votre secteur d'activité ?

Le tourisme a été l'un des premiers secteurs disruptés, du fait de l'arrivée de nouveaux acteurs numériques, mais aussi en raison des nouveaux usages du consommateur. Chacun pouvant devenir sa propre agence de voyage, l'expérience que nous proposons doit être d'un niveau supérieur et intégrer tous les nouveaux standards digitaux qui font la norme, de la réservation jusque dans nos villages. L'avènement de la data a posé un autre sujet majeur, celui de la déontologie. Il a fallu composer avec agilité, pour proposer cette fluidité nouvellement attendue par le consommateur, en s'interdisant toute intrusion ou lâcher-prise déontologique sur ses données personnelles.

Face à cette disruption, comment vous êtes-vous repensés ?

Nous avons opéré le début de notre transformation il y a 5 ans, en l'incarnant par un geste fort, celui de la création de la direction GMDT - Global Marketing Digital and Technology - directement rattachée à la présidence. Elle a réuni plusieurs équipes auparavant disséminées : Stratégie, Digital, Marque, Relation Client, mais aussi Technique, puisque cette entité héberge les développeurs. C'était un acte très fort, ayant pour but de casser le mode guichet qui prédominait auparavant sur le digital.

Les Ressources Humaines sont-elles partie prenantes dans ce type de transformation au long cours ?

Oui, puisque nous sommes directement impliquées dans la remodelisation des organisations sur le plan humain. Notre fonction a également un rôle important à jouer sur les nouvelles cultures collaboratives. Nous concernant par exemple, nous intégrons depuis plusieurs années le distanciel, y compris dans nos villages. Nous créons et expérimentons également des outils comme Workplace qui permettent à nos équipes d'interagir entre elles à travers le monde et de savoir ce qu'il se passe dans leur entreprise en temps réel, ce qui nous a beaucoup aidé lors du confinement. Autre exemple, le lancement récent du projet **People First**, qui travaille cette fois ce lien permanent avec nos équipes sous un angle très RH.

En quoi consiste ce projet ?

Créé avec le concours de la direction GMDT, cet outil d'accompagnement repense complètement le lien avec les collaborateurs, en leur permettant, par la voie digitale, de reprendre la main sur leur parcours au sein de l'entreprise.

« People First est finalement une parfaite incarnation de ce qu'on appelle la symétrie des attentions. Dès lors que nous nous sommes attachés à repenser nos parcours client de manière plus servicielle, nous devons faire de même avec nos collaborateurs. »

Nous avons pour cela renoncé à People Soft, outil RH utilisé depuis 17 ans au niveau mondial, mais exclusivement piloté par les seules fonctions RH et les managers.

Nous avons choisi Workday pour sa capacité à gérer les flux importants, puisque nous employons en vitesse de croisière environ 25 000 personnes et recrutons chaque année environ 7 à 8 000 candidats. People First est finalement une parfaite incarnation de ce qu'on appelle la symétrie des attentions. Dès lors que nous nous sommes attachés à repenser nos parcours client de manière plus servicielle, nous devons faire de même avec nos collaborateurs.

Que propose cette nouvelle plateforme ?

Une plus grande transparence et autonomie, grâce à l'accessibilité, à terme, de l'ensemble des informations et des opportunités pour chacun : évaluations, congés, vœux d'affectation et avancement des demandes, fiches de paie, accès aux formations, notes de frais pour certains pays.... Le défi restait important, car nous avons des populations internes hétérogènes, avec en village des équipes jeunes, nomades et digitalisées, mais aussi un back office plus sédentaire et parfois moins digital.

Depuis quand Workday opère-t-il ?

Nous avons repensé tous les process et lancé une version simplifiée de test en 2017. La version finalisée a été lancée un an plus tard sur tous nos villages.

Y a-t-il eu un avant et un après ?

Restons lucides, avec la renonciation à un outil dédié à notre fonction, nous avons perdu en RH ce que nous avons gagné pour nos collaborateurs. La contrepartie, c'est que, à terme, ces RH n'auront plus besoin de jouer un rôle intermédiaire sur des tâches administratives à

faible valeur ajoutée, celles-ci devant être directement pilotées par les collaborateurs. Autre changement à venir : le process semestriel des affectations en village (environ 35 000 par an), qui sera beaucoup mieux anticipé avec des collaborateurs qui feront plusieurs vœux six mois avant. Le temps gagné devrait être important, puisque l'outil nous permettra de gérer 80% de ces affectations de cette manière. 20% sont ensuite gérés au cas par cas.

Considérez-vous que cette innovation a atteint son niveau de maturité ?

L'étape nécessaire d'acculturation n'est pas terminée et nous pouvons encore véritablement enrichir ce système, en créant par exemple des corrélations entre ces données et celles à caractère budgétaire pour donner une dimension plus quantitative à notre pilotage. Il s'agit là probablement de notre prochaine étape. ■

D-EDGE Focus sur un early-adopter de solutions RH



Pierre-Charles Grob

CEO

D-EDGE - Groupe Accor

BIO

Depuis 2018 / CEO, D-Edge Hospitality Solutions

2010-2018 / Managing Director Asia et précédemment
Managing Director Europe, Vice President Revenue
Optimization, D-Egde

2009-2010 / Trade Marketing Manager, Pirelli

2004-2008 / Marketing Manager Hôtels, Spas &
Restaurants, Société des Bains de Mer de Monte Carlo

2003-2004 / Marketing Administrator,
Monaco Convention Bureau

2001-2003 / Marketing & Distribution, Accor

Pierre-Charles Grob est diplômé de la Wright State
University et de l'ESC d'Angers.

Bien-être des salariés et de leurs familles, gain de temps, diminution de l'absentéisme... Nombreux sont les avantages de la télémédecine en entreprise et **D-EDGE Hospitality Solutions** l'a bien compris.

Cette entité technologique et marketing hôtelier du groupe **Accor**, créée en 2019 à la suite de la fusion des deux leaders **Availpro** et **Fastbooking**, a en effet décidé dès sa création d'offrir à ses 190 collaborateurs en France (et à leurs familles) un service de consultation des professionnels de santé en vidéo sur l'application **Qare**, en prenant en charge leur abonnement mensuel familial.

Timide les trois premiers mois, le taux d'adoption de ce nouveau service avoisinait les 72% en mai 2020, suite à sept semaines de confinement. Une satisfaction pour Pierre-Charles Grob, CEO de D-EDGE : « Nous avons un intérêt marqué pour les solutions technologiques de nature à nous permettre de mieux accompagner nos collaborateurs en favorisant leur bien-être, leur autonomie et leur progression », appuie-t-il.

EARLY ADOPTER

Numéro 3 mondial en matière de technologies dédiées à la distribution hôtelière et leader européen, D-EDGE se hisse donc aussi en tête du palmarès quand il s'agit d'innover en matière de RH, dans un contexte d'éclatement de ses équipes : 350 salariés présents dans 25 bureaux dans le monde, comptant principalement des ingénieurs et des développeurs.

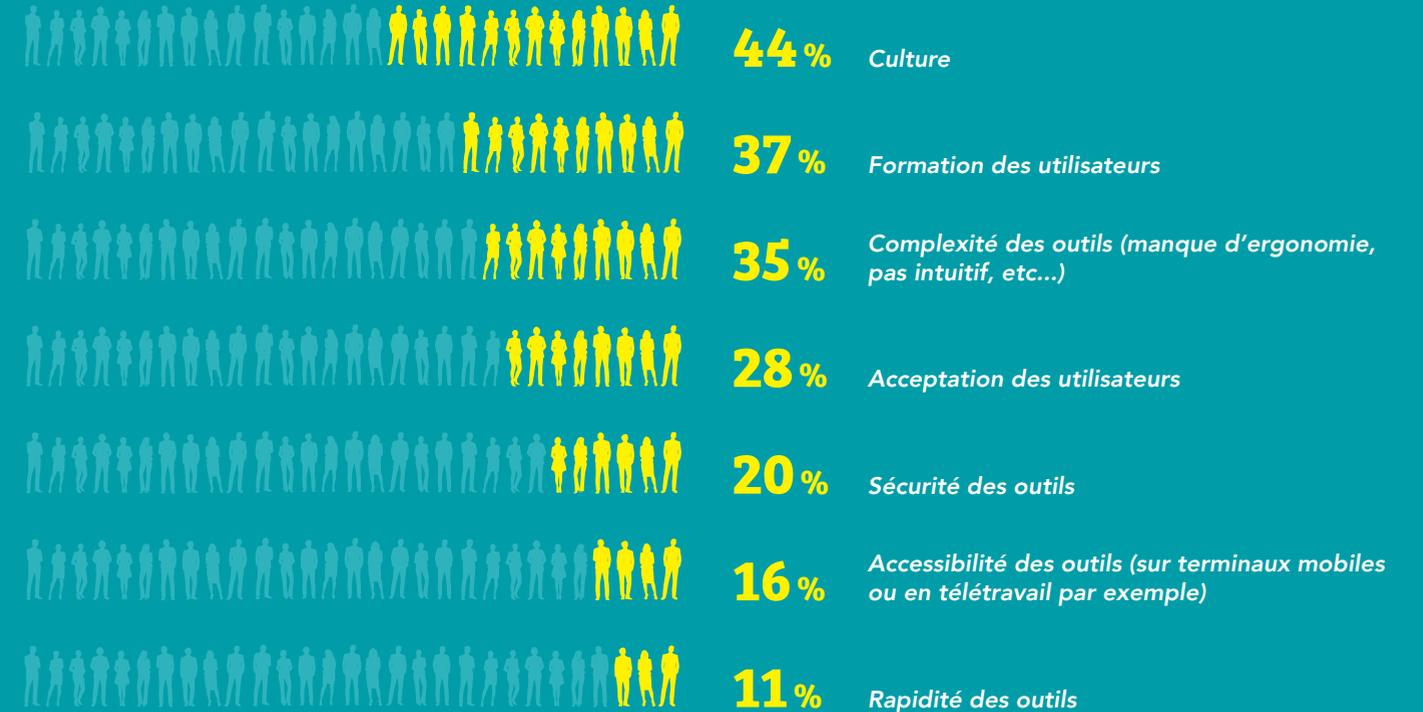
Early adopter des tickets-restaurant dématérialisés avec **Swile**, des logiciels RH et administratifs de la Solution **Lucca**, D-EDGE innove encore en 2020 en montant sa propre plateforme d'e-learning dont la promotion a été assurée par 360Learning. Dans le même temps, 95% de

En chiffres...

Talents & Culture

LA CULTURE ET LA FORMATION, ENJEUX
PRIORITAIRES POUR DÉVELOPPER LES
OUTILS COLLABORATIFS

Quels sont les freins à l'utilisation des outils collaboratifs au sein de votre entreprise ?



Sources : voir page 212

ses collaborateurs se sont inscrits à la plateforme **Udemy** trois mois après la mise en place d'un partenariat avec ce site internet de formation en ligne, pour avoir accès à des contenus de qualité sur des sujets divers qui ne concernent pas directement leurs métiers.

CONVIVIALITÉ

La convivialité a aussi pris un tournant technologique pendant le confinement. Pour maintenir le lien et l'esprit d'équipe, un coach sportif a été proposé à tous sur Zoom. L'équipe RH de D-EDGE a aussi proposé des moments décontractés réunissant entre quatre et cinq personnes tirées au sort, concoctés avec la start-up française **Tribalee**.

« La Covid-19 a révélé si les entreprises étaient équipées ou pas pour traverser la crise. Notre volonté de simplifier sans cesse la vie de nos collaborateurs et de rendre leur vie meilleure, notamment par l'innovation, nous a montré que nous étions prêts en matière de gestion des ressources humaines et sans doute mûrs pour le Flex Office », analyse Pierre-Charles Grob. ■

« Nous avons un intérêt marqué pour les solutions technologiques de nature à nous permettre de mieux accompagner nos collaborateurs en favorisant leur bien-être, leur autonomie et leur progression. »

Réinventer ce qu'est le travail avec nos collaborateurs



Béatrice Kosowski

General Manager, Global Technology Services
IBM

BIO

Depuis 2015 / General Manager Global Technology Services, Membre du Comex, IBM France

2011 - 2015 / Vice-Présidente & Managing Director en charge des relations avec le groupe SNCF, IBM France

2009 - 2011 / Vice-Présidente d'IBM Global Financing pour l'Europe de l'Ouest et du Sud

2005 - 2009 / Présidente d'IBM Global Financing en France

2002 - 2005 / Directrice des Ventes IBM Software Group pour les PME-PMI, IBM EMEA

2001 - 2002 : Directrice de Cabinet du General Manager d'IBM Europe Middle East Africa (EMEA)

Béatrice Kosowski est diplômée de l'ESSEC Business School.

Comment avez-vous vécu la période de confinement en tant que dirigeante ?

Cette phase a été une opportunité très soudaine d'éprouver notre leadership. Prendre des décisions rapides et communiquer de manière limpide était essentiel.

Notre priorité a d'abord été de protéger nos collaborateurs dont 98% ont basculé en travail à distance avant le confinement, les collaborateurs restants étant indispensables sur site client ou nos data centers (par exemple pour des opérations de maintenance). Leur fournir l'équipement sanitaire adéquat a demandé des prouesses logistiques auxquelles nous étions fort heureusement préparés. Épaulés par la médecine du travail, nous avons également beaucoup communiqué avec nos collaborateurs.

Depuis mi-mai, nos 25 sites rouvrent progressivement. En juillet, 50% des équipes restent en travail à distance (avec des rotations) afin de respecter les recommandations sanitaires. Nous nous sommes mobilisés avec succès pour assurer la continuité opérationnelle de nos clients à travers nos services, indispensables à la poursuite de leurs activités. D'autant que parmi eux nous comptons des

« Notre priorité a d'abord été de protéger nos collaborateurs dont 98% ont basculé en travail à distance avant le confinement. »

organisations essentielles au fonctionnement du pays tels que l'AP-HP, plusieurs acteurs de la grande distribution ou encore du secteur bancaire.

Durant le confinement, et malgré la distance physique, le travail avec nos clients sur nos futurs projets a continué. Nous avons réalisé de nombreux ateliers virtuels avec des Comex de nos clients pour travailler avec eux sur leurs projets de transformation. Des moments d'échange IBMers-clients ont également eu lieu avec nos experts du monde entier.

Nous avons également renforcé notre engagement social. Dès mars, nous avons mobilisé nos supercalculateurs et nos équipes : 8 000 combinaisons de médicaments possibles ont été testées, et 77 ont été isolées pour accélérer la Recherche. IBM a aussi soutenu la logistique médicale et la diffusion d'informations (pour les soignants comme la population) en développant une vingtaine de chatbots autour de la Covid-19, mettant 200 millions de dollars au service de la Santé. IBM a également profité de la période pour acculturer au Digital grâce aux « Vendredis du Numérique », une série de webinars à la disposition de jeunes adolescents.

« Notre objectif est de créer un environnement où chacun se sente bien et puisse exprimer son potentiel. Il est impossible d'innover avec des équipes composées de profils identiques. »

Comment fait IBM pour entretenir une culture collaborateur reposant sur la transparence et l'adaptabilité ?

Nous sommes impressionnés par la résilience et l'adaptabilité dont les IBMers font preuve. L'organisation hybride (distantiel et présentiel) que nous expérimentons illustre cette adaptabilité en ce qu'elle préfigure le futur du travail et du leadership. Nous organisons régulièrement des sessions de brainstorming digital « Jam » avec les IBMers afin que chacun puisse partager ses idées, la dernière en date s'est déroulée en mai. C'est le lien avec les équipes qui nous permet de continuer à définir ensemble le futur de notre compagnie.

La transparence, l'agilité et le collaboratif sont

caractéristiques de la culture IBM. Quelqu'un a dit « la culture c'est ce que l'on fait lorsque personne ne regarde. » C'est bien ce que la crise a révélé : l'entreprise apprenante est une réalité pour IBM. Depuis 4 ans, nous avons revu le mode de feedback : les bilans managers-collaborateurs ont lieu trimestriellement et le feedback se fait dans les deux sens. Donner une appréciation est aussi important que d'apprendre à en recevoir.

En chiffres...

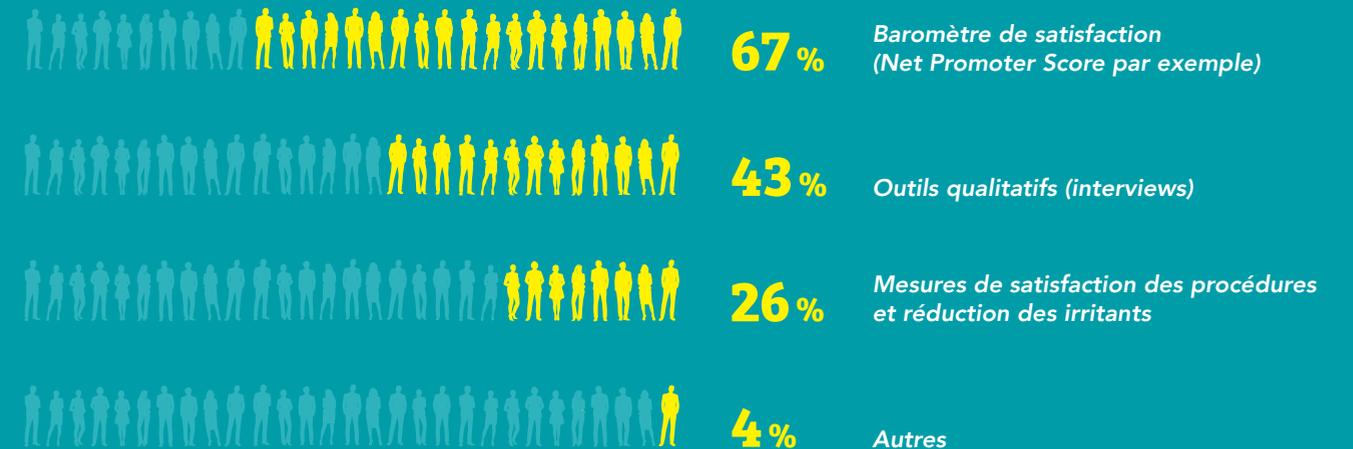
UNE ENTREPRISE SUR 2 MESURE LA SATISFACTION EMPLOYÉ

Talents & Culture

Dans votre entreprise, l'expérience employé (ensemble des observations, impressions et sentiments ressentis par un employé sur son emploi et avec l'entreprise qui l'embauche) est-elle mesurée ?



Si oui, comment ?



Cultiver la transparence en entreprise, c'est aussi parler clairement de sujets comme l'employabilité. Chez nous, cette dernière est portée conjointement par le salarié et l'entreprise, la formation est mise en avant afin de favoriser l'employabilité de demain. Nous exposons clairement les métiers dans lesquels nous allons investir ou désinvestir à l'avenir, cette information est partagée sur notre Intranet et chacun peut adapter sereinement ses choix de formation. Grâce à des échanges avec le manager et aux plateformes digitales avec Watson de contenus YourLearning et MyCareer, chacun peut apprendre en continu.

Comment abordez-vous les enjeux de culture d'entreprise, de diversité et d'inclusion ?

L'un des secrets de la longévité d'IBM est la fidélité à ses valeurs. La diversité a toujours été l'un de nos enjeux majeurs : dès 1899, la compagnie engageait une femme de couleur et accueillait en 1914 son premier salarié handicapé. Notre Comex France est à parité hommes-femmes et nos réseaux internes en faveur de l'inclusion (Phare pour le handicap, Women@IBM, ou encore Eagles pour la communauté LGBTQ+) bénéficient de larges audiences.

Notre objectif est de créer un environnement où chacun se sente bien et puisse exprimer son potentiel. Il est impossible d'innover avec des équipes composées de profils identiques. IBM travaille donc sur toutes les dimensions de la diversité : paritaire, inclusive, culturelle... Depuis quelques mois, nous mettons notamment l'accent sur la neuro-diversité, comme l'autisme, en partenariat avec des organisations comme Auticonsult, pour accueillir au mieux ces collaborateurs au sein de notre structure.

« Nos clients ont tous accéléré leur transformation digitale avec la Covid-19. Aujourd'hui, il faut savoir prioriser et apprendre des risques en s'adaptant de façon agile. »

Chieko Azakawa est un autre exemple d'inclusion : cette chercheuse de très haut niveau non-voyante travaille chez IBM sur la conversion des informations visuelles du quotidien en consignes vocales. Elle incarne cette Tech for good qui offre des résultats concrets.

Diversité et inclusion font partie de l'ADN d'IBM, c'est un héritage dont nous sommes très fiers. Conscients que ces enjeux représentent un combat à mener au quotidien, de nombreuses formations et tribunes de libre-expression sont mises à disposition des IBMers sur ces sujets. Le récent engagement Emb(race) de notre CEO Arvind Krishna, illustre l'importance de nos actions pour combattre le racisme et travailler à la construction d'un monde plus équitable.

Comment accompagner la reprise économique ? Qu'allez-vous conserver de cette gestion de crise ?

Nos clients ont tous accéléré leur transformation digitale avec la Covid-19. Aujourd'hui, il faut savoir prioriser et apprendre des risques en s'adaptant de façon agile. Nos clients ont besoin d'un partenaire en qui ils peuvent avoir confiance pour assurer une transformation cohérente de bout en bout. IBM est ce partenaire grâce à nos capacités d'innovation, d'industrialisation et notre

expérience. Notre objectif est que nos clients ressortent plus forts de cette crise, plus résilients et plus compétitifs (notamment en termes de prix) dans un monde où tout évolue rapidement.

Face à une concurrence accrue, tout le monde a un rôle à jouer. Plus que jamais la solution est de s'appuyer sur des partenariats stratégiques et l'agilité est de mise. Nous travaillons en écosystèmes avec des start-up, les fournisseurs de nos clients, des acteurs de la Tech, des écoles... Parfois même une association entre plusieurs clients permet d'obtenir un résultat bénéfique pour leur secteur. Collaborer avec autant d'acteurs, comme nous le faisons de manière soutenue depuis le début de la crise, demande du courage et de la vision. Nous devons continuer à partager ces pratiques collaboratives.

Enfin, la Covid-19 nous a permis d'assister à de vrais élans de solidarité. Plus que jamais nous souhaitons continuer à mettre nos capacités technologiques et notre expertise au service de la Santé, de l'Éducation, de la Recherche. ■

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. ■

PARTIE 4

Plateformes & Ecosystèmes





Olivier Nguyen-Khac

Directeur des Systèmes
d'Information

Moët Hennessy

BIO

Depuis 2018 / Directeur des Systèmes d'Information
Moët Hennessy

2007 / Directeur de Projets Digitaux, DSI

puis Directeur du Développement E-commerce CFAO

2001 / Directeur de projets Renault Retail Group

2000 / DG Elmys

1999 / Delivery Services Manager Morse

1995 / Chef de projets Thalès

Olivier Nguyen-Khac est diplômé de l'Ecole Centrale
de Lyon.

Engage, une plateforme marketing pour connaître et engager le consommateur final

Pour **Moët Hennessy**, division Vins et Spiritueux du groupe **LVMH** réalisant 98% de son chiffre d'affaires en BtoB, connaître le client final n'a pourtant plus rien d'un luxe.

Si la digitalisation est déjà très présente depuis des années sur les chaînes de production, c'est désormais au tour du marketing et des systèmes d'information d'en connaître toutes les subtilités. Pour Olivier Nguyen-Khac, Directeur des Systèmes d'Information, cela ne peut se faire qu'en admettant que le chantier culturel est au moins aussi important à mener que son pendant technologique :

« Au-delà du fait que le succès de nos produits ne fait pas de nous une entreprise qui ait à se réinventer, l'immédiateté du digital s'oppose aux cycles longs de nos métiers, puisque quand nous vendangeons, c'est parfois pour mettre un produit 10 ans plus tard sur le marché. Pour autant, cette transformation s'imposait. »

RÉVOLUTION DES USAGES

« D'abord, parce qu'elle est un des outils clé pour produire des expériences consommateur, incarnations nécessaires de notre positionnement stratégique *Crafting experiences* et d'autre part, parce que la révolution numérique est aussi celle des usages du consommateur. Nous devons dès lors, plus que quiconque, comprendre et anticiper les

futures tendances pour produire au plus juste ou inventer aujourd'hui ce que nous proposerons dans quelques années. Et cela, l'utilisation intelligente de la data peut nous l'offrir. »

Des champagnes Moët & Chandon et Ruinart au Château Cheval Blanc en passant par le whisky Glenmorangie, l'enjeu reste de taille pour cet ensemble de marques rares, dans un groupe où, comme le rappelle ce centralien, « nous ne commercialisons plus depuis longtemps des

bouteilles, mais des occasions, des expériences, dans un environnement où notre client final attend de plus en plus de personnalisation. »

MULTIMARQUES

Dans la maison de prestige, la réponse est donc née il y a 18 mois, avec **Engage**, une plateforme marketing qui agrège

et connecte toutes les données des consommateurs finaux, collectées sur les différents points de rencontre de ces derniers avec les vingt-six maisons du groupe : visitor's centers comme celui de la Maison Hennessy à Cognac, caves en Champagne, wineries sur le territoire américain, présence des maisons sur 40 000 événements annuels, ou encore par l'intermédiaire de clos19.com, le site de vente au détail de l'ensemble des vins et spiritueux de Moët Hennessy.

« *L'immédiateté
du digital s'oppose
aux cycles longs
de nos métiers.* »

Ce data lake, qui cloisonne encore les données par maison puisqu'elles sont parfois concurrentes, devient dès lors un terrain de jeu qui permet à chacune de disposer d'une vue client à 360 degrés, mais aussi de manipuler sa donnée, la trier, la segmenter et l'utiliser pour construire ses campagnes et engager des conversations de manière pertinente sur tous les canaux.

Le projet, porté au plus haut niveau managérial, démontre que lire dans l'avenir devient maintenant possible grâce aux technologies, au prix bien sûr d'une acculturation et d'investissements financiers conséquents. Rappelons, en effet, que la division porte une part significative de ses investissements sur les IT. ■

« Nous ne commercialisons plus depuis longtemps des bouteilles, mais des occasions, des expériences, dans un environnement où notre client final attend de plus en plus de personnalisation. »

« 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 plateformes, 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

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. »

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

Beyond bâtit l'avenir du BTP



Pascal Berger

CEO
Sixense

BIO

Depuis 2018 / CEO Sixense

2015-2018 / EVP Grid Software Services, GE

2010-2015 / VP Global Operations & New Acquisitions,
Alstom Grid

2007-2010 / VP Operations & RD, Converteam
(GE Power Conversion)

1999-2007 / Business Unit Manager et précédemment Chief
Engineer et Product Line Manager, Delphi

1993-1998 / Research Engineer puis Program Manager,
Renault

Pascal Berger est diplômé de l'Université de Technologie
de Compiègne (UTC), du Conservatoire National des Arts
et Métiers (CNAM) et du Georgia Institute of Technology.

S'il représente la première industrie au monde en termes de chiffre d'affaires, le secteur du BTP a pourtant été fort probablement le dernier à se digitaliser. Reposant davantage sur des actions terrain compliquées à dématérialiser et surtout incarné par un grand nombre de PME, le marché a mis du temps à basculer. Un retard largement rattrapé depuis par le fleuron technologique **Sixense**, créé en 2016 par le groupe **Vinci**. Spécialisée dans les solutions digitales dédiées à la construction, gestion et opérations sur infrastructures, la filiale œuvre bien sûr pour sa maison mère mais revendique également ses propres clients externes, en France comme à l'international.

L'ÈRE DU BIM

Cette conjugaison de rang mondial entre les expertises métiers et l'approche digitale s'est notamment traduite par la création de la plateforme **Beyond**, qui reste aujourd'hui la seule capable de proposer le regroupement de toutes les solutions métiers et logicielles du secteur, et cela de manière interopérable : services de design et de construction, exploitation des données, géotechnique, activités liées aux structures bâtementaires, génie civil, solutions liées à la surveillance des mouvements de surfaces ou encore intégration du B.I.M. (Building Information Modeling), technologie usuelle de modélisation des données du bâtiment.

« Beyond permet pour la première fois d'appréhender l'ouvrage sur la totalité de son cycle de vie. Avant, énormément de données étaient générées étape par étape, dans des formes inexploitable par la suite. Nous avons souvent du mal à puiser dans le passé.

En connectant désormais les données entre elles, nous donnons vie aux projets patrimoniaux, de leur naissance jusqu'à leur entretien et à leur rénovation », commente Pascal Berger, CEO de Sixense.

Les potentiels de la plateforme s'organisent autour de quatre fonctionnalités : Beyond DigitalSite, Beyond Monitoring, Beyond Asset et Beyond Reality.

Beyond DigitalSite, outil de digitalisation des processus chantiers, offre la possibilité de planifier et documenter les activités de construction pour les suivre en temps réel.

L'offre **Beyond Monitoring** propose quant à elle de la mesure en temps réel, grâce à l'agrégation et l'interprétation des données de différents systèmes de surveillance.

Quant à la solution **Beyond Asset**, elle permet de faire l'inventaire du patrimoine puis d'activer une aide à la décision sur la gestion de celui-ci à partir de l'analyse de toutes ces données. « Cette solution permet notamment d'élaborer des scénarios de répartition budgétaire pour comprendre quelle rénovation prioriser ou comment optimiser l'entretien du patrimoine », explique Pascal Berger.

Enfin, **Beyond Reality** propose la visualisation en 3D du patrimoine, via la création de jumeaux numériques.

La valeur ajoutée de la plateforme Beyond est donc bien réelle. Mais si cela n'était plus à prouver, la crise de la Covid-19 a pourtant remis la solution sous les feux de

la rampe, laissant entrevoir la possibilité d'un monde totalement nouveau pour le BTP : « Nous sommes désormais prêts, avec ces développements logiciels, à poursuivre notre métier dans un monde où l'on aura de plus en plus besoin de gérer les informations et suivre les chantiers à distance ». Un paradigme nouveau, de surcroît renforcé par un nombre de données collectées de plus en plus important et qui permettra à terme de basculer de l'analytique au prédictif. « Plus nous agissons, plus nous pourrions exploiter nos expériences pour optimiser les processus et prédire l'avenir, c'est-à-dire l'état futur des sites. L'IA et le big data nous aideront de plus en plus à anticiper les situations à risques » conclut Pascal Berger. ■

« Nous sommes désormais prêts, avec ces développements logiciels, à poursuivre notre métier dans un monde où l'on aura de plus en plus besoin de gérer les informations et suivre les chantiers à distance. »

À la SNCF, un data lake pour faire rouler les trains



Pierre Matuchet

Directeur Opérations & SI pour la marque TGV
SNCF

BIO

Depuis 2018 / Directeur production et systèmes d'information TGV, SNCF

2015-2018 / Directeur marketing et systèmes d'information, SNCF Voyages

2011-2015 / CEO & Founder, Milky

2009-2011 / General manager, Voyages-SNCF Technologies

2007-2009 / CIO & e-commerce director, Thomas Cook

2005-2007 / Head of Hotel distribution, Amadeus

2003-2005 / CEO, Otedis/Amadeus Group

1998-2003 / VP research & development Optims/Amadeus Group

1995 / Delivery manager, Cap Gemini

1994 / IT operations manager, Givenchy

1992 / IT project manager, SFAC

Pierre Matuchet est diplômé de l'Ecole Centrale Paris.



Voir
l'interview

« Un TGV, c'est très compliqué à faire circuler, plus qu'un avion », affirme Pierre Matuchet, directeur Opérations & SI pour la marque TGV à la SNCF. « Faire partir un train à l'heure c'est complexe, il faut un train en bon état, l'infrastructure doit suivre, le personnel aussi », ajoute-t-il. Or, le rôle de la direction Opérations & SI est précisément de faire en sorte que les trains arrivent à l'heure et que les 125 millions de passagers annuels soient satisfaits. Cela recouvre un large champ d'activités : la maintenance industrielle, le contrôle à bord, les conducteurs, les escales ... avec un fort volet industriel : 370 rames TGV, présentes dans 5 usines et ateliers en France, 700 - 800 trains par jour.

« Nous avons décidé de digitaliser cette partie industrielle et opérationnelle de notre métier, un véritable challenge », explique Pierre Matuchet. Surtout pour une entreprise comme la SNCF, qui a toujours été en avance sur la digitalisation de la distribution et de la vente, depuis **voyagesncf.com** dans les années 2000, mais qui a des positions digitales moins fortes sur ses autres métiers. Ici, le projet était de réunir des données, de les analyser et de les partager avec les opérationnels sur le terrain afin d'optimiser leur travail au quotidien : départ à l'heure, maintenance...

BIG DATA

« Nous avons mis en œuvre un vaste projet de data », raconte Pierre Matuchet. « Nous avons pris toutes les informations disponibles sur la régularité des trains : quelle balise, quel signal, les horaires, les moteurs... Et nous avons mis tout cela - deux ans de données sur les trains - dans une énorme base de données. Enfin, nous avons fait un profond travail de data science sur cette base, en mode

big data. » Une équipe de data scientists a été chargée d'analyser ces données pour trouver des corrélations en fonction du calendrier (grand départ) ou des actualités (Covid, grèves...).

Aujourd'hui, ce travail d'agrégation, de traitement et de mise à disposition des données permet à la direction des opérations de suivre des indicateurs priorités en temps réel, en gare ou même en Comex grâce à des outils de management visuel. Exemple : un WC défaillant sur une rame, qui était considéré comme un indicateur moyennement important, a été priorisé pendant la Covid-19. « Il s'agit d'analyse a posteriori et pas de données prédictives », précise Pierre Matuchet.

SCÉNARIOS DE CRISE

Ce data lake s'est avéré décisif. « On a pu intégrer de nouveaux indicateurs et réagir à la crise très rapidement », se félicite le directeur des opérations & SI du TGV. La crise sanitaire a entraîné la modification de la plupart des process opérationnels et donc des indicateurs, qu'il a fallu modifier plusieurs fois, selon les différentes phases. « Tous ces outils de suivi ont permis instantanément à tous les patrons opérationnels sur le terrain de savoir où on en était en temps réel, sur tous les fronts régionaux », indique Pierre Matuchet.

« En dix jours, tout était prêt pour aborder ensuite les différentes périodes. Le redémarrage progressif a été le plus compliqué à gérer car il a fallu inventer les process opérationnels », précise-t-il. « Nous avons élaboré quatre scénarios en fonction de la manière dont le gouvernement déconfinerait », se souvient-il. « Avec les bons indicateurs, tout est possible », se félicite Pierre Matuchet. ■

« Nous avons élaboré quatre scénarios en fonction de la manière dont le gouvernement déconfinerait. Avec les bons indicateurs tout est possible. »

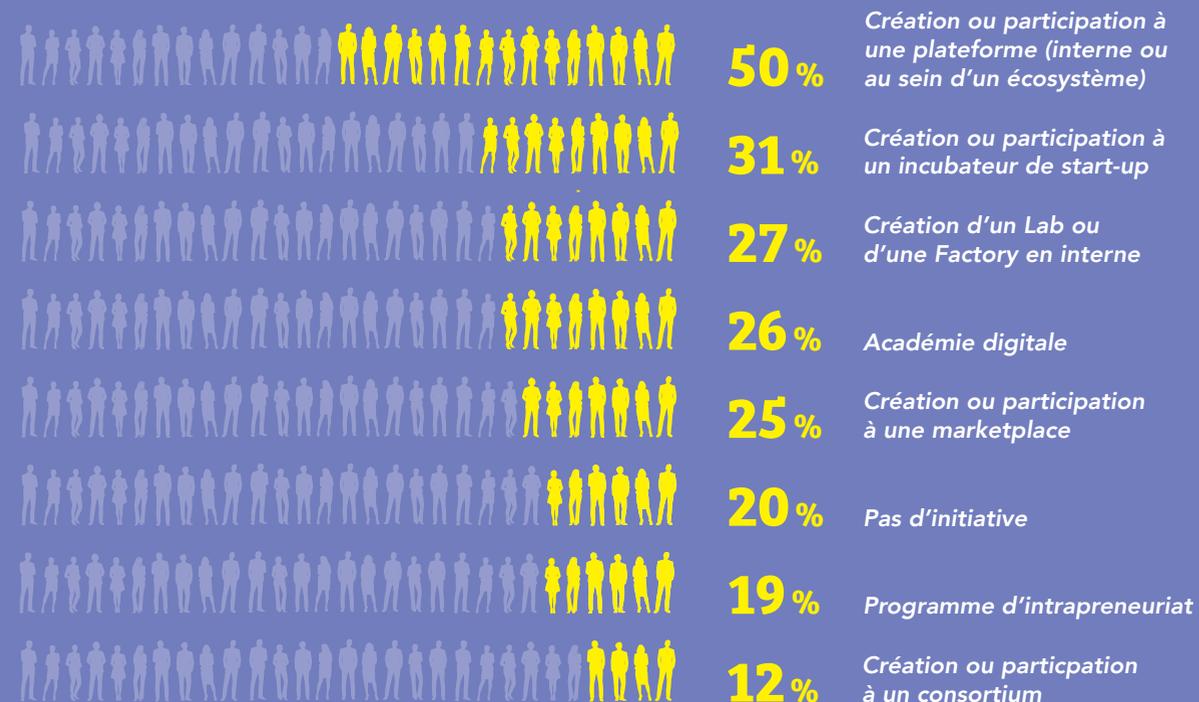
En chiffres...

Plateformes & Ecosystèmes

1 ENTREPRISE SUR 2 A LANCÉ UNE INITIATIVE DE TYPE PLATEFORME CES 18 DERNIERS MOIS

Et plus généralement, 8 entreprises sur 10 ont lancé des initiatives pour favoriser l'innovation.

Dans le cadre de sa transformation digitale, votre entreprise a-t-elle été amenée à mettre en place l'un des projets suivants au cours des 18 derniers mois ?



Sources : voir page 212

L'AcoSS et les Urssaf améliorent l'expérience employeur



Jean-Baptiste Courouble

Directeur des Systèmes d'Information (CIO)

AcoSS

BIO

Depuis 2012 / Directeur des Systèmes d'Information (CIO), AcoSS

1996-2012 / Successivement Directeur de Projets / Programmes et Directeur Etudes et Développement, AcoSS

1988-1995 / Développeur, Concepteur puis Consultant en SI, STI

1983-1988 / Officier de marine marchande, CGM

Jean-Baptiste Courouble détient un diplôme d'ingénieur de l'Ecole Nationale de la Marine Marchande.

On parle beaucoup d'expérience usager mais moins d'expérience employeur. Pourtant, des millions de particuliers employeurs bénéficient déjà de la transformation digitale initiée par l'Agence Centrale des Organismes de Sécurité Sociale (l'AcoSS). Celle-ci optimise leurs relations avec les centres CESU et PAJEMPLOI (émanation du réseau, piloté par l'AcoSS) conformément à la nouvelle stratégie d'ouverture et de plateformes de cet établissement public à caractère administratif (EPA). Aujourd'hui, les transformations les plus visibles se manifestent sur des sites tiers destinés aux employeurs de personnel de maison, pour leur permettre

de déclarer facilement et simplement la rémunération des salariés à domicile. « L'AcoSS a entrepris une APIsation forte de ses systèmes d'information de sorte à fournir de nouveaux outils à son écosystème, explique Jean-Baptiste Courouble, DSI. On fournit à ces plateformes des API dites de tiers-déclaration qui leur permettent d'intégrer des fonctionnalités qui viennent des centres CESU et PAJEMPLOI à leur offre de service »

« L'idée est d'aller jusqu'à la publication de nos codes sources et de nos algorithmes. »

FORMALITÉS EMPLOYEUR

Dans les faits, une douzaine de sites de « jobbing » (parmi lesquelles Youpjob ou encore Domiserve) ont ou vont signer une convention avec l'AcoSS pour offrir à leurs clients un package qui permet de réaliser toutes les formalités en tant qu'employeur, depuis la mise en relation jusqu'à la gestion de la paie. « Du gagnant-gagnant, estime Jean-Baptiste Courouble. Cela permet à ces plateformes de gagner en légitimité en s'appuyant sur nos API, tout en luttant contre la sous-déclaration et le travail dissimulé. »

Cette APIsation n'est qu'une facette de l'ouverture de l'institution sur le monde. Début 2020, l'AcoSS a mis en place un portail d'API et d'Open Data baptisé open.urssaf.fr. « L'idée est d'aller jusqu'à la publication de nos codes sources et de nos algorithmes, explique le DSI. Pour nous, au-delà de l'ouverture du SI, dont la robustesse est un axe critique pour bien gérer les 500 milliards d'euros d'encaissement annuel, il s'agit de créer des conditions de transparence vis-à-vis des citoyens, tout en favorisant les interactions avec des acteurs tiers susceptibles de créer de la valeur au-delà des missions régaliennes de l'AcoSS. » ■

Avec la Digital Factory, Coca-Cola aide ses revendeurs à se transformer



Pascal Vegh

Directeur Digital

Coca-Cola European Partners

BIO

Depuis 2016 / Directeur Digital de Coca-Cola European Partners

2015-2016 / Fondateur et consultant Digital Data de DDS Conseil

2011-2015 / Directeur General de Digital Shopper Network & Directeur Marketing de Media Performances

2010-2011 / Directeur du CRM, Moët-Hennessy Global

2008-2010 / Directeur Marketing Clients Europe Sephora

2001-2008 / Responsable Communication et Architecte de la marque, SFR

Pascal Vegh est diplômé d'un Master en Management et Commerce International.

Les nouveaux usages digitaux ont profondément transformé les modes de consommation alimentaire : multiplication des modes de distribution, nouvelles tendances type box, livraison à domicile, click and collect... Le consommateur et ses nouvelles habitudes imposent dès lors à un secteur majoritairement composé de PME et TPE de se transformer au plus vite.

Pourtant, par manque de temps, d'expertise ou de moyens, les hôtels, cafés et restaurants sont souvent à la peine. Et cela, **Coca-Cola** l'a bien compris. En 2019, CCEP a créé pour son réseau HORECA (Hôtels-restaurants-cafés) la **Digital Factory**. Cette application, mise à disposition des commerciaux de la marque, leur permettent, sur le terrain, de résoudre les besoins digitaux de leurs clients revendeurs, à la demande, et de manière presque instantanée. Aide au référencement Google, campagnes publicitaires sur les réseaux sociaux, gestion de la réputation en ligne et des avis consommateurs, mise en place du click and collect... L'interface regroupe une palette de solutions et campagnes digitales clés en main et personnalisables, portée par le savoir-faire de Coca-Cola European Partners.

SAVOIR-FAIRE COMMERCIAL

Le fonctionnement reste très simple. Au cours de ses visites habituelles, le commercial propose d'évaluer précisément les besoins digitaux du point de vente permettant ensuite à l'application, de proposer les solutions les plus appropriées. Le responsable du point de vente peut rapidement mettre en œuvre la recommandation de la

Digital Factory et lancer sa campagne co-brandée ou en solo. « Coca-Cola est une marque qui explore tous les territoires marketing depuis sa création, il était donc logique, dans le cadre de nos relations commerciales, que nous fassions bénéficier à nos clients dont ce n'est pas le cœur de métier, de ce savoir-faire que nous enrichissons depuis des décennies », explique Pascal Vegh, Directeur Digital de Coca-Cola European Partners.

Véritable sujet transformationnel s'il en est, puisqu'au-delà d'aider les points de vente à évoluer, il transforme, un modèle mais surtout la fonction même de commercial, celui-ci devenant en quelque sorte un micro directeur digital pour ses clients. Le projet a été développé en 4 mois à peine. Une vingtaine d'ambassadeurs ont d'abord été formés à leur nouvelle fonction numérique pour relayer la solution sur le terrain auprès de lieux parisiens soigneusement sélectionnés en raison de leur appétence pour ce sujet. Après plusieurs mois de tests concluants, le déploiement du projet a pu être opéré. ■

« Coca-Cola est une marque qui explore tous les territoires marketing depuis sa création, il était donc logique, dans le cadre de nos relations commerciales, que nous fassions bénéficier à nos clients dont ce n'est pas le cœur de métier, de ce savoir-faire que nous enrichissons depuis des décennies. »

« La blockchain entraîne un changement de paradigme des écosystèmes »



Luca Comparini

Blockchain Leader
IBM

BIO

Depuis 2015 / Directeur Practice Blockchain, IBM France

2014-2015 / Directeur Business Développement technologies open source, IBM Europe

2009-2014 / IT Consultant, Lab Services IBM EMEA

2007-2009 / IT Architect, IBM Italie

Luca Comparini est ingénieur, diplômé de l'école Polytechnique de Milan et titulaire d'un MBA de Warwick Business School.

Qu'est-ce qu'une blockchain ? À quels types d'usages répond-elle ? Quels nouveaux services permet-elle de créer ? Quel nouveau type de collaboration instaure-t-elle entre les utilisateurs ? Luca Comparini, qui a créé la division Blockchain d'IBM France en 2015, décrypte le sujet.

Comment définiriez-vous une blockchain ?

La blockchain, c'est un notaire digital. On fait appel à un notaire pour conserver des informations de valeur, en toute confiance. Concrètement, c'est un registre numérique, c'est-à-dire une liste de transactions qui se sont produites entre différents acteurs d'un réseau. Ce qui fait de la blockchain une technologie particulière, ce sont ses trois caractéristiques fondamentales : l'immutabilité - une fois que quelque chose y est écrit, on ne peut pas le modifier, la non répudiabilité de l'identité - on ne peut pas falsifier la signature de quelqu'un, et l'horodatage. L'autre élément fondamental, c'est le caractère décentralisé de la blockchain : le registre n'est pas possédé par un acteur central hégémonique, il est disponible pour tous les participants du réseau. Pour résumer, la blockchain, c'est un registre, capable de tracker, de stocker pour toujours qui a dit quoi, à quel moment, et de le faire sur un réseau de pairs.

Quels sont les usages privilégiés de la blockchain ?

Il existe plusieurs fenêtres de tir. La première d'entre elles est la cryptomonnaie, domaine qu'IBM regarde avec attention mais nous pensons qu'une vraie transformation nécessite de respecter le cadre juridique et réglementaire. La blockchain est aussi un outil d'information sécurisé que personne ne peut modifier. Elle est donc pertinente dans un processus métier avec plusieurs participants, elle agit comme un registre partagé. La blockchain change le paradigme. Avant, il y avait des tiers de confiance qui gardaient la data. Avec la blockchain, c'est la technologie qui devient le tiers de confiance. La confiance est décentralisée car tous les acteurs coopèrent. C'est un fort

levier d'adhésion à des plateformes d'écosystème, gage de transformation pour les organisations. Et un bon outil de collaboration entre concurrents.

Pourriez-vous partager quelques exemples ?

Oui, la blockchain est très utile pour aligner différentes parties autour d'un intérêt commun, y compris des concurrents. La blockchain est la meilleure façon de coopérer en toute sécurité. On assiste ainsi à un phénomène natif de nouvelles alliances. Par exemple, **we.trade**, une plateforme blockchain de trade finance qui réunit 12 acteurs européens de la finance, concurrents par ailleurs. En outre, cela permet de mutualiser les coûts d'une plateforme. Un autre exemple : le réseau **Food Trust**, développé sur le socle technologique IBM Blockchain Platform, qui réunit des acteurs de l'alimentaire (producteurs, transformateurs, grossistes, distributeurs, fabricants, détaillants) pour assurer traçabilité et responsabilité de l'approvisionnement.

Pourriez-vous revenir sur la genèse de ce réseau Food Trust ?

En 2016, Walmart avait étudié le circuit de l'information en cas de crise sanitaire et s'était aperçu qu'il fallait 6 ou 7 jours pour pouvoir identifier la provenance des produits qu'il distribuait. En cas de problème, c'était beaucoup trop long. On a alors introduit la blockchain dans un contexte de supply chain au service de la santé alimentaire. La plateforme a été co-construite par Walmart, IBM et une dizaine d'acteurs parmi ses clients, partenaires et concurrents pour élaborer la solution d'un écosystème entier. Et c'est la raison de son succès. Elle a été développée en 18 mois. Quelque 300 acteurs y participent, principalement dans l'alimentaire, mais également dans la cosmétique. La France est représentée par plusieurs entreprises comme Carrefour, Nestlé, Labeyrie ou encore Avril (œufs Matines).

Existe-t-il une différence de maturité entre les marchés ?

Au niveau géographique, les États-Unis sont très présents, mais l'Europe est mieux placée. C'est peut-être le seul domaine digital où c'est le cas ! Et la France est elle-même bien positionnée, parmi les trois premiers pays. Sur le plan sectoriel, il y a une maturité importante dans le secteur des services financiers et dans ceux où l'efficacité de la supply chain est un cœur de métier : dans le domaine alimentaire, dans l'industrie, le secteur énergie ainsi que dans le luxe, aussi bien les cosmétiques que la mode. Dans le luxe, les fonctions de traçabilité de la blockchain permettent de garantir toutes les promesses : la provenance, la qualité, le caractère responsable du produit. Sans compter la problématique de la contrefaçon. La blockchain a également un grand rôle à jouer dans les professions réglementées. Elle confère une force légale au document transmis. Nous avons développé plusieurs solutions, dont une plateforme pour les greffes.

Quelles pourraient être les prochaines applications de la blockchain ?

En dehors des plateformes de traçabilité, plusieurs sujets présentent un fort potentiel. Par exemple, réaliser des réseaux de réseaux grâce à la notion d'interopérabilité. Le sujet des monnaies digitales, dans un contexte réglementé, reste très intéressant. Enfin, la blockchain pourrait être utilisée pour des applications d'identité décentralisée et souveraine, par exemple un passeport immunitaire. Un attribut d'identité (comme une preuve d'immunisation) serait validé par un tiers de confiance (comme un hôpital ou un laboratoire) et sauvegardé sur le seul wallet électronique. Le wallet serait capable de répondre « oui / non » à la question « est-ce que je suis immunisé ? », fini donc le partage d'informations personnelles. La donnée est cryptée et donnée au bon endroit. On puise juste ce dont on a besoin. ■

Une plateformesisation CRM et data pour un écosystème davantage tourné vers le client



Diane Ledoux

Head of Digital & Innovation
Klépierre

BIO

Depuis 2017 / Head of Digital & Innovation, Klépierre

2015-2017 / Global Digital Marketing VP, Club Med

2013-2015 / Digital Media & CRM Manager, Worldwide Club Med

2009-2013 / Marketing & Internet Manager, Europe-Africa, Club Med

2006-2009 / Junior Marketing Coordinator-Europe Club Med

Diplômée de l'Université Paris-Dauphine, Diane Ledoux est titulaire d'un master de l'ESSEC.

Qu'on ne s'y trompe pas. Pour le leader européen des centres commerciaux **Klépierre**, véritables lieux de vie, connectés à leur écosystème local et proposant une offre variée de boutiques, de restaurants et de divertissement, l'enjeu n'est plus tant de vendre des mètres carrés que de créer la meilleure expérience visiteur possible, et ce afin de se positionner comme un véritable partenaire des enseignes clientes sur le long terme. Et le digital est l'un des moyens pour y parvenir.

Diane Ledoux, Head of digital & innovation de la foncière, est aux manœuvres pour imaginer comment : « La question centrale aujourd'hui repose sur la connaissance client. Cela reste complexe pour nous, car nos points de collecte data sont moins nombreux que sur un site marchand. Néanmoins nous sommes un réel carrefour d'audience car nous accueillons plus de 1,1 milliard de visites par an.

Nous sommes donc dans une logique de quête. Le digital, utilisé sur toute la chaîne, peut alors nous aider à mieux comprendre les clients et leurs comportements pour ensuite leur proposer des applicatifs et services adaptés à leurs besoins : coupe file, click and collect, préparation d'une visite, achat « mains libres », avec livraison ensuite à domicile... La donnée comportementale et achat devient donc clé, notre objectif étant de la partager avec nos enseignes pour travailler ensemble la fluidité et l'optimisation des parcours clients et la fidélisation, dans une logique gagnant-gagnant ».

RECONSTRUCTION

Sauf que la plateforme digitale de ce gestionnaire d'une centaine de centres commerciaux en Europe datait de 2013, reposant sur une vision IT et sécurité qui en limitait les évolutions. Difficile d'aller, dans ce contexte, vers plus de data, de personnalisation et de services. La décision a donc été prise en 2019 de reconstruire entièrement un nouvel écosystème data, CRM et digital au service des enseignes et des clients. « Notre objectif était de créer une expérience clients fluide et de l'analyser afin de générer des insights et des données qui puissent être utiles », souligne Diane Ledoux. « Nous avons décidé de faire reposer cette nouvelle plateforme sur trois piliers : omnicanalité, expérience et personnalisation », ajoute-t-elle.

Cette plateforme nouvelle génération a dès lors été développée avec Proximity BBDO en moins de six mois. Elle est opérationnelle depuis fin janvier 2020 sur 200 centres et en quatorze langues pour couvrir onze marchés. Elle comprend une quinzaine d'outils intégrés accessibles aux directions de centres : sites, CMS, outil de cartographie, outil de marketing automation, Customer Data Platform, Chatbot Facebook Messenger, outil de ticketing, outil de gamification, resizing d'image, analytics, templates de communication relationnelle... et ce n'est que le début.

L'ambition stratégique clairement affichée pour ce nouvel outil : être ouvert et interopérable avec un écosystème de partenaires le plus large et le plus évolutif possible.

« Notre objectif est de créer une expérience client fluide et de l'analyser afin de générer des insights et des données qui puissent être utiles »

« L'architecture technique, infiniment plus solide et ouverte, va nous permettre de développer plus facilement de nouveaux services locaux. Des partenaires pourront se connecter pour créer des services locaux complémentaires, le tout de façon industrialisée, pour couvrir tout le parc des centres commerciaux Klépierre ».

Autre enjeu de la plateforme : l'unification de la donnée et son analyse. D'une part, pour mieux comprendre et améliorer le parcours client, d'autre part pour pouvoir proposer aux enseignes des insights et analyses à valeur ajoutée. « Pour qu'ils comprennent mieux leurs performances dans nos centres », explique Diane Ledoux.

Ici comme souvent ailleurs actuellement, le projet a tout autant représenté un défi pour son résultat que pour les moyens d'y parvenir. « Nous avons

travaillé en mode agile, c'était indispensable, avec 200 personnes mobilisées sur ce projet de manière collective et horizontale. Les enjeux de changements culturels ont été atteints », indique la responsable. Quels enseignements en tirer ? « Trois éléments principaux », déclare Diane Ledoux. « L'importance de l'humain dans la transformation digitale et client : sans un mode de projet transverse multi-pays et multi-centres, beaucoup d'écoute des besoins/irritants métiers et clients, et sans pédagogie pour donner le sens et faire monter en expertise les équipes, pas d'adhésion et donc pas de résultat et il est essentiel d'être clair sur les KPIs et de se donner les moyens de les monitorer dès le cadrage du projet », affirme-t-elle. ■

Orion met Heppner en orbite autour du client



Philippe Bosquier

Directeur de l'Innovation Digitale
et des Systèmes d'Information

Heppner

BIO

Depuis 2018 / Chief Digital and Information Officer,
Heppner

2016-2018 / Group CIO, Moët-Hennessy

2010-2016 / Senior VP IT, Tech Data Corporation

2003-2010 / VP IT Supply Chain Solutions, DHL

1992-2003 / Enterprise Architecture for Europe, Gefco

Philippe Bosquier est diplômé du CNAM et de l'Institut
d'Administration des Entreprises.



Voir
l'interview

Mettre en place un CRM boosté à l'Intelligence Artificielle et à la datavisualisation, c'est l'un des actes forts du plan de transformation digitale d'Heppner.

Son nom ? Celui d'une constellation : « **Orion.** »

Sa raison d'être ? Répondre aux grands enjeux définis dans la feuille de route digitale de ce leader du transport et de la logistique, en améliorant l'expérience client mais aussi collaborateur.

Pourquoi ? Parce que, comme l'explique à l'envi Philippe Bosquier, directeur de l'innovation digitale et des systèmes d'information de l'entreprise : « Les nouveaux usages et la fluidité offerte dans le BtoC ont profondément influencé nos clients du monde de l'entreprise qui attendent de fait un alignement sur des standards équivalents. Cela intègre évidemment la qualité de l'expérience, mais aussi une réelle transparence en termes d'information et d'anticipation des aléas de livraison. Ils veulent et doivent être tenus au courant de manière proactive et en temps réel de l'évolution de leur prestation. »

Le solutionneur a dès lors compris que pour progresser au mieux au sein de la mutation profonde qui opère dans cette industrie, la data, mais aussi la capacité de compréhension et d'exploitation de celle-ci deviendraient les nouveaux sésames, de la supply chain jusqu'à la relation client. « À l'ADN originel de notre métier, qui repose sur la gestion des flux physiques à travers le monde, s'ajoute aujourd'hui de manière impérieuse la gestion du flux d'information. Seule l'association de ces deux flux peut créer la différence. La data est la clé », souligne Philippe Bosquier.

UN MODÈLE INTERNATIONAL

Orion devient donc l'étoile montante qui permettra à cette entreprise familiale de plus de 3 000 salariés de relever ces nouveaux défis. L'outil, qui intègre une base de données de 10 000 clients et prospects, dans le respect du RGPD, offre d'ores et déjà des relations fluidifiées entre les forces commerciales et les collaborateurs terrain pour une meilleure compréhension globale du client. L'Intelligence Artificielle offre également une analyse poussée des opérations pour mesurer la performance client, mais aussi créer des profils de segmentations spécifiques et mieux gérer le marketing de l'offre en fonction des tendances ou des besoins identifiés. Les clients sont eux-mêmes équipés d'une version mobile de la solution qui leur permet de suivre la tournée qui leur est dédiée et d'être en lien permanent avec les équipes. Développé en moins d'un an et utilisé par 350 collaborateurs issus de différents départements, le modèle commence à être transposé à l'international avec déjà dix agences intégrées en Allemagne, aux Pays-Bas, en Espagne et au Sénégal.

Prochaines étoiles à décrocher ? Etendre Orion à d'autres populations de collaborateurs et, probablement, permettre aux clients de mesurer la satisfaction des destinataires de leurs produits... Beaux défis. ■

« À l'ADN originel de notre métier, qui repose sur la gestion des flux physiques à travers le monde, s'ajoute aujourd'hui de manière impérieuse la gestion du flux d'information. Seule l'association de ces deux flux peut créer la différence. La data est la clé. »

En chiffres...

Plateformes & Ecosystèmes

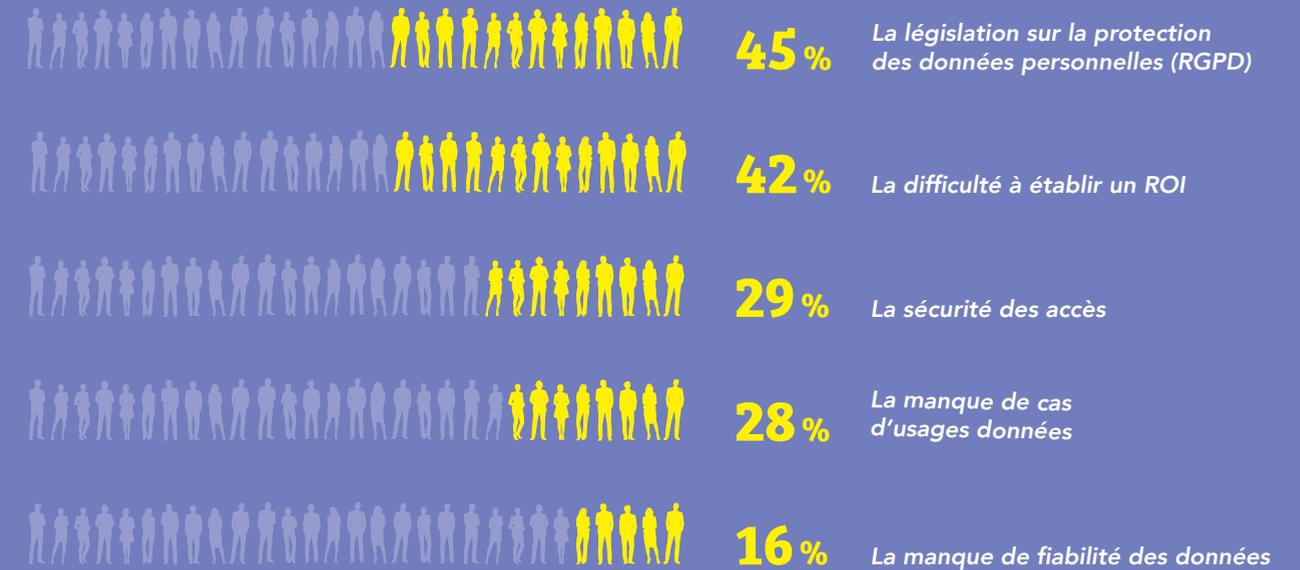
TOUJOURS DES DIFFICULTÉS À MESURER LE RETOUR SUR INVESTISSEMENT DE LA DATA

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...)?



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.

De la crise à l'opportunité

Témoignage



Varun Bijlani

General Manager & Managing Partner
IBM

BIO

Depuis 2019 / Managing Partner & General Manager pour la practice Services Cloud Advisory - IBM

2015-2019 / Managing Partner & General Manager pour la practice Cloud Application Innovation IBM Europe

2013-2014 / Head of Global IT-BG Group Plc.

2003-2013 / Executive Partner & Vice president IBM Europe

2000-2002 / Managing Consultant PriceWaterhouseCoopers UK

1994-1999 / Senior Consultant - Accenture India

Varun Bijlani est titulaire d'un Bachelor en Electronique de l'Université de Mumbai, d'un diplôme post-graduate en Business Leadership de la Bristol Business School (UWE) et d'un certificat en Stratégie de la Harvard Business School.

La plupart des entreprises n'avaient jamais prévu ou imaginé qu'elles auraient un jour à opérer dans un contexte de pandémie. Elles ont dû revoir totalement tous les aspects de leurs opérations en raison de l'impact que cette crise sanitaire a eu, et continue d'avoir, sur toutes les parties prenantes dans l'entreprise : employés, clients et partenaires commerciaux. Les organisations ont dû repenser leur rôle, leurs produits et leurs services, en oubliant leurs anciennes hypothèses et en s'efforçant de découvrir et de comprendre les nouvelles best practices à adopter. La majorité des clients s'attendent à une « deuxième vague » et cette fois-ci, ils veulent être prêts.

UN NOUVEAU NORMAL

L'heure est à la réinvention des capacités d'action pour répondre aux besoins présents et préparer le futur. Il n'y aura pas de retour à la normale, mais un nouveau normal : plus souple, plus évolutif, plus virtuel, prêt à affronter la disruption et, en même temps, plus fiable, plus mobile, plus rapide et plus sécurisé.

Il n'est donc pas surprenant d'observer que la Covid-19 accélère la nécessité et le rythme de la transformation numérique, de l'adoption du cloud et des technologies exponentielles, notamment l'Intelligence Artificielle. Selon une étude de l'IBV, 68% des cadres prévoient maintenant d'accélérer les efforts de transformation numérique au cours des deux prochaines années.

Il y a trois capacités essentielles que je considère comme cruciales pour renforcer la résilience et prospérer dans cette nouvelle normalité.

1 / La préparation à l'ère du tout digital des applications de l'entreprise utilisant des données de confiance.

Les processus d'entreprise doivent être réinventés avec des flux de travail intelligents pour un passage à l'échelle plus rapide. Ils doivent être soutenus par un portefeuille d'applications modernisé ; cela passe par l'optimisation du noyau dur de ces applications et des systèmes legacy et l'adoption de nouvelles applications numériques reposant sur des données découplées et fiables.

2 / De nouvelles capacités organisationnelles avec un changement vers plus de responsabilité personnelle.

Le management en temps de crise rappelle, à certains égards, le management d'une entreprise en pleine transformation digitale. Tous les collaborateurs dans l'organisation doivent se renforcer et développer leurs compétences, leurs outils et leurs processus pour permettre le travail, la gestion et la collaboration à distance. Cela doit se faire sur la base de la responsabilité personnelle, de l'autonomisation, du leadership et de l'engagement, en vue d'un changement de culture qui créera et maintiendra un avantage concurrentiel.

3/ Une architecture cloud holistique.

Les organisations tournées vers l'avenir comprennent qu'une architecture cloud globale pose les bases d'une migration accélérée vers le cloud et l'adoption de technologies exponentielles telles que l'automatisation, l'IA, la 5G, l'IoT et la Blockchain. Cela implique d'avoir un socle commun pour activer les capacités du « cloud everywhere » et d'innover et déployer via des conteneurs, Kubernetes, des micro-services et des APIs. Ce type de déploiement flexible assure une cohérence en termes de sécurité, de gestion des risques et d'opérations, pilotées et délivrées via un plan de contrôle unique.

Nous devons pérenniser les avantages durement gagnés pendant la crise que nous sommes en train de surmonter. Chaque crise crée une opportunité. ■

« Le management en temps de crise rappelle, à certains égards, le management d'une entreprise en pleine transformation digitale. »

Comment une grande marque du luxe a fait du digital l'allié de sa direction artistique

Témoignage

Toujours discrètes dans leur communication, les grandes marques de luxe le sont également sur leur digitalisation. Il y a en effet la digitalisation visible, celle qui s'adresse au public, et celle, moins visible mais tout aussi stratégique, des workflows.

TECH & CRÉATION

Dans le luxe, le digital s'intègre à de multiples niveaux. Lorsqu'il s'agit par exemple de digitaliser un pop-up store, la tech va véritablement participer au processus créatif pour amener de l'innovation, de la création et délivrer une expérience exceptionnelle. L'organisation s'en trouve impactée et doit s'adapter. C'est ainsi que se sont créées des agences digitales internes, mais des Directeurs Artistiques se sont aussi saisis personnellement de la question. « La mission de la direction artistique est de créer, c'est-à-dire de tout faire pour la première fois, puis de se libérer au maximum des tâches répétitives. Le digital peut l'y aider », estime notre témoin.

C'est ainsi que cette maison française a décidé d'implémenter une plateforme **MRM (Marketing Resource Management)** au sein de sa direction artistique afin de gérer la production des éléments visuels et publicitaires de sa large gamme de produits (Mode, parfums, beauté, horlogerie-joaillerie). Face à l'augmentation exponentielle du nombre d'assets à créer, la plateforme permet de délivrer plus rapidement les créations, mais aussi de les décliner automatiquement par campagne, format et version linguistique.

PRIORITÉ À LA QUALITÉ

De plus, de nombreux projets naissent autour des outils de Machine Learning. Quelques exemples : pour traduire une accroche ou un texte, un algorithme pourra reconnaître si le mot à traduire est un nom commun ou le nom propre lorsqu'il s'agit d'une marque de parfum. Il sera également capable de choisir le meilleur rendu visuel pour une mise au format. À terme le Machine Learning ouvre de nombreuses perspectives : par exemple créer automatiquement une vidéo destinée aux réseaux sociaux à partir d'une vidéo plus longue, reconnaître les vêtements de la marque dans un flux vidéo, ou retravailler en 4K des images patrimoniales de la maison.

« C'est le travail minutieux d'analyse des workflows qui a permis de réaliser une plateforme véritablement cousue main, et a favorisé son acceptation. »

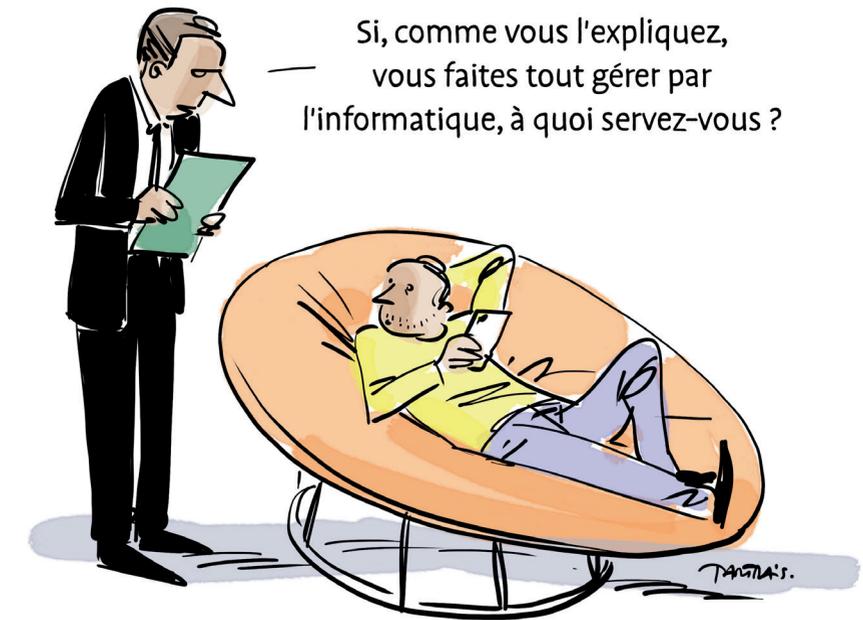
DÉFIANCE

Comment amener à l'adoption en un an de tels outils par des artistes ? Avant tout grâce à l'engagement fort et constant du Directeur Artistique de la maison, explique notre témoin. « Au départ il y a eu une défiance certaine de l'équipe artistique, pas par esprit rebelle, mais par crainte d'une robotisation du travail et d'une baisse de la qualité. Nous n'avons pas voulu sortir l'outil sous la pression, nous nous sommes donnés pour priorité la qualité, quitte à prendre plus de temps, ajoute-t-il. C'est le travail minutieux d'analyse des workflows qui a permis de réaliser une plateforme véritablement cousue main, et a favorisé son acceptation. » C'était également un challenge pour les équipes IT que de trouver le bon niveau de dialogue avec des fonctions parfois adulées, souvent à part dans l'entreprise. « C'est également à la culture IT de changer, estime notre témoin, d'être elle aussi atypique, à l'image de ces grands créatifs de la tech que sont Musk, Jobs ou Zuckerberg. Artistique et IT doivent véritablement être partenaires pour s'inspirer mutuellement. »

Aujourd'hui, l'outil est déployé avec succès dans deux pays. Prochaine étape dans cette collaboration d'un nouveau genre : l'automatisation de nouveaux assets (e-mailings, mood boards) et du design system. ■

PARTIE 5

Gouvernance & Industrialisation





Nicolas Sekkaki

Président
IBM France

BIO

Depuis 2015 / Président d'IBM France

2012-2015 / Vice-Président System & Technology Group,
IBM Europe

2010-2012 / Directeur Général SAP France et Maghreb

2007-2010 / General Manager Global Technology Services,
IBM France

2002-2006 / Vice-Président System & Technology Group,
IBM France

1991 / Entrée chez IBM comme Ingénieur Commercial

Nicolas Sekkaki est diplômé de l'École nationale
supérieure de l'Aéronautique et de l'Espace.

« La culture de la transformation fait partie de nos gènes »

Comment avez-vous vécu la période de confinement en tant que chef d'entreprise, citoyen et peut être aussi à titre personnel ?

Comme nous tous, j'aurais préféré l'éviter, mais ça a été un moment fondateur. Nous avons tous ensemble expérimenté un état d'incertitude complète et généralisée dans le monde, nous avons dû décider et agir rapidement, faire ces choses pour la première fois, dans une continuité de temps et d'action. En période de crise tout s'accélère. C'est un moment propice à la transformation des entreprises, Lou Gerstner l'a éprouvé quand il a transformé IBM. J'ai trouvé au sein du Comex de vrais intrapreneurs, très agiles, qui sont allés au-delà de leurs responsabilités ordinaires et qui ont su agir dans l'instant mais aussi anticiper les prochaines étapes. Au fond c'est cela expérimenter le futur !

Nos priorités ont été la santé et la protection des collaborateurs, la continuité opérationnelle pour nos clients, la continuité business et la participation citoyenne d'IBM France à la lutte contre la crise (outils pour traiter le big data, mise à disposition gratuite de certaines solutions pour les PME-PMI qui en ont le plus besoin - NDLR).

Cette crise a permis aux managers de créer du lien, de développer leur empathie pour tenir compte des difficultés ou contraintes familiales de chacun. Le rôle du manager au contact direct des équipes est essentiel. Il partage aussi ce qu'il vit à titre personnel et ce dévoilement permet

aussi un échange plus authentique. Il a fallu ré-imaginer les fonctionnements habituels, avec par exemple une adresse e-mail unique pour remonter l'ensemble des questions et difficultés des salariés, ce qui a permis d'obtenir le pouls du terrain, et d'industrialiser les réponses récurrentes. Le bateau a tangué mais on a résisté, on a même réalisé de bons résultats, avec une formidable équipe à la manœuvre. On a l'habitude de dire qu'IBM est une bonne école, là nous avons mis en œuvre tous les enseignements que nous professons auprès de nos clients.

« Les clients vont devoir redéfinir leurs priorités et leurs partenariats. »

En quoi cette crise sanitaire a-t-elle impacté et impacte-t-elle durablement le management de l'entreprise et ses relations avec ses différentes parties prenantes ?

Plusieurs phénomènes vont probablement perdurer : l'utilisation généralisée des outils digitaux, le

travail collaboratif et l'idéation, l'intrapreneuriat, la prise de décision rapide et cette agilité que je mentionnais. Comme cette crise était un phénomène exponentiel, on avait une réponse valable un jour donné et quelques jours plus tard les modalités avaient changé et il fallait s'adapter. C'est le principe de l'agilité et c'est un accélérateur de changement culturel important. J'ajouterai un mode managérial positif et bienveillant, qui allie empathie et direction. Ce sont les ingrédients du succès face à la crise sanitaire, et probablement face à la crise économique qui se profile. L'organisation du travail va être chamboulée. Les gens ont réalisé qu'ils pouvaient s'organiser pour travailler depuis

chez eux, que dans ce nouveau contexte, il y avait de réels bénéfices, par exemple les réunions qui commencent à l'heure et durent moins longtemps. Il y a une véritable envie de continuer dans cette voie. Cela nous amènera à repenser le rôle des bureaux, la salle de réunion y sera plus importante que le bureau individuel. Nous avons enfin évolué sur le sujet du marketing en établissant un continuum entre les équipes de ventes traditionnelles et le digital. Par exemple nos événements, comme Think, deviennent des temps forts hybrides.

Côté client, il y a plusieurs niveaux d'impact. Certes en deux mois seulement, les gens ont utilisé les outils digitaux, mais ce n'est pas fini : la visioconférence n'est pas la collaboration, elle n'en n'est qu'un support. On a véritablement fait sa transformation digitale quand on est parvenu à cette capacité d'idéation, à cette agilité. Les clients vont devoir redéfinir leurs priorités et leurs partenariats. La crise économique est une réaction en chaîne, on voit par exemple le secteur aéronautique passer brutalement d'une sous-capacité à une surcapacité. Face à ce type de situation, il faut en même temps gérer au plus près sa trésorerie, organiser le 'run' et innover.

« Il faut rappeler que si nous tous avons pu faire face à la crise, c'est parce que les réseaux ont résisté, et ce dans le monde entier. La connectivité est devenue un acquis, au même titre que l'électricité. »

Des choix qui étaient exprimés de longue date vont devoir être concrétisés. Et pour cela, il faut trouver les bons partenaires qui vont vous accompagner en baissant le coût de leurs prestations actuelles pour permettre le redéploiement de ces dépenses dans des investissements stratégiques pour le rebond économique.

En quoi l'exemple de la gestion de la crise chez IBM peut-il inspirer vos clients ?

IBM est la seule entreprise centenaire de l'IT. Cela ne signifie pas qu'elle est vieille, mais qu'elle sait qu'elle est mortelle, car elle a su se transformer plusieurs fois pour ne pas mourir. La culture de la transformation fait partie de nos gènes. Toutefois c'est avec humilité que nous avons discuté avec nos clients, parce que nous étions tous confrontés à quelque chose de totalement inconnu, et parce que notre industrie s'en sort plutôt bien dans cette crise. Ce que nous tirons de notre expérience, c'est qu'il faut être capables de changer radicalement de business model, de faire des choix, de s'adapter. C'est cette notion d'entreprise apprenante, mais aussi agissante qui est la nôtre. J'aimerais aussi beaucoup conserver cette fibre intrapreneuriale, agile, rapide dans l'entreprise. Malgré la nécessité des processus industriels, nous avons su dans cette crise passer outre les organisations et travailler en équipes pluridisciplinaires. Chacun pouvait se porter volontaire pour participer à la résolution d'un sujet donné, ou à la création d'une nouvelle pratique.

Quelle est votre analyse du rôle de la tech dans la crise ? Votre vision de marché en est-elle modifiée ?

Il faut rappeler que si nous tous avons pu faire face à la crise, c'est parce que les réseaux ont résisté, et ce dans le monde entier. La connectivité est devenue un acquis, au même titre que l'électricité. La Tech a permis dans un

premier temps de se doter rapidement d'outils de travail : des entreprises ont équipé tous leurs collaborateurs d'ordinateurs portables et la supply chain a également tenu. Dans un deuxième temps, on a pu s'appuyer sur des dispositifs digitaux pour véritablement collaborer à distance en mode agile, en utilisant des ressources logicielles qui étaient disponibles (Trello, Slack, Mural etc.), dont nous avons considérablement déployé l'usage dans toute l'entreprise. Par rapport aux crises précédentes, ces outils ont permis de limiter la baisse de productivité dans la durée et parfois même sur certains sujets de l'améliorer.

Enfin, la Tech a contribué à accompagner des changements de comportement de consommation. La bascule rapide vers le e-commerce a mené les commerçants de proximité à créer leur site, et les grandes enseignes à développer la livraison. Certaines de ces nouvelles demandes vont se pérenniser, avec par exemple la livraison sur des créneaux horaires fixes, rendue possible grâce à des technologies comme l'IoT, le big data et l'IA.

« Se transformer ce n'est pas utiliser des outils, c'est penser différemment. »

Comment amorcer et accompagner la reprise économique pour vous et vos clients ?

Dans la relance économique, il y aura une composante digitale. L'IT et le digital font partie des infrastructures stratégiques. À cet égard, la Chine s'est relevée rapidement parce qu'elle avait ces infrastructures. Un plan de relance européen dans ce domaine serait souhaitable, pour créer un environnement propice à l'émergence de nouvelles façons de travailler. Car l'enjeu c'est avant tout la culture : se transformer ce n'est pas utiliser des outils, c'est penser différemment.

La crise économique est un enjeu aussi, voire plus important que la crise sanitaire. Pour l'heure, on ne connaît pas encore sa profondeur, mais on peut prendre des mesures pour tenter de la limiter. Arrêter certains projets ne sera pas suffisant. Pour innover, il faut investir, mais on ne peut le faire en comptant uniquement sur une baisse des coûts récurrents, à niveau de qualité égale. C'est bien la structure du récurrent qu'il faut modifier. Il faut repenser son modèle d'innovation dans son ensemble.

C'est un changement darwinien qui s'annonce, seules ces entreprises agiles, qui sauront réagir fort et rapidement, pourront s'en sortir. ■

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. A 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. »

IBM investit massivement dans le cloud public en privilégiant l'open source et la protection des données



Agnieszka Bruyère

VP Cloud & Cognitive Software
IBM France

BIO

Depuis 2019 / Vice-Présidente Cloud & Cognitive Software, IBM France

2018-2019 / Vice-Président IBM Cloud, IBM France

2016-2018 / Directrice Exécutive de la Division Sécurité, IBM France

2013-2016 / Directrice Security Services, IBM France

2011-2013 / Directrice des ventes Réseau et Sécurité, IBM France

2003-2011 / Directrice de Clientèle, IBM France

Agnieszka Bruyère est diplômée de l'Ecole Supérieure de Commerce de Poznan (Pologne).

Quels sont les enjeux du cloud aujourd'hui ?

Nous identifions quatre enjeux principaux qui ont été encore accentués suite à la pandémie. En premier lieu, un enjeu de maîtrise des coûts et de retour sur investissement : la promesse des économies offerte par le cloud public doit être tenue dans la durée, et la transformation technologique induite doit apporter un bénéfice à l'ensemble de l'entreprise, grâce à la transformation des applications pour les rendre plus évolutives et grâce au recours aux innovations (IA, Blockchain, etc.).

Le deuxième enjeu est celui de la sécurité et de la conformité. Il a pris une importance considérable en France et en Europe, en particulier sur le plan réglementaire avec la mise en pratique du RGPD et la récente invalidation du « privacy shield » par l'Union européenne. C'est un enjeu de protection contre la cyber-criminalité et de conformité réglementaire. L'utilisation des données et la propriété des connaissances tirées de ces données constituent le troisième enjeu : comment faire en sorte que les entreprises monétisent toute la valeur potentielle de leurs données, tout en en conservant la pleine propriété. Cela pose la problématique du Business Model des fournisseurs de cloud. De nombreuses offres de cloud public reposent sur un modèle de monétisation de la data par le fournisseur. Il faut que les entreprises puissent préserver non seulement la propriété de la donnée qu'ils produisent, mais aussi la propriété des connaissances qu'ils en tirent. Ces connaissances permettent à l'entreprise de se réinventer grâce à la création de nouveaux services voire de nouveaux modèles économiques.

Le quatrième enjeu concerne les compétences IT : d'une part les compétences pour mener la transformation IT vers le cloud et d'autre part la modification en profondeur des compétences nécessaires pour assurer l'exploitation de ce nouveau système d'information. A l'occasion de cette transformation, les organisations vont chercher à moderniser leurs applications, les rendre plus agiles.

De plus, les entreprises vont recourir aux solutions SaaS pour certains types d'applications. Pour d'autres, elles vont faire le choix de les garder en local. Dans ce contexte, il faut s'organiser pour gérer la multiplication des modèles de déploiement (SaaS, cloud public, sur site) et apporter une vision de bout en bout qui couvre l'ensemble des enjeux : le bon fonctionnement des applications, leurs performances et bien sûr leur sécurité.

Si l'on n'envisage l'adoption du cloud que sous un angle technologique, alors son bénéfice économique ne sera pas aussi intéressant que si l'on entame à cette occasion une démarche d'agilité. L'objectif est le fractionnement des applications de l'organisation en micro-services qui seront plus facilement adaptables et permettront une meilleure évolutivité, rendue possible par la containerisation.

Quelles sont les priorités d'IBM aujourd'hui ?

IBM est clairement de retour sur le cloud public avec une proposition forte et alternative aux fournisseurs globaux du cloud, avec la garantie de « non-disruption » des clients,

puisque nous n'exploitons pas les données qui nous sont confiées, ce qui nous différencie des autres acteurs. La différenciation d'IBM Public Cloud s'appuie également sur trois piliers : 1) la sécurité et la conformité, 2) les innovations basées sur les open sources (y compris Red Hat) et 3) la dimension « entreprise grade » (disponibilité, richesse de modèles de déploiement, performance).

Nous sécurisons et mettons en conformité réglementaire des données sensibles telles les données bancaires,

avec des références comme BNP Paribas. Nous proposons des innovations pérennes et maîtrisables, car elles s'appuient sur des open sources. Cela signifie que le client garde véritablement le contrôle. Il peut par exemple décider de changer de fournisseur sans craindre de rupture sur l'exploitation de ses applications. Enfin, IBM accompagne ses clients et les conseille pour tirer pleinement

profit de cette transformation Tech, par la containerisation des applications traditionnelles. L'acquisition de Red Hat correspond à cette stratégie qui permet également d'assurer la portabilité des applications (en local ou chez les différents fournisseurs du cloud).

Enfin, nous proposons une offre de services complète. Nous accompagnons l'évolution des compétences avec le modèle « Academy », la transformation des applications avec le modèle « Factory » et l'exploitation de l'environnement multicloud avec des services managés spécifiquement conçus à cet effet.

« Si l'on n'envisage l'adoption du cloud que sous un angle technologique, alors son bénéfice économique ne sera pas aussi intéressant que si l'on entame à cette occasion une démarche d'agilité. »

Quels nouveaux projets voit-on émerger grâce à cette technologie ?

Cela débouche sur deux types de projets : d'une part des projets de transformation technologique et fonctionnelle des systèmes d'information existants, qui s'appliquent à différents métiers et secteurs. D'autre part la création de « business de plateforme », pour valoriser les datas sur le marché. C'est le cas par exemple de Koné, qui a développé pour son parc d'ascenseurs une plateforme de monitoring technique et de suivi des interventions, en s'appuyant sur des capteurs IoT et la plateforme Public Cloud Watson IoT. L'application, initialement conçue pour des besoins internes, a pour vocation d'être proposée à l'ensemble du marché. Dans le même esprit, Sixense, filiale du groupe Vinci, s'appuie sur IBM pour valoriser sa data cartographique sur l'ensemble du territoire français. Cette économie de plateforme peut jouer un rôle considérable dans la relance économique.

Les raisons de recourir au cloud semblent illimitées. Y a-t-il des limites au développement du cloud ?

Tout d'abord, nous n'en sommes qu'au début. 80% des systèmes d'information fonctionnent encore en mode traditionnel. Il y a donc encore beaucoup à faire, même si je pense qu'il restera une variété de modèles (classique, cloud, hybride) dans de nombreuses organisations. Mais une fois la démarche entamée, il y a dans les entreprises traditionnelles un gisement de données insoupçonné, il y a dans les entreprises traditionnelles, grâce à leur historique, un gisement insoupçonné de données qui permet d'imaginer des centaines de nouveaux services.

Cette création de valeur est une vraie réponse à la crise, une réponse qui préserve l'autonomie et la souveraineté des entreprises européennes. Toutes les innovations et notamment la containerisation ne sont pas réservées aux grandes entreprises mais s'adressent aussi aux PME, avec des niveaux de prix très accessibles.

Quelle est la position d'IBM sur des données privées disséminées dans le cloud ?

Notre engagement de conformité au RGPD, mais aussi à toutes les réglementations spécifiques métiers comme dans le domaine bancaire par exemple, est total. Nous donnons à nos clients la visibilité complète sur la mesure de la sécurité. Nous nous dotons des moyens techniques et contractuels adéquats pour créer la confiance avec eux. Avec IBM, leurs données sont et seront protégées. ■

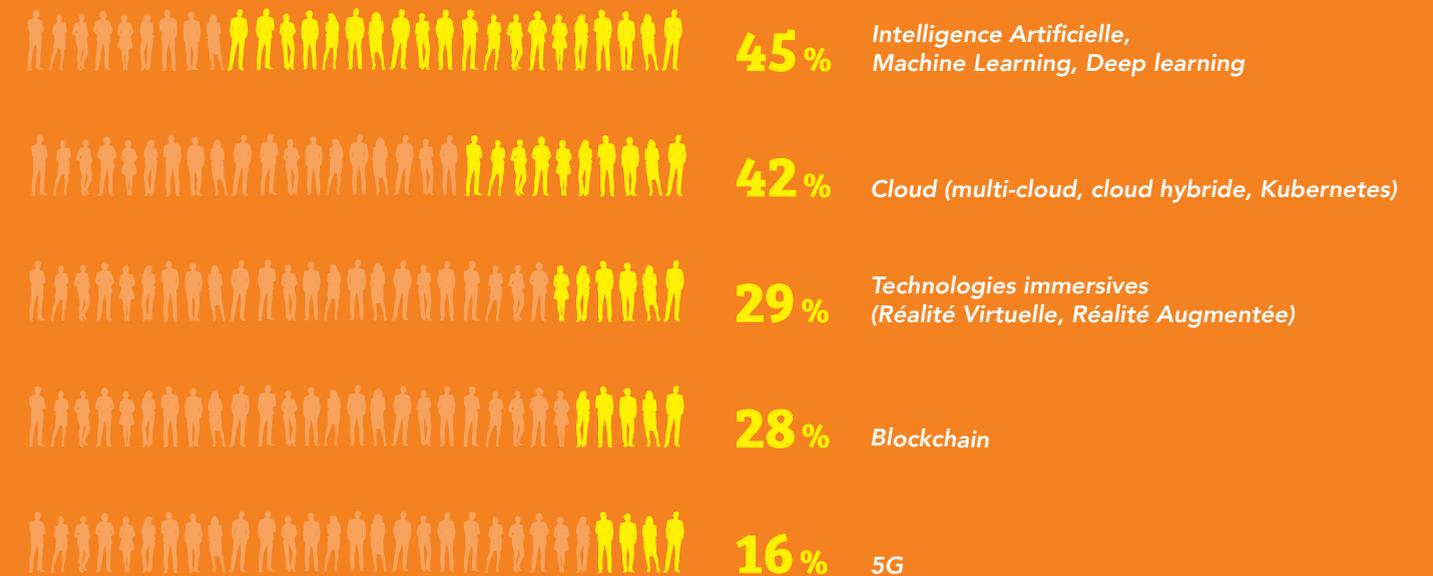
En chiffres...

Gouvernance & industrialisation

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 ?



« Nous voulons aider le plus grand nombre d'entreprises à reprendre la parole pour mieux repartir »



Boutaina Araki

Présidente

Clear Channel France

BIO

Depuis février 2020 / Présidente, Clear Channel France

2016-2020 / Directrice Générale déléguée, Clear Channel France

2013-2016 / Directrice Générale Adjointe Pilotage de la Performance, Clear Channel France

2011-2013 / Chief Financial Officer, Clear Channel France

2009-2011 / Chief Financial Officer, CBS Outdoor

2007-2009 / Chief Financial Officer, Editions La Martinière

2002-2007 / Directeur Comptabilité et reporting Groupe, Canal +

1996-2002 / Manager consultant - Cartesis

Boutaina Araki est diplômée de l'EDHEC Business School.

Pour un réseau d'affichage urbain comme **Clear Channel France**, la crise de la Covid-19 a provoqué un véritable choc de business. Faute d'audiences dans la rue et de marques en campagne, l'entreprise a dû rapidement s'adapter : « Nous avons travaillé différemment sous le double effet du distanciel et de la crise, explique Boutaina Araki. Nous nous sommes organisés en deux types d'équipes : des task forces pour résoudre les problèmes de court terme, et des squads pluridisciplinaires pour anticiper et construire la suite. Nous avons échangé dans la même proximité entre le siège et les entités en régions, et ainsi pu travailler de manière concrète et efficace. Il était important de ressortir de la crise avec des solutions nouvelles. Clear Channel est aujourd'hui plus forte, une partie des évolutions organisationnelles que nous avons mises en place pour être plus réactifs, créatifs et efficaces va être pérennisée. »

S'ADRESSER À TOUS

Pour faire du nouveau, il faut parfois reposer les fondamentaux de son métier : « Si la publicité est parfois décriée, elle est un élément nécessaire aux entreprises pour rencontrer un marché. C'est un objectif noble et particulièrement en ce moment car les marques qui ne reprendront pas la parole risquent de ne pas repartir », estime-t-elle. Les affiches permettent aux marques de répondre aux demandes de sens et de prises de positions sociétales des consommateurs. Loin des bulles de filtre des réseaux sociaux, elles parlent à tout le monde, de façon claire et puissante.

Ici comme ailleurs, l'avenir immédiat est à la digitalisation selon deux axes. En premier lieu, la digitalisation du réseau - le fameux DOOH (Digital Out of Home) - « Le mouvement va s'accélérer, estime Boutaina Araki. D'une part nous allons vers une dédensification du mobilier, donc il faut faire moins mais mieux de publicité, d'autre part le digital permet une publicité en temps réel, enrichie, plus ciblée. La clé, c'est de pouvoir proposer de plus en plus de campagnes qui jouent à la fois sur la souplesse du digital et la puissance de la communication dans la rue.

Le deuxième axe, c'est la digitalisation de la relation avec les annonceurs : « Notre objectif est d'ouvrir le média à plus d'acteurs, y compris locaux, en le rendant plus facile à acheter et à mesurer, grâce à une plateforme de réservation en ligne. Enfin, côté innovation sociétale et environnementale, Clear Channel accentue son

positionnement responsable pour répondre davantage encore aux attentes des marques : Le réseau s'est associé avec **iligo** pour lancer *Drive to purpose*, une mesure d'impact des campagnes sur la perception des valeurs « utiles à la société » associées à une entreprise ou une marque ; une démarche de réduction de l'empreinte environnementale de Clear Channel (consommation énergétique, recyclage, etc.) ; et enfin une offre de campagne « vertueuse » qui comprend une impression optimisée de ses affiches (encre verte, papier recyclé) et la garantie d'un impact minimal des opérations d'exploitation (mobilier, véhicules, etc.).

« Notre activité nous fait osciller entre yield management en temps réel et temps long de nos contrats avec les collectivités. Notre pérennité est une force, il faut être en mesure d'élargir les possibles avec cet actif durable » conclut la présidente de Clear Channel. ■

« Notre activité nous fait osciller entre yield management en temps réel et temps long de nos contrats avec les collectivités. Notre pérennité est une force, il faut être en mesure d'élargir les possibles avec cet actif durable. »

« Pour se transformer, parler un langage commun transverse à l'entreprise est essentiel »



Bruno Aïdan

Chief Data Officer & Directeur
de La Digital Factory

Air Liquide

BIO

Depuis 2017 / Chief Data Officer et directeur
de La Digital Factory - Air Liquide

2013-2017 / Directeur de la recherche et du développement,
Data Innovation Lab - AXA

2007-2017 / Successivement Directeur Produits, Directeur
de programmes stratégiques, VP Research Domain
(Bell Labs) - Alcatel Lucent

Bruno Aïdan est ingénieur télécom de l'Institut National
des Télécommunication et titulaire d'un doctorat en
informatique de l'UPMC.

Pouvez-vous parler de la Digital Factory dont vous êtes le Directeur ?

La Digital Factory a été conçue comme un lieu rassemblant des expertises pointues en ingénierie logicielle, en recherche utilisateurs, en design et en valorisation des données. En 2017, à mon arrivée chez Air Liquide, le développement de ce nouveau lieu autour de compétences numériques clés a constitué une étape essentielle pour accélérer la transformation digitale du groupe.

Sur le site de la Digital Factory, un point clé du dispositif a été de constituer des équipes pluridisciplinaires, les Digital Fabs, mêlant experts métiers et techniques sur un même plateau afin de faire dialoguer les différentes fonctions et incuber de nouvelles solutions digitales répondant aux enjeux des métiers.

Nous avons également voulu renforcer l'accélération de cette transformation numérique avec la création d'un poste de Chief Data Officer que j'ai mis en place à mon arrivée.

La Digital Factory ainsi que les Digital Fabs font partie des équipes Digital & IT qui conçoivent, développent et opèrent des solutions et des services destinés à améliorer l'expérience des collaborateurs, des clients et des patients du groupe. Cette approche unifiée permet de faire pleinement levier sur le digital et la donnée pour créer de la valeur avec et pour les équipes métiers d'Air Liquide.

Quels sont les enjeux spécifiques de la digitalisation pour votre entreprise ?

La transformation numérique du groupe s'inscrit plus largement dans le cadre du programme d'entreprise d'Air Liquide qui repose sur une stratégie de transformation centrée sur le client. Air Liquide compte plus de 3,7 millions de clients et de patients et 67 000 collaborateurs. Il s'agit de faire levier sur le digital et les données afin de proposer une expérience client de premier plan.

Selon vous, quels sont les facteurs nécessaires pour accélérer la transformation numérique dans un grand groupe ?

Parler un langage commun, transverse à l'entreprise, a été essentiel. Nous avons ainsi établi notre cadre stratégique ACE pour le digital : A pour Actif - comment optimiser la gestion de nos actifs, C pour Clients - comment faire la différence par l'expérience client, E pour Ecosystèmes - comment s'appuyer sur nos écosystèmes pour être encore plus agiles.

Concernant le volet de la gouvernance, comme dans tout grand programme de transformation, Il est essentiel que le business soit à la manœuvre, dans le siège du conducteur. Les opérations ont ainsi pu bâtir leur feuille de route digitale en s'appuyant sur les grands programmes mondiaux de transformation liés à chaque ligne de métier. En parallèle, nous avons mis en place une gouvernance autour de la donnée qui implique les lignes de métier, les experts fonctionnels et les entités opérationnelles dans l'ensemble du groupe.

Rien de cela n'aurait été possible sans un cap technologique clair jalonné par une roadmap technologique. À titre d'exemples : les applications de communication et plus largement, le déploiement de Kite, le nom interne de la suite applicative Google, ont été essentiels ; notre stratégie cloud first permet d'allier la flexibilité de la puissance de calcul, la maîtrise des coûts et le maintien des équipes à la pointe des techniques ; enfin, le choix des plateformes de données, pour le stockage, pour la visualisation ou pour l'analyse de données permet de mutualiser les compétences et d'accélérer l'adoption de l'approche données. ■

« Il est essentiel que le business soit à la manœuvre, dans le siège du conducteur. »

En chiffres...

UNE MAJORITÉ DES RÉPONDANTS
PENSE QUE LA LOCALISATION PHYSIQUE
DES DONNÉES EST DISCRIMINANTE

La souveraineté des données (localisation physique de vos données en France)
est-elle un enjeu crucial pour vous ?



42%

Sans importance,
tant qu'elles sont sécurisées



30%

Nos données sont stockées
en interne uniquement



23%

Oui (localisation des données en France)



20%

Oui (localisation des données en Europe)

« Les informaticiens
reprennent une place
centrale dans les projets
de transformation »



Alexandra Ruez

Executive Partner & Cognitive Process
Transformation Leader

IBM France

BIO

Depuis 2013 / Watson Cognitive Solutions,
Executive Partner, IBM France

2011-2013 / Chief of Staff to France & Europe general
manager, IBM France

2002-2011 / Strategy & Transformation Manager
IBM France

Alexandra Ruez, Sciences Po Paris, est titulaire de diplômes
en innovation, changement et stratégie d'Harvard Business
School et de la Saïd Business School (Université d'Oxford).

Alexandra Ruez, Cognitive Process Transformation
Leader chez IBM France, accompagne de grandes
entreprises françaises dans leurs projets de
transformation digitale et cognitive. IA, chatbot, data,
cloud... Elle fait le point sur l'état de maturité de ces
technologies chez les grands comptes. En commençant
par l'évolution du rôle des DSI et de leurs équipes.

*Vous comptez parmi vos clients nombre de grandes
entreprises. Constatez-vous des évolutions dans leur
culture IT, et dans le rôle et les missions confiées
aux DSI ?*

Nous assistons depuis un an à un retour en puissance
des équipes informatiques : architectes, ingénieurs,
développeurs et experts IT. Cela reflète une accélération
de vraies transformations digitales et cognitives dans
les grandes entreprises. Les dirigeants aujourd'hui se
demandent comment transformer profondément leur
organisation, comment implanter au plus profond de leur
système de l'IA, du cloud ou autre nouvelle technologie
et non plus comment créer de nouveaux outils. Et ils font
appel à des informaticiens chevronnés pour accomplir
ces transformations poussées et élaborer de nouvelles
plateformes de services.

Autre sujet, les dirigeants sont souvent confrontés à la
problématique d'un système d'information vieillissant.
Ils cherchent alors à aller vers davantage de modernité
pour offrir de nouveaux services à leurs collaborateurs et
à leurs clients. L'informaticien redevient central car ce sont
des projets à très grande échelle et il est donc désormais
complètement impliqué dans les objectifs métiers dès le
début dans les process même de design thinking.
Cela change d'une ancienne approche, celle des DSI
qui avaient une feuille de route sur deux ans, avec un

mode « guichet » très vite saturé. Les métiers arrivaient avec une demande, ils la traitaient. Un autre de leurs défis repose aussi aujourd'hui sur le time-to-market.

Les DSI sont ainsi chargées de trouver les technologies qui permettent de gagner du temps, de l'efficacité et de la productivité. Raccourcir les temps de livraison devient crucial pour permettre à l'entreprise d'être agile.

Quelle est la maturité du marché de l'Intelligence Artificielle chez vos grands comptes ?

Nous accompagnons de grands clients dans tous les secteurs sur ces problématiques. Les projets ont démarré pour certains il y a 5 ans et pour d'autres plus récemment. Ils sont néanmoins tous engagés dans la modernisation de leur système d'information. Tout le monde travaille sur la manière d'impulser l'IA dans son informatique, mais aussi dans ses processus pour transformer l'expérience client et collaborateur.

Par exemple, un chatbot devient actuellement un prérequis dans le secteur bancaire. Nous y avons intégré des outils pour aider le conseiller en agence à répondre au client avec un agent conversationnel qui peut apporter un premier niveau d'information. Nous avons ajouté d'autres types de technologies, type e-mail analyzer par exemple, qui trie les demandes, les urgences et peut donner une première réponse ou traiter de façon automatisée une action.

De nouvelles fonctionnalités métiers vérifient aussi la conformité réglementaire. Enfin, nous équipons le personnel d'agence avec des plateformes de services qui incorporent des solutions innovantes comme de l'analytics, de la data science, de l'IA et du Robot Process Automation (RPA).

Le chatbot, gadget ou stratégique ?

Le chatbot est une question de stratégie. Ce n'est pas un goodies sympa à destination du client ou du collaborateur. Il peut jouer un rôle décisif dans l'action de renseignement

et la prise de décision in situ. Par exemple, chez IBM France, nous sommes fortement appuyés sur un chatbot dès le début de la crise sanitaire et avons aussi proposé ce modèle à nos clients pour les aider à répondre aux nombreuses sollicitations souvent similaires de leurs collaborateurs.

Nous avons créé des modèles de chatbot intégrant des informations venant de sources officielles mais aussi des services RH de nos clients. Ils

ont rapidement pris le relais des équipes saturées et ont été d'un grand secours pour les compléter et garder la communication existante avec les équipes.

On voit avec cette démarche que l'IA peut aider une entreprise de manière très rapide en irradiant dans toute l'organisation. Nous constatons que les entreprises sont plus matures aujourd'hui sur les V2 car les chatbots sont parties prenantes de leur projet de transformation, les passent à l'échelle industrielle et veillent à les améliorer de façon incrémentale.

Où en est le marché du cloud dans les grandes entreprises ?

Le cloud, c'est un marché qui intéresse et mobilise tout le monde mais les entreprises en sont encore à leurs premiers pas. On peut presque faire un parallèle avec Internet. Il y a 20 ans, cela a démarré avec les universités et les militaires avant de s'ouvrir au grand public et de devenir ce que l'on connaît aujourd'hui. Il faut toujours, sur les grands et nouveaux sujets, un temps de pédagogie, d'adoption et de montée en puissance. Sur le cloud, nous en sommes à la deuxième phase : les entreprises ont compris le champ des possibles, analysent comment elles peuvent s'en servir chez elles et mettent des premiers tests (PoC) en place.

« Pour beaucoup d'entreprises françaises ayant des systèmes anciens et spécifiques, c'est forcément plus compliqué. »

Pour beaucoup d'entreprises françaises ayant des systèmes anciens et spécifiques, c'est forcément plus compliqué. de travailler le cloud sur ces architectures. Beaucoup de questions se posent. Comment moderniser ces systèmes ? Que faire du portefeuille applicatif ? Qui doit passer dans le cloud ? Qui doit attendre ? Qui ne pourra pas passer ? Quand inclure des tiers ? Le tout représentant une première phase d'investissement importante sans forcément de retour immédiat. Il faut alors trouver des projets métiers qui viennent payer, valoriser et rendre immédiatement nécessaire cette transformation ; à défaut la modernisation se fera très progressivement sur plusieurs années.

Quels sont les autres sujets qui occupent vos clients grands comptes ?

Nous accompagnons beaucoup nos clients pour les aider à accéder à leurs données et les aider à utiliser au mieux pour piloter leur stratégie. Nombre d'entreprises croient que la donnée client n'est pas chez eux mais chez les GAFAs. Or, elle est bien chez eux, souvent éparpillée. Il faut en revanche faire un travail pour la localiser, connaître son état, son format et mettre en place une Data Platform à gouverner. On peut alors utiliser une très grande partie de ces données pour permettre aux directions métier de mieux piloter leur business.

Ces projets de plateformes sont de plus en plus d'actualité chez nos clients. Elles sont dans la suite logique des projets de nouvelles technologies (IA...) ou transformation cloud. Elles permettent souvent de fédérer plusieurs projets métiers pour leur donner plus de puissance et valeur. Elles sont aussi souvent la fondation sur laquelle viendront se connecter de nouveaux services externes, venant de tiers. Nous expliquons à nos clients que ces plateformes prennent de plus en plus de valeur et apportent de l'efficacité grâce au triptyque des nouvelles technologies, de la data et d'un écosystème de services. De plus en plus de clients sont à l'écoute, gagnent confiance et se lancent dans cette transformation. ■

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 chape 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. »

« Les marques vont devoir trouver un équilibre entre parler à chacun et parler à tous »



Natalie Rastoin

Présidente
Ogilvy

BIO

Depuis mai 2020 / Senior Advisor, WPP

2006-2020 / Directrice Générale et Présidente Ogilvy Paris

1997-2006 / Directrice Générale - Ogilvy & Mather

1991-1997 / Vice-Présidente Europe puis directrice générale - BDDP Paris

1986-1991 / Planneur stratégique puis Directrice R&D Saatchi & Saatchi

Natalie Rastoin est diplômée d'HEC et titulaire d'un DEA de la Sorbonne. Elle est également membre du Comité Directeur de l'Institut Montaigne.

En tant qu'industrie, la communication a été fortement impactée par le digital. Comment analysez-vous le chemin parcouru ?

Au départ, le digital est arrivé comme une nouvelle expertise, via des agences digitales qui nous expliquaient que c'était une affaire de spécialistes. Aujourd'hui, il est devenu le socle de l'ensemble de nos expertises. Dans le domaine des relations publiques par exemple, le rôle des influenceurs sur les réseaux, la rapidité des crises, la compréhension des perceptions en temps réel sont fondamentaux. De même le CRM, qui reposait sur les seuls points de contact physiques, doit aujourd'hui intégrer les pratiques comme le Click & Collect et l'analyse omnicanale. L'hybridation, la continuité entre monde réel et virtuel est totale, et il en va de même pour les agences qui sont le miroir de la société.

Mark Read, CEP de WPP déclarait récemment : « Il est frustrant d'entendre que le « vieux modèle » de l'agence de publicité a été définitivement disrupté par Google et Facebook. La réalité, c'est que nous sommes un partenaire marketing moderne qui peut répondre à beaucoup de problématiques client justement parce que nous sommes disruptés ».

Chez Ogilvy ces 15 dernières années, toute l'agence s'est formée, à travers trois grands plans baptisés « The big upgrade, The big upgrade 2 » et « Leapfrog Academy » qui ont impliqué tous les métiers de l'entreprise. L'objectif n'était pas que tout le monde devienne « techos », d'autant plus que le développement de l'IA nécessite de moins en moins de comprendre le code pour comprendre les usages, mais plutôt que les usages au quotidien soient intégrés par tous.

En matière de recrutement, en plus de critères spécifiques d'Ogilvy, comme la culture internationale, nous avons ajouté un critère de « digital literacy » c'est-à-dire de proximité personnelle avec les technologies. Nous demandons un véritable respect de ce que la technologie apporte à la création. Tech et créativité sont deux piliers de même importance dans notre industrie.

En matière de structuration de groupe, nous avons été amenés d'une part à concentrer les activités dans des entités plus intégrées - c'est le cas de neo@ogilvy pour rapprocher achat display et achat média classique - et d'autre part à faire de la croissance externe, avec par exemple le rachat de Social Lab en 2013. Les gains de productivité ne résident pas dans le processus créatif mais dans la mise en oeuvre. Ainsi, on n'a plus besoin d'une agence locale dans chaque pays pour déployer une campagne internationale. La division internationale du travail permet de spécialiser localement là où il y a un avantage compétitif - le développement en Roumanie, le Big Data à Bangalore - ce qui bénéficie à l'ensemble du réseau.

Qu'est-ce qui a changé dans le rapport avec le client ?

Les clients ont bien compris que des gains de productivité sur les livrables étaient possibles et qu'il fallait en partager le bénéfice. Cependant la part de notre mission autour de

la réflexion stratégique et de la création ne connaît pas la même tendance, et peut même parfois être plus longue qu'avant, du fait de la profusion de données à traiter. La place accordée aux enjeux du procurement est celle que lui donne le dirigeant.

Si je prends le cas d'IBM, avec laquelle la relation a commencé en 1996, la composition et le profil des 60 collaborateurs de l'agence dédiés à ce compte ont

complètement changé : ce qui a marqué une rupture importante, c'est qu'IBM n'est aujourd'hui presque plus présent sur les médias offline, et privilégie la relation one-to-one et l'événementiel. En BtoB, LinkedIn est devenu crucial, la culture marketing à la performance s'est installée, parce qu'une data peu chère et abondante est désormais disponible. Donc notre travail consiste à concevoir non plus des campagnes mais des contenus et des conversations.

Le programme « 8 minutes » en association avec BFMTV en est un exemple. Le changement a été co-managé avec le client, et nous modifions l'organisation tous les 2-3 ans. Et cela va continuer.

Quels sont les nouveaux enjeux des marques dans ce nouvel environnement ?

Je suis convaincue que le débat sociétal sur la technologie va s'amplifier. Il y a quelques années j'avais prédit que la Silicon Valley serait l'un des endroits les plus haïs dans le

« Je suis convaincue que le débat sociétal sur la technologie va s'amplifier. Il y a quelques années j'avais prédit que la Silicon valley serait l'un des endroits les plus haïs dans le monde, et c'est en bonne voie. »

monde, et c'est en bonne voie. Le développement de la data donne aux marques de nouvelles responsabilités. Faudra-t-il bientôt payer pour préserver son intimité ? Je le crains, hélas. On voit par exemple le Washington Post proposer un tarif avec et sans utilisation de la donnée personnelle.

Avec l'abondance de la data, une première phase a consisté à vouloir occuper chaque canal de communication émergent. On a abouti à un excès de contenus pas toujours cohérent. Nestlé a par exemple recentralisé la production dans des content factories par thème et par pays. Il sera bientôt impératif pour les entreprises de trouver le bon équilibre entre parler à chacun et à tous. Il leur faut également communiquer sur leur gouvernance des données comme elles le font sur la RSE. Que dire aux consommateurs de l'usage de leurs datas ? Jusqu'où aller dans la personnalisation, par exemple comment une marque de luxe peut-elle rester emblématique si elle offre quelque chose de différent à chacun ? À quelle quantité

de messages se limiter ? L'homme est un animal social, il a aussi envie de participer à des envies collectives. Dans ce contexte, le rôle de l'agence est de dire : « Maintenant il faut parler de ce sujet à tout le monde. »

Il faut également engager une réflexion sur les KPIs. on a encore des difficultés à rapprocher data online et offline, et parfois trop de mesures pour pas assez de signification. Par leur disponibilité en temps réel, les analytics ont pris le pas sur l'étude qui donne un cadre et des clés de lecture pour bien interpréter les datas.

Finalement, la transformation digitale nous a impactés à la fois sur les expertises et sur la vision car les gens à qui nous parlons ont changé sous l'effet de la technologie. Les agences doivent se placer sur ces deux plans. Leur rôle n'a pas changé : poser les rapports entre les marques et les gens. ■



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



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 :

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

MANAGEMENT/RH

TRANSFORMATION ORGANISATIONNELLE & HUMAINE

RH - Finance - Procurement



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

CREDITS

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.

Equipe 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

Expérience Client & employé / Page 31 : Étude IBM x HUB Institute non publiée, juin 2020 - Étude IBM x HUB Institute réalisée en ligne entre février et juin 2020 auprès d'un panel représentatif de décideurs, distingués en trois grandes catégories de profils: direction générale, direction digitale (comprenant les fonctions Digital, Marketing et Ventas) et direction fonctionnelles. - Page 41 : IBM Institute for Business Value CEO Study, Plotting the platform payoff, mai 2018 - IBM Institute for Business Value, Beyond the Great Lockdown: Emerging stronger to a different normal, avril 2020 - Page 50 : Étude IBM x HUB Institute non publiée, juin 2020
Page 55 : IBM Institute for Business Value, Reinventing the contact center, mai 2020 - Page 61 : Étude IBM x HUB Institute non publiée, juin 2020 - Page 71 : Craft, Ethan Jakob. « 5 Key Takeaways From The 2019 Edelman Brand Trust Survey. » AdAge. 18 juin 2019. <https://adage.com/article/digital/5-key-takeaways-2019-edelman-brand-trust-survey/2178646>. **Data & IA** / Page 80 : IBM Institute for Business Value, Global C-suite Study: Build your trust advantage, novembre 2019 - Sterling, Greg. « Survey: 58% will share personal data under the right circumstances. » Marketing Land. 20 juin 2018. <https://marketingland.com/survey-58-will-share-personal-data-under->

[the-right-circumstances-242750](#) - Page 85 : IBM Institute for Business Value, Banking on the Platform Economy, septembre 2019
Page 96 : Étude IBM x HUB Institute non publiée, juin 2020
Page 99 : Étude IBM x HUB Institute non publiée, juin 2020
Page 103 : IBM Institute for Business Value, Global C-suite Study: Build your trust advantage, novembre 2019 - Desjardins, Jeff. « Every Single Cognitive Bias in One Infographic. » Visual Capitalist. 25 septembre 2017. <https://www.visualcapitalist.com/every-single-cognitive-bias> - Page 105 : Étude IBM x HUB Institute non publiée, juin 2020. - IBM Institute for Business Value, Beyond the Great Lockdown: Emerging stronger to a different normal, avril 2020
Talents & Culture / Page 123 : IBM press release. "IBM Study: The Skills Gap is Not a Myth, But Can Be Addressed with Real Solutions." September 6, 2019. <https://newsroom.ibm.com/2019-09-06-IBM-Study-The-Skills-Gap-is-Not-a-Myth-But-Can-Be-Addressed-with-Real-Solutions> - Page 130 : Étude IBM x HUB Institute non publiée, juin 2020 - Page 135 : Étude IBM x HUB Institute non publiée, juin 2020 - Page 139 : Étude IBM x HUB Institute non publiée, juin 2020.
Plateformes & Écosystèmes / Page 156 : Étude IBM x HUB Institute non publiée, juin 2020 - Pages 166-167 : Étude IBM x HUB Institute non publiée, juin 2020. **Gouvernance** / Page 193 : Étude IBM x HUB Institute non publiée, juin 2020 - Page 198 : 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