

L'ENTREPRISE APPRENTISSANT *Contre-attaque*



**RÉFÉRENTIEL
DE LA MATURITÉ
DIGITALE
2018-19**

Rédigé par Pierre-Henri Kuhn

SOM-
MAI-
RE

S

INTRODUCTION

p. 4

CHAPITRE 1 : EXPÉRIENCE CLIENT : UN PRÉREQUIS MAÎTRISÉ ET EN AMÉLIORATION PERPÉTUELLE

p. 18

- 1.1. Premier contact : bienvenue dans l'ère du conversationnel p. 22
- 1.2. Parcours client : on reprend à zéro ? p. 26
- 1.3. L'omnicanal : un avantage concurrentiel de mieux en mieux valorisé p. 29
- 1.4. En voie de généralisation, le design infuse toute la chaîne de valeur p. 35
- 1.5. Quand les recettes du BtoC s'appliquent aux professionnels p. 40

CHAPITRE 2 : L'EXPÉRIENCE EMPLOYÉ : UNE FONDATION DE L'ENTREPRISE APPRENANTE

p. 44

- 2.1. Clients - employés : vers une symétrie des attentions ? p. 48
- 2.2. La diffusion du digital reste un enjeu prioritaire dans les entreprises p. 51
- 2.3. La formation réinventée au service de l'employabilité p. 57
- 2.4. Dessine-moi un Product Owner p. 61
- 2.5. Le nouveau rôle de la DRH p. 63
- 2.6. Place aux intrapreneurs p. 65

CHAPITRE 3 : 80 % DE LA DATA EST DANS LES ENTREPRISES ? ELLES PARTENT À LA CONQUÊTE DES 20 % RESTANTS !

p. 70

- 3.1. La vision globale du client reste un enjeu pour beaucoup d'entreprises p. 74
- 3.2. Des avancées spectaculaires dans la mesure de la satisfaction client p. 80
- 3.3. La donnée enfin mise au service des métiers p. 83
- 3.4. Une fenêtre grande ouverte sur les potentiels d'utilisation de l'IA p. 88

CHAPITRE 4 : PLATEFORMES : QUAND LE SI DES ENTREPRISES DEVIENT CELUI DE LEUR ÉCOSYSTÈME

p. 96

- 4.1. Pourquoi parle-t-on d'architecture des SI dans les Comex p. 100
- 4.2. Quand les univers se rencontrent et se recourent p. 100
- 4.3. Relations startup-grand groupe, les retours d'expérience de Cécile Brosset, du Hub Bpifrance p. 104
- 4.4. Quand les plateformes permettent aux grands groupes d'accélérer à l'échelle p. 105

CHAPITRE 5 : LE DIGITAL INDUSTRIALISÉ ET ACCÉLÉRÉ : LES ENTREPRISES PASSENT EN MODE APPRENANT.

p. 112

- 5.1. Pour une transformation en profondeur, les retours d'expériences de leaders industriels p. 116
- 5.2. Labs et factories prennent une importance critique dans l'industrialisation du digital p. 120
- 5.3. Faites passer le message p. 126

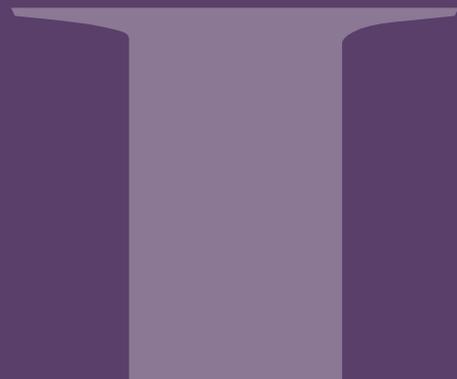
GLOSSAIRE

p. 130

CONTRIBUTEURS

p. 136

INTRO- DUC- TION



Pour le succès de ton entreprise, les 5 commandements tu appliqueras!

Expérience client

Data

Expérience employé

plateforme

Gouvernance



LE BUSINESS MODEL DES NOUVEAUX ENTRANTS

Jusqu'alors, les entreprises évoluaient en réaction aux mouvements de leur marché, de leurs concurrents et de leur secteur d'activité. Elles pouvaient pour cela s'appuyer sur la force de leurs produits et de leurs actifs ainsi que sur leurs employés.

Avec la IV^e révolution industrielle, de nouveaux acteurs ont challengé les entreprises établies sur trois fronts : **l'expérience client, la data et les plateformes**. Grâce à un effort conséquent sur ces trois axes, ils ont fait émerger de nouveaux modèles autour de la désintermédiation, en captant une partie des chaînes de valeur.

En réaction, les entreprises établies ont intégré les concepts inspirés de ces nouveaux entrants. Nous observons en effet les trois tendances suivantes.

- **Une prise de conscience de la nécessité de remettre le client au centre des enjeux** et du modèle opérationnel de l'entreprise : **68 %** des dirigeants d'entreprises accordent à présent plus d'importance à l'expérience client qu'au produit¹.
- **Une utilisation de la donnée au-delà du pilotage** des entreprises : **66 %** des entreprises travaillent à exploiter les données dans leur *business model*. **Les Galeries Lafayette** vont, par exemple, mettre en place des initiatives digitales omnicanales pour booster les ventes globales en ligne et en magasin.

- **Une transformation des entreprises pour être plus agile et innovant** : **64 %** des entreprises ont fait de l'introduction et l'implémentation des méthodes agiles un chantier prioritaire au cours de ces douze derniers mois. À cet égard, l'initiative ayant l'impact le plus positif est le Design Thinking.

Ce changement de paradigme permet aux entreprises établies de rattraper leur retard et de rester dans la course. Un véritable enjeu se présente à ces entreprises, à savoir la reprise du *leadership* au sein des marchés, et l'anticipation de la nouvelle vague de révolution technologique. Pour ce faire, une transformation des organisations, de fond, continue et scalable est nécessaire. Cette transformation n'est pas toujours simple : **46 %** des entreprises jugent que leur culture n'est pas encore alignée sur le client. La bonne nouvelle, c'est que c'est précisément au sein de ces entreprises dites établies que se trouvent les atouts différenciants pour y parvenir.

1. IBM Institute for Business Value (2018). *Incumbents Strike Back. Insights from the Global C-suite study*.
En ligne : <https://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/98/en/98013098usen/incumbents-strike-back.pdf> (consulté le 7 mars 2018)

Face aux menaces des pure-players, les entreprises établies et innovantes mènent désormais la disruption au sein de leur secteur, en agissant sur 3 dimensions :

	MENACES DES PURE-PLAYERS	RÉPONSES DES ENTREPRISES ÉTABLIES	
APPROCHE	Désintermédiation	Transformation digitale continue	
EXPÉRIENCE CLIENT	Innovante, différenciante et centrée sur le client	Expertise & approche client 1. Renforcer l'expertise des collaborateurs pour augmenter le niveau de service et la valeur 2. Identifier & généraliser les parcours clients	61 % des entreprises jugent que le facteur humain aura un impact majeur dans les 3 prochaines années ²
DONNÉES	Big data et Analytics pour enrichir les services et la connaissance client	Exploitation de leurs données 80 % des données sont stockées à l'intérieur des entreprises existantes, hors de portée des pure-players	80 % des données se trouvent à l'intérieur des entreprises ³
PLATEFORME	Nouvelles Plateformes Business	Fédération de leur écosystème Création de Plateforme Métier de différenciation au sein de leur(s) écosystème(s)	72 % des entreprises qui mènent la disruption au sein de leur secteur sont des acteurs en place innovants ⁴

2. IBM Global C-suite study 2018: Incumbents strike back

3. Interview de Ginny Rometty pour CNBC, 20 juin 2017.

En ligne : <https://www.cnbc.com/2017/06/20/ibm-ceo-says-80-percent-of-the-worlds-data-is-where-the-real-gold-is.html>

4. IBM Global C-suite study 2018 : Incumbents strike back

LES ENTREPRISES ÉTABLIES RIPOSTENT EN UTILISANT LEURS ACTIFS ET LEUR SAVOIR-FAIRE COMME AVANTAGE CONCURRENTIEL

Le retour par le couple expérience client / expérience employé

Sur l'expérience client, les entreprises établies ont intégré la nécessité de repenser les parcours, l'expérience utilisateur, le design, etc. Et elles ont compris, au-delà de ces améliorations, à quel point elles pouvaient s'appuyer sur **l'expertise et l'expérience de leurs employés** – que n'ont pas les nouveaux entrants, par définition. Elles ont aussi réalisé qu'il devenait essentiel de valoriser le savoir-faire, parfois centenaire, de leurs propres employés. Celui-ci devient un actif lorsqu'il est valorisé dans la construction de nouveaux services, comme le montre l'exemple de **La Poste**, où le réseau de facteurs devient un différenciant.

Notre étude montre que **70 %** des organisations interrogées jugent que l'expérience employé doit être aussi importante, sinon plus, que l'expérience client. On parle du couple expérience employé / expérience client, auquel sont appliqués les mêmes approches et standards d'exigence et de qualité. L'entreprise va tenter d'augmenter la valeur de ce couple employé-client de manière exponentielle. En mettant l'accent sur l'expérience employé, les entreprises peuvent se différencier : l'acronyme CTO

ne couvre pas seulement les fonctions de "*Chief Technology Officer*" ou "*Chief Transformation Officer*", mais également (par exemple chez **Publicis**), un "**Chief Talent Officer**", garant de la bonne gestion des talents et des compétences.

Au sein de l'entreprise, il s'agit également de faire le lien entre la nouvelle génération des "*digital natives*" et l'ancienne des "*digital papies*", pour capitaliser au mieux sur la connaissance et le savoir-faire, tout en modernisant les *process*. Opposer *digital natives* et *digital papies* n'a plus aucun sens ; tout l'enjeu est de faire travailler ensemble ces populations. La refonte des pratiques managériales grâce aux méthodologies collaboratives et à l'implémentation de l'Agile est un exemple. **The Walt Disney Company**, dont l'objectif est de rester « *one of the most admired companies* », a ainsi utilisé des techniques d'*experience mapping* en interne, pour repenser le parcours de l'employé, de son recrutement jusqu'à son départ de l'entreprise.

Le pouvoir par la data, patrimoine de l'entreprise établie

Les nouveaux entrants ont bâti leur modèle à 100 % sur la data alors qu'ils n'ont accès qu'à 20 % des données – celles qui sont publiques et donc accessibles à tous. Les 80 % restants sont des **données internes**, stockées dans les systèmes d'information des entreprises historiquement établies sur le marché : dans leurs usines, magasins, dépôts, agences, via leurs produits et leurs ressources humaines... Un constructeur automobile, par exemple, dispose de données dans ses moteurs, de données sur les usages des conducteurs et de données sur ses employés. Tandis que les nouveaux entrants n'ont pas

accès à ces données internes des entreprises établies, il est aujourd'hui très aisé pour ces dernières d'accéder aux 20 % de **data externes**... un avantage de taille sur les nouveaux entrants !

L'étude montre que **70 %** des entreprises souhaitent exploiter les données collectées, tout en assumant la responsabilité. Bien-sûr, les nouvelles réglementations européennes sur la protection des données y incitent : les cas de Facebook et Uber soulignent à ce titre la criticité de la maîtrise de la data. Les clients se rendent compte qu'ils ne peuvent plus confier aveuglément leurs données aux entreprises, en particulier à celles qui opèrent à la fois en BtoB et en BtoC.

Conscientes de ces enjeux, les entreprises continuent d'utiliser cette data pour enrichir leur offre. C'est le cas de **Total**, qui a décidé de s'attaquer au secteur très concurrentiel de l'électricité, en s'appuyant sur les données collectées en stations-service depuis vingt-cinq ans. Un autre groupe se réinvente grâce à la data : **BMW**, qui développe actuellement une offre premium de mobilité avec sa flotte existante de voitures pour concurrencer Uber. Une voiture pourra, au choix, être conduite par un chauffeur professionnel faisant office de taxi, ou bien être disponible en location à l'heure⁵.

Les business models de plateforme pour construire le futur

Les systèmes d'information, d'abord construits autour du produit, avaient vocation à rester un outil interne à l'entreprise. Ils se sont ouverts progressivement à l'extérieur, autour du client et des partenaires (avec la notion d'Échange de Données Informatisé - EDI). Pour reprendre le

leadership sur le marché, les entreprises construisent à présent des systèmes d'information dits « SI d'écosystèmes » qui rassemblent clients, collaborateurs, partenaires, tiers de confiance et concurrents dès la conception. Ces plateformes redéfinissent les processus et l'usage des données, qui deviennent de plus en plus spécifiques mais de plus en plus partagés. Cette évolution s'accompagne de l'émergence de nouvelles capacités technologiques avec l'intelligence artificielle, qui permet de passer des systèmes statiques et programmés à des systèmes apprenants.

Pour concevoir ces nouvelles plateformes d'industrie, les entreprises ouvrent leurs systèmes d'information existants pour s'intégrer à un écosystème et y partager leurs actifs, savoir-faire et expertises, mais aussi bénéficier de capacités technologiques mises en commun pour le développer, le structurer, et l'enrichir de nouvelles composantes. **Maersk**, l'un des *leaders* mondiaux du marché du transport et de la logistique a créé avec IBM une plateforme de l'écosystème *Supply Chain (Global Trade Digitization)* permettant de gérer les interactions et documents partagés avec plus de 300 intermédiaires de manière centralisée et sécurisée⁶.

Les quatre nouvelles technologies les plus structurantes pour les plateformes sont les suivantes :

- **L'Intelligence Artificielle**, permettant de repenser les processus de ces systèmes d'informations, pour passer d'un modèle statique et déterministe à un modèle apprenant et probabiliste. Sur ce point, les entreprises n'en sont encore qu'à leurs débuts : moins de **30 %** des organisations ont mis en place des modèles d'analyse avec des données non structurées.
- **La Blockchain**, permettant de construire un réseau d'informations sécurisé, vérifié, et partagé par l'écosystème.

5. IBM Global C-suite study 2018 : Incumbents strike back

6. IBM Institute for Business Value (2017). Global C-suite Study, 19th Edition. Forward Together: Three Ways blockchain Explorers chart a new direction.

- **L'Internet des Objets**, permettant de faire prendre corps à ces nouveaux usages, dans les objets du quotidien, et d'animer l'écosystème. **75 %** des entreprises ont une stratégie de connectivité de leurs produits et actifs.
- **Le Cloud hybride**, comme socle technologique permettant à la fois d'ouvrir le SI existant et d'accueillir les nouvelles technologies citées, tout en garantissant le passage à l'échelle. Le cloud est le premier facilitateur d'exploitation des données et d'accélération de la transformation digitale pour **55 %** des entreprises.

28 % des entreprises interrogées sont déjà engagées vers ces nouveaux *business models* de type plateforme⁷, et **72 %** des nouveaux disrupteurs d'un secteur sont des entreprises traditionnelles du secteur en question (et non les géants du numérique)⁸.

Notre référentiel cite de nombreux exemples d'entreprises issues de multiples secteurs, qui reprennent une position de force grâce à leurs actifs historiques, leurs savoir-faire acquis et éprouvés, leurs données et leurs efforts sur l'expérience client. Par ce livre, nous vous invitons à les découvrir chacun : ces témoignages sont une mine d'or à l'aube de cette nouvelle époque. Celui de **La Poste** est particulièrement emblématique : groupe fondé à partir des relais créés par Louis XI, **La Poste** se réinvente aujourd'hui par le biais du digital, des plateformes et de l'IoT, en exploitant l'expérience de ses employés et son vaste réseau de proximité pour améliorer ses services de livraison et de banque autant que de coffre numérique. Un autre récit est fascinant : celui de la **SACEM**, qui crée une plateforme mondiale de référence sur laquelle travaillent de nombreuses startups et IBM comme tiers de confiance, aujourd'hui en passe d'adresser les marchés américain, italien et espagnol pour amorcer la collecte des droits.

L'apprentissage exponentiel

À partir du moment où l'entreprise sait qu'elle peut s'appuyer sur ses trois différenciants que sont les clients, les employés et ses autres actifs, se pose la question de les exploiter et d'en augmenter la valeur. Comment les entreprises centenaires peuvent-elles capitaliser sur tout ce qu'elles ont fabriqué ? Leurs SI sont trop limités pour cela. Elles peuvent emmagasiner des *process* supplémentaires, mais pas l'intelligence. Et quand l'homme s'adapte aux processus, c'est son intelligence qui en est réduite.

Jusqu'à aujourd'hui, aucun SI n'avait la capacité de passer ces intelligences à l'échelle. La relation client dépendait essentiellement des ressources de l'entreprise. Grâce à l'intelligence augmentée, les clients ont désormais accès n'importe quand à l'entreprise, ce qui permet de désengorger le service client aux heures de pointes. Le système est apprenant, et nécessite d'être utilisé pour s'améliorer et devenir pertinent dans ses réponses. D'un autre côté, c'est l'entreprise toute entière qui va s'enrichir de ces points de contacts et d'échanges additionnels pour améliorer la connaissance client. Il y a donc un effet exponentiel dans l'utilisation de l'intelligence augmentée. C'est le cas de **Orange Bank** qui a lancé son conseiller virtuel *Djingo* comme premier point de contact du parcours client reposant sur Watson pour traiter plus de **50 %** des interactions. **Generali** va également déployer Watson à tous les niveaux pour devenir une entreprise apprenante.

L'expertise du design est difficilement "scalable". Dans le secteur de la mode par exemple, le succès repose essentiellement sur la rapidité des collections et le design. On peut prendre le chemin de **Diesel**, qui a fait venir une centaine de designers à Venise pour élaborer le jean

7-8. IBM Global C-suite study 2018 : Incumbents strike back

unique qui puisse plaire dans 100 pays. Mais l'on peut aussi s'inspirer de **Muji** qui fait participer ses clients à la conception de ses produits en recueillant leurs idées d'innovation ou d'amélioration via une communauté en ligne.⁹ De son côté, **Tommy Hilfiger** a utilisé l'intelligence augmentée pour observer ce qui marche le mieux, comprendre l'air du temps et les avantages comparatifs de ses concurrents. Si la collection élaborée par Tommy Hilfiger avec Watson a été un tel succès, c'est bien que l'intelligence a été mieux exploitée !

Le retour en force de la notion de confiance

Les entreprises qui ont mieux saisi les enjeux de l'intelligence augmentée n'essaient pas de remplacer l'homme avec celle-ci. En revanche, elles cherchent à développer leurs expertises dans des proportions exponentielles en donnant plus d'intelligence à leurs employés. C'est le cas avec le **Crédit Mutuel**, qui a déployé des solutions cognitives (assistants métiers virtuels, analyseurs d'emails) pour ouvrir la voie à de nouveaux services à destination des clients. Les entreprises deviennent apprenantes en s'appuyant sur des plateformes elles-mêmes apprenantes comme Watson.

Les nouvelles plateformes et l'intelligence augmentée libèrent de manière exponentielle le potentiel de l'humain. Elles sont complémentaires, et au service de l'homme, sans le remplacer. Il est crucial d'assurer la confiance des utilisateurs. Nous pensons qu'il faut être très clair sur comment et quand les technologies sont utilisées, les sources de données sur lesquelles elles s'appuient, les méthodes utilisées pour leur apprentissage,

et la propriété des sources de données et des informations générées par l'intelligence artificielle. Enfin, ces nouvelles plateformes et technologies vont nécessiter la création de nouvelles compétences et nouveaux emplois.



Marc Bensoussan

Directeur Général –
IBM Global Business Services
Président – IBM Interactive

9. IBM Global C-suite study 2018 : Incumbents strike back

MÉTHODOLOGIE DU RÉFÉRENTIEL

ÉTUDE QUALITATIVE

Après une édition 2017 consacrée à l'émergence de l'entreprise "apprenante", le présent Référentiel approfondit le champ d'étude en explorant la diversité des initiatives prises par les grandes entreprises multinationales en Europe pour accélérer leur transformation digitale.

Nous sommes allés à la rencontre de 70 décideurs du digital. Issus de toutes les verticales métiers et de toutes les industries, ils sont pour la plupart membres de Comex ou de directions générales, ce qui témoigne du caractère toujours plus stratégique de la transformation digitale. **L'essentiel des décideurs sélectionnés couvrent dans leur périmètre des marchés internationaux**, apportant des mises en perspectives révélatrices sur l'amplitude de la révolution en cours.

L'édition 2017 concluait sur l'imminence de l'émergence des plateformes, qui accélèrent l'industrialisation digitale grâce au machine learning, à l'intelligence cognitive et augmentée. Le constat se confirme à l'écoute des décideurs interrogés. Et puisque cette transformation, devenue dynamique constante, offre ses premiers résultats à l'échelle, il est aujourd'hui question de **revenir sur les exemples d'initiatives et projets réussis dans toutes les industries**.

Pour ce faire, nous avons interrogé, de janvier à avril 2018, chacun de nos 75 décideurs pendant 45 minutes sur les volets suivants :

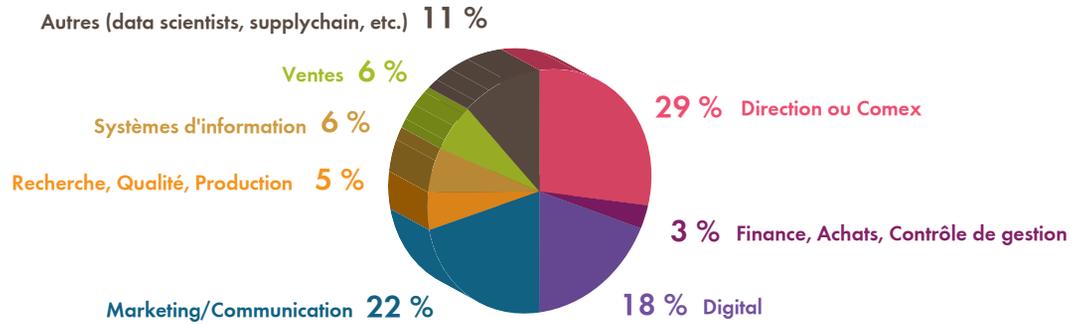
- Situation par rapport aux 5 enjeux récurrents identifiés à l'issue du Référentiel 2018 :
 - la customer centricity
 - la mise en place de stratégies data-driven
 - l'agilité à l'échelle
 - la digitalisation de l'IT
 - l'organisation et la gouvernance du digital
- Développement des talents et compétences pour devenir une tech company
- Mise en place de gouvernances dédiées à l'innovation et mode de connexion aux startups
- Opportunités offertes par la nouvelle vague de technologies (IoT, Robots, Intelligence artificielle et cognitive, Blockchain)

L'étude qualitative constitue le cœur du présent Référentiel, dont les conclusions s'articulent autour des citations des décideurs. Nous n'avons pu en restituer qu'une infime part, dont nous espérons qu'elle sera représentative des divers degrés d'avancement et porteuse des initiatives les plus inspirantes, qu'elles proviennent de France ou d'ailleurs.

ÉTUDE QUANTITATIVE

La démarche d'entretiens a été complétée d'une étude quantitative, conduite en ligne en mars et avril 2018 auprès d'une population de 1 205 répondants, distingués en 3 grandes catégories de profils : Direction Générale, Direction Digitale – comprenant les fonctions Digital, Marketing et Ventes, Directions Fonctionnelles. **L'analyse des données de l'étude quantitative a été réalisée par l'équipe MD&I d'IBM**. Vous trouverez en page suivante le profil des répondants un peu plus en détail.

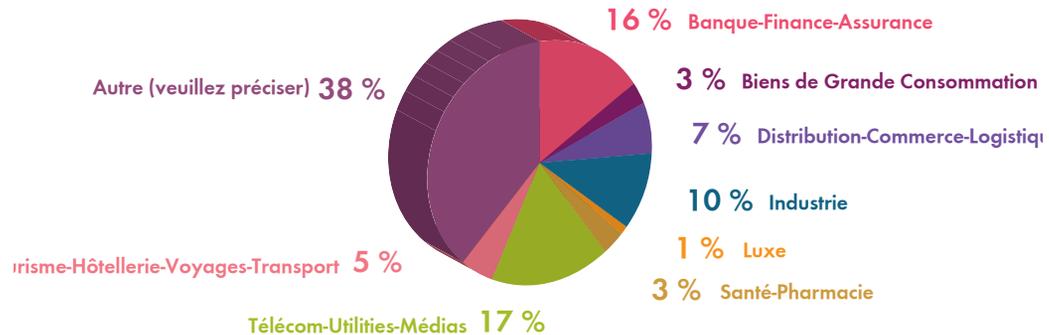
À quelle fonction appartenez-vous ? 1 seul choix représentant l'essentiel de votre activité



Les secteurs d'activités représentés sont divers. Dans ce sondage administré en ligne et basé sur le volontariat, le taux de réponse par secteur est un premier indicateur, bien qu'imparfait, de l'appétence au sujet de la transformation digitale.

L'industrie s'y trouve ainsi relativement peu représentée (8 % du panel contre 19% de la valeur ajoutée des entreprises françaises⁴) alors que le secteur des services financiers apparaît à l'inverse surreprésenté (16,5 % du panel contre moins de 5 % du PIB français)⁵.

Quel est le secteur d'activité de votre entreprise ?



4. Source : Banque Mondiale

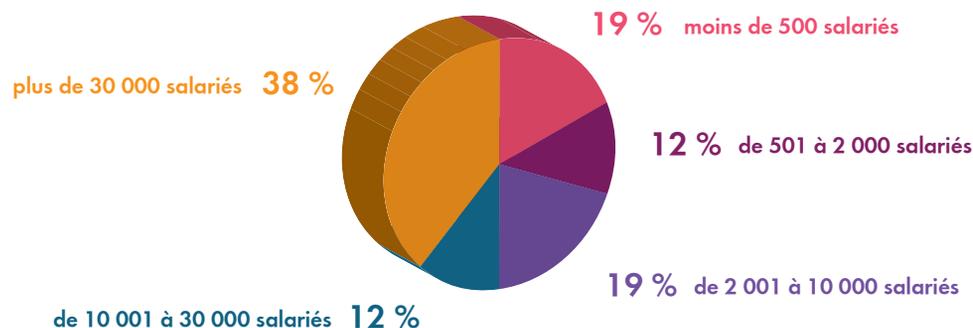
5. Source : Ministère de l'Économie (economie.gouv.fr)

Tout comme l'étude qualitative, le sondage en ligne met les grands groupes à l'honneur. À noter que les répondants de PME, qui font donc figure d'exception au sein du panel, proviennent le plus souvent d'entreprises digital natives.

Les répondants ont pu se voir adresser des questions spécifiques à leur profil, même si certaines ont précisément été adressées à l'ensemble des fonctions de sorte à mettre en lumière des alignements ou des oppositions de points de vue.

Les résultats, disséminés au fil des pages du Référentiel, viennent le plus souvent confirmer les propos tenus par les décideurs de haut niveau rencontrés en one-to-one. De quoi rassurer, donc, sur l'idée que le digital est bien sorti de son silo ; les niveaux de maturité entre secteurs et sociétés continuent de varier mais au sein de chaque organisation, l'étiage est bel et bien monté.

Quel est l'effectif mondial de votre entreprise ou groupe ?



Le Référentiel 2018 se nourrit également de chiffres extraits de l'étude IBM *Global C-suite study: Incumbents strike back*, une enquête réalisée par l'IBM Institute for Business Value auprès de 12 854 cadres dirigeants répartis dans 112 pays. Cette étude, rendue publique début 2018, expose les points de vue de dirigeants des 6 fonctions principales dans l'entreprise (CEO, CIO, CFO, CMO, COO, CHRO) dans 20 industries, notamment sur la transformation digitale à laquelle ils doivent faire face.

CHA- PITRE 1



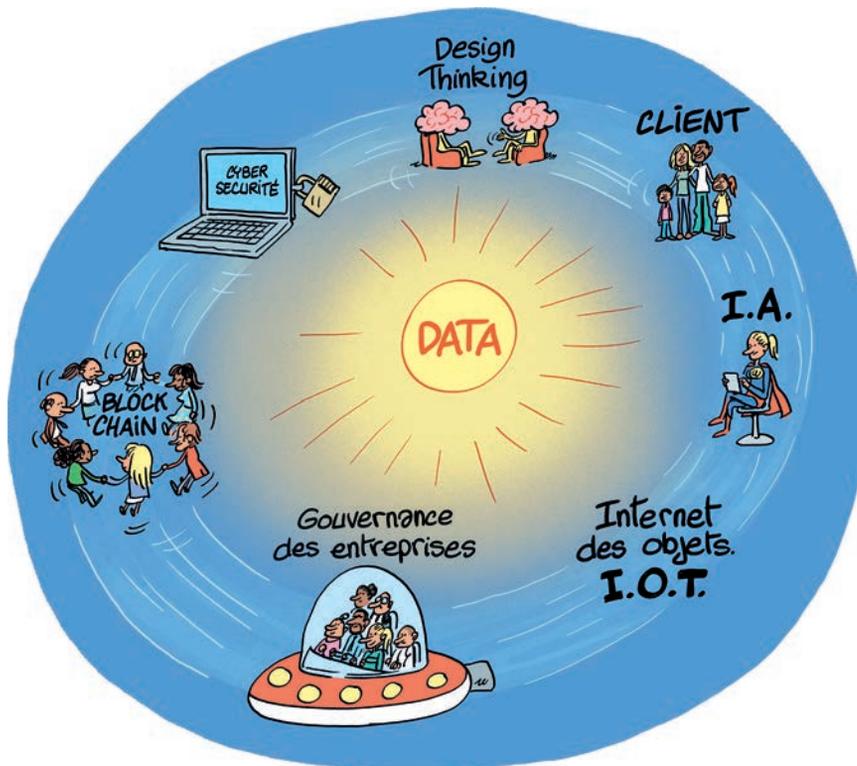
CHAPITRE 1 : EXPÉRIENCE CLIENT : UN PRÉREQUIS MAÎTRISÉ ET EN AMÉLIORATION PERPÉTUELLE

P. 18

1.1. Premier contact : bienvenue dans l'ère du conversationnel	p. 22
1.1.1. Orange Bank & Watson : votre premier contact est un assistant virtuel !	p. 22
1.1.2. « Engie Je déménagement » sur Messenger : le bot satisfait 8 utilisateurs sur 10	p. 24
1.1.3. Les assistants virtuels seront omnicanaux ou ne seront pas	p. 25
1.2. Parcours client : on reprend à zéro ?	p. 26
1.2.1. « Une démarche d'amélioration continue du parcours »	p. 26
1.2.2. Vente-privée place une équipe dédiée sur chaque étape du parcours	p. 27
1.2.3. « Les jetons de poker » du Club Méditerranée, ou les effets d'une bonne gouvernance sur l'expérience client	p. 28
1.3. L'omnicanal : un avantage concurrentiel de mieux en mieux valorisé	p. 29
1.3.1. Le Crédit Agricole vise l'excellence omnicanale avec eko	p. 29
1.3.2. « Il n'y a pas plus omnicanal que l'e-réservation »	p. 30
1.3.3. « Parler de commerce connecté n'a plus aucun sens »	p. 32
1.3.4. Un cercle vertueux : quand le digital booste les ventes globales des Galeries Lafayette	p. 33
1.3.5. Carnet de voyages : le retour de Chine de Christophe Verley	p. 34
1.4. En voie de généralisation, le design infuse toute la chaîne de valeur	p. 35
1.4.1. Recrutement : priorité aux designers !	p. 36
1.4.2. Design : où est la valeur pour le consommateur ?	p. 37
1.4.3. Etam à la conquête des points de transformation	p. 38
1.4.4. Attention à ne pas se pénaliser avec la vitesse d'affichage	p. 39
1.5. Quand les recettes du BtoC s'appliquent aux professionnels	p. 40
1.5.1. Une segmentation de plus en plus fine	p. 40
1.5.2. La transformation digitale des experts comptables	p. 41

1.

EXPÉRIENCE CLIENT : UN PRÉREQUIS MAÎTRISÉ ET EN AMÉLIORATION PERPÉTUELLE





André Coisne, Président Directeur Général, Orange Bank

Pour une entreprise, être agile et apprenant relève de la culture plus que des *process*. C'est pour moi presque une condition de réussite. Nous passons notre temps à apprendre, à corriger et à améliorer. À l'opposé des entreprises établies, nous pouvons travailler sur des cycles agiles et très courts.

Orange Bank repose sur plusieurs "patrimoines", comme celui de Groupama Banque ou encore d'Orange. Ils contribuent à notre identité, mais nous devons écrire notre avenir nous-mêmes. Nous avons repensé l'intégralité de la relation client pour bâtir une offre jamais distribuée jusqu'à aujourd'hui : c'est une innovation pour nous, comme pour Orange.

Nous étions dans une démarche de disrupter autant que possible tout ce que nous observions. Sur l'offre elle-même, il est difficile de tout réinventer. Orange Bank a donc été un intégrateur d'innovations. Parmi ces innovations possibles, nous nous sommes posé la question d'utiliser l'IA dans notre parcours de relation client. Les premiers essais avec Watson ont confirmé la pertinence du pari. L'idée est vite venue d'utiliser un agent conversationnel comme premier point de contact avec le client : ce n'est pas une aide aux conseillers, mais bien un élément essentiel du parcours qui repose sur cette technologie.

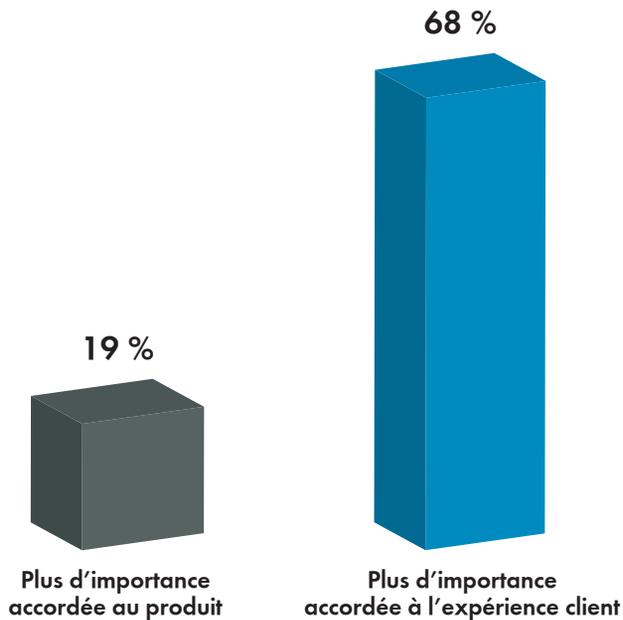
1.

EXPÉRIENCE CLIENT : UN PRÉREQUIS MAÎTRISÉ ET EN AMÉLIORATION PERPÉTUELLE

ENSEIGNEMENTS DE L'ÉTUDE QUANTITATIVE

ÉVOLUTION DU PAYSAGE ÉCONOMIQUE DANS LES 2 À 3 PROCHAINES ANNÉES

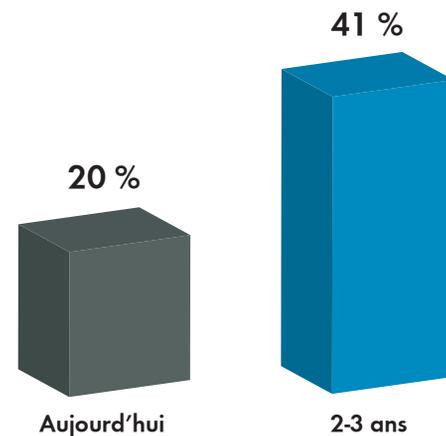
Les dirigeants privilégient l'expérience client au produit. Les pourcentages correspondent au nombre de répondants ayant sélectionné 1 ou 2 sur une échelle allant de -2 à 2.



Source : BM Global C-suite study 2018: Incumbents strike back

IMPACT DE L'IA ET DU COGNITIF SUR L'EXPÉRIENCE CLIENT

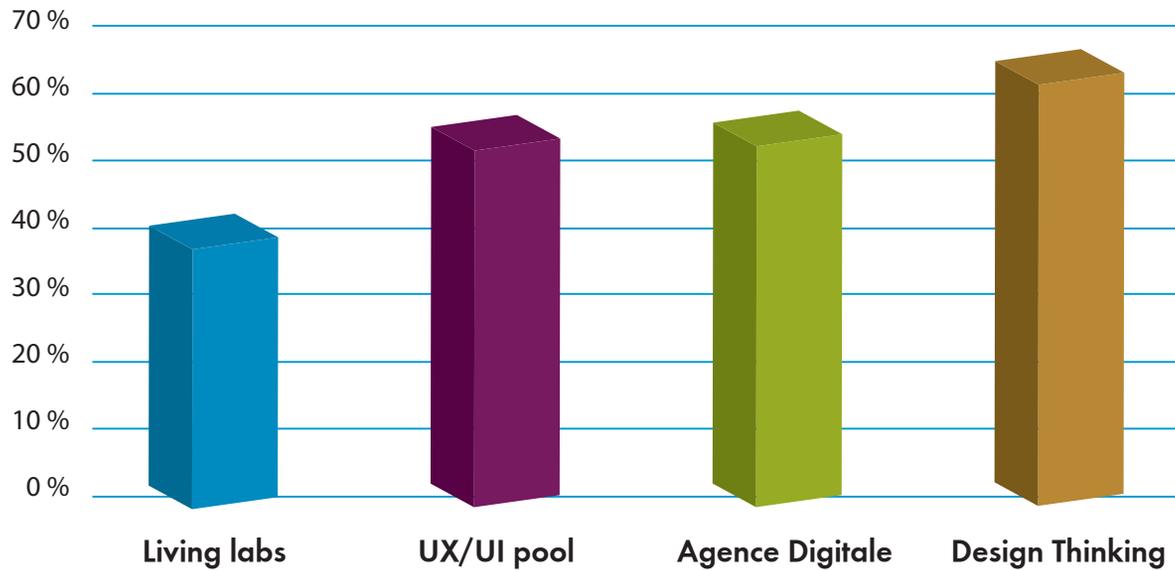
De plus en plus d'entreprises utilisent l'AI dans l'expérience client



Source : BM Global C-suite study 2018: Incumbents strike back

MESURE DE L'IMPACT POSITIF DES INITIATIVES

Le Design Thinking est évalué comme étant l'initiative ayant le plus d'impact dans la transformation digitale des organisations interrogées, devant la création d'agences digitales intégrées ou d'équipes dédiées à l'expérience utilisateur.



1.1. PREMIER CONTACT : BIENVENUE DANS L'ÈRE DU CONVERSATIONNEL

Les marques font tout pour nous parler, et elles le font de mieux en mieux. En attendant l'avènement de la voix, c'est dans la forme écrite que le conversationnel se développe le plus. Il démultiplie les opportunités de contact entre les entreprises et leurs clients, avec des résultats spectaculaires. Quelles sont les raisons de ce succès ? D'abord, les marques dialoguent avec leurs clients là où ils sont : sur leurs apps de messagerie. L'humanité chatte depuis plus de vingt ans, et nous venons de fêter les dix ans de l'iPhone. Famille, collègues et amis y sont connectés, alors pourquoi pas les marques ?

En parallèle, les consommateurs s'attendent à toujours plus de réactivité de leurs banques et fournisseurs divers, et souhaitent pouvoir les contacter à toute heure et en tout lieu – ce que permettent les assistants virtuels. À condition qu'ils soient bien équipés. C'est là qu'entrent en jeu les progrès spectaculaires du cognitif, de la reconnaissance du langage naturel, qui sont les vrais moteurs de cette révolution. Si de nombreuses initiatives existent, il est saisissant de voir comment les grandes entreprises se sont emparées du sujet et ont su l'appliquer à l'échelle pour créer de la valeur. Considérant qu'elles sont entrées dans une démarche apprenante, tout cela n'est qu'un début !

1.1.1. Orange Bank & Watson : votre premier contact est un assistant virtuel !



André Coisne
Président Directeur Général
Orange Bank



Jean-Philippe Desbiolles
VP Cognitive Solutions
IBM Watson

Six mois après son lancement, Orange Bank tire les premiers enseignements d'un pari inconcevable il y a encore quelques années : celui de confier le premier point de contact du parcours client à Djingo. Ce conseiller virtuel, qui repose sur l'intelligence artificielle apprenante de Watson, représente déjà la moitié des interactions avec les clients de la banque !

LES CHIFFRES

Le chat représente déjà 50 % du total des interactions, soit 100 000 conversations par mois, toutes démarrées par Djingo. Sur l'ensemble de ces conversations, 53 % sont complètement traitées par Djingo, sans intervention humaine supplémentaire.

Les 47 % restants basculent vers un conseiller Orange Bank sans intervention humaine supplémentaire : il peut

s'agir de sujets plus sensibles, ou bien de questions complémentaires, ou encore d'un choix marketing de ne pas traiter toutes les questions par l'IA.

L'IA À L'ORIGINE MÊME D'ORANGE BANK

Disrupter n'est pas tout réinventer et **André Coisne, PDG d'Orange Bank**, a conçu le projet comme un intégrateur d'innovations : « Parmi ces innovations possibles, nous nous sommes posés la question d'utiliser l'IA dans notre parcours de relation client. Les premiers essais avec Watson ont confirmé la pertinence du pari. » Ici, la technologie ne sert pas d'aide aux conseillers mais devient un élément essentiel du parcours. « Le déploiement de Watson, le premier de cette envergure, mené et déployé à grande échelle en BtoC, était un vrai pari » indique **Jean-Philippe Desbiolles, VP d'IBM Watson**.

Ici, la technologie
ne sert pas d'aide
aux conseillers mais
devient un élément
essentiel du parcours

UN CONTACT OMNISCANAL ET 24/7

Aux côtés du chat sur lequel est branché Djingo il y a tous les appels entrants (traités à 100 % par des conseillers), les mails, et les formulaires de demande de clients. Soit tout un système multicanal qui permet au client

d'évoluer en autonomie, mais avec un suivi personnalisé de la banque. L'enjeu pour Orange Bank est très concret : assurer à travers Djingo le meilleur service possible aux heures de pointe ou pendant les heures de fermeture du service client.

LE FACTEUR X : « MERCI ET AU REVOIR »

Il a fallu former une équipe pluridisciplinaire, qui intègre à la fois les expertises bancaires et du cognitif pour apprendre à Watson tout ce qu'il doit savoir sur le conseil bancaire. La langue, la sémantique, et la façon qu'ont les clients, les prospects de nommer la plupart des thématiques : tout cela demande beaucoup de travail. « Lorsqu'on prépare les questions et les sujets, on imagine que tout le monde en parle d'une certaine manière. La réalité est beaucoup plus riche, explique **André Coisne**. « Nous n'avions pas intégré, par exemple, que nos interlocuteurs diraient "Merci, et au revoir" au robot, lui-même ne sachant donc pas comment l'interpréter. Il a fallu expliquer au robot qu'il ne s'agissait pas d'une relance ! »

Pour l'instant, Djingo comprend 85 % des questions qui lui sont posées par les clients, un chiffre qui va s'améliorer très vite compte tenu de sa vitesse d'apprentissage.

Que signifie être customer centric ?

De plus en plus d'organisations se transforment pour devenir customer centric. Les entreprises interrogées ont en particulier mis en place la recherche permanente d'innovation en association avec les consommateurs (23,48 %), la collecte de leur feedbacks à tous les points de contact (23 %), et une optimisation des processus internes (24 %).

1.1.2. « Engie Je déménagement » sur Messenger : le bot satisfait 8 utilisateurs sur 10



Céline Regnault
Directrice Digital & Expérience Client
Engie

Dans un contexte de plus en plus concurrentiel, la fidélisation devient prioritaire pour Engie. À la direction du digital et de l'expérience client, les équipes de Céline Regnault développent en continu de nouveaux services afin de donner aux clients les moyens d'agir sur leur énergie, et pour leur simplifier la vie.

MESSENGER, VECTEUR DE SIMPLICITÉ...

Rien de mieux pour cela que d'aller à leur contact, là où ils sont : « Depuis avril 2017, nous simplifions encore plus la vie des clients particuliers et prospects grâce à deux chatbots disponibles sur Messenger, l'application de messagerie instantanée de Facebook. Elle leur permet d'interagir simplement et à tout moment avec nous. » Engie a ainsi lancé deux bots distincts :

- **ENGIE Je déménagement** pour souscrire un contrat d'énergie lors d'un emménagement
- **ENGIE À Votre Service** pour communiquer son relevé de compteur, obtenir des informations sur une offre, accéder à l'espace client, etc.

Ces chatbots comprennent le langage naturel, ce qui permet aux utilisateurs de formuler leurs demandes très simplement. Et pour certaines questions, les bots proposent des réponses multiples permettant d'obtenir une solution plus rapide et plus précise.

... ET DE TRANSFORMATION

« Les retours sont très positifs », s'enthousiasme **Céline Regnault**, soulignant l'appétence naturelle pour ce format et le trafic qui a vite atteint plusieurs milliers de connexions par mois malgré une promotion très faible. Surtout, le parcours dédié à l'emménagement a déjà abouti à la signature de plusieurs milliers de contrats : « Cela montre que nos clients sont prêts à utiliser ces nouveaux canaux de relation, même pour un acte aussi important que la souscription d'un contrat d'énergie. »

Côté client, ils sont près de 8 sur 10 à se déclarer satisfaits de l'expérience d'ENGIE Je déménagement. Ce qui se ressent côté *business* : les améliorations apportées au tunnel de ventes en ligne en 2017 ont apporté 18 % de conversions supplémentaires. Et autant de contrats d'énergie en plus !

DIVERSIFICATION EN VUE

Ces succès ne doivent pas faire oublier que Messenger n'est pas un canal de masse, surtout lorsqu'on compare ces volumes à ceux de l'email et ceux du chat. « Nous allons varier nos points de contact, prévoit **Céline Regnault**, mais ce lancement confirme l'importance d'aller tester d'autres canaux. » Les pistes ? Le vocal, en priorité. Via le site internet, via l'application, et pourquoi pas via les nouveaux services sur Google Assistant et Google Home, qu'Engie a lancé cette année à l'occasion de Viva Technology.

1.1.3. Les assistants virtuels seront omnicanaux ou ne seront pas



Erwan Gaultier
Europe & MEA Digital Channels
& Customer Experience VP
Orange

Orange a commencé à déployer des bots dans près d'une dizaine de pays et s'apprête à dépasser le million de conversations par mois. Les leçons tirées de cette quinzaine d'initiatives sont sans équivoque : en matière de bots, l'expérience client est le nerf de la guerre. À l'heure d'entrer dans la phase industrielle, Erwan Gaultier, Europe & MEA Digital Channels & Customer Experience VP d'Orange nous livre son retour d'expérience.

UN TONE OF VOICE UNIQUE EST ESSENTIEL

Les premiers signaux révèlent que les taux d'adoption sont excellents dès qu'un bot simplifie l'expérience client. « Nous sommes dans une forme de naturalisation des interfaces que l'on place entre les mains des clients. En conversationnel, que ce soit en vocal ou en textuel, c'est le langage des utilisateurs qui compte ». Erwan Gaultier le constate avec les bots déployés avec de l'IA en Jordanie, en Pologne, en Espagne, en France ou encore au Maroc : il faut pouvoir délivrer la meilleure expérience, le même *tone of voice*, quel que soit le canal, la boutique ou le projet – quelle que soit la panne.

L'AGILE EST CLÉ

Le fonctionnement en équipe produit agile est clé pour construire et opérer des bots performants. « Un bot de relation client vit au rythme de l'entreprise et de ses clients, dans un environnement qui évolue (nouvelles offres, nouveaux terminaux, etc.). Il est donc dans l'apprentissage permanent, par itérations courtes. L'équipe produit doit adopter ce même tempo : essais / erreurs, amélioration de la reconnaissance, désambiguïsation, amélioration des taux de bonne réponse, feedbackloop avec le client ». Cela ne peut être fait qu'avec une équipe intégrée, pluridisciplinaire, qui associe aussi les compétences traditionnelles des conseillers clients, désormais entraîneurs de bots. Le symbole est fort : « Le "digital" est de plus en plus l'affaire de... tous, y compris maintenant dans l'activité de "run". »

Les constats :

- **Il n'y aura pas de grand soir de l'IA** : elle est un point d'inflexion de la digitalisation, mais pas une révolution.
- **Un pré-requis pour réussir industriellement** : l'articulation de tous les gisements de connaissances et données pour en extraire un maximum de valeur et répondre à des questions de plus en plus complexes.

Il n'y aura pas de grand soir de l'IA : elle est un point d'inflexion de la digitalisation, mais pas une révolution

- **L'effet d'échelle est réel** : les bots seront omnicanaux et pluri-média (assistants vocaux, web, application, SVI) ou ne seront pas. L'histoire des bots a commencé par le digital et elle va basculer vers un usage omnicanal pour atteindre de meilleurs retours sur investissement.
- **L'IA et les bots vont être pervasifs** : nous aurons vraiment réussi quand nous utiliserons l'IA comme Monsieur Jourdain !

Quels sont les principaux défis pour mettre en place une organisation customer centric ?

Les défis liés à une organisation customer centric sont avant tout d'ordre interne, toutes les organisations n'étant pas encore suffisamment alignées autour des besoins du client (46 %), mais encore autour de celui de l'entreprise.

Les difficultés techniques sont également évoquées, rendant complexes l'analyse et la valorisation des données collectées (42 %).

1.2. PARCOURS CLIENT : ON REPRENDRAIT À ZÉRO ?

Après la prise de conscience de la nécessité de “mettre le consommateur au centre” des préoccupations de l'entreprise, place à l'action. La refonte des *process*, de la gouvernance offrent des résultats très encourageants. La création d'équipes dédiées à l'optimisation du parcours client est elle aussi de plus en plus fréquente. Le mot d'ordre ? Ne plus lâcher le client d'une semelle.

1.2.1. « Une démarche d'amélioration continue du parcours »



Xavier Corouge
Directeur Marketing & Digital
Europcar

La location de véhicules est un service complexe, avec de nombreuses ruptures de service potentielles. C'est un enjeu pour Europcar, mais aussi pour toute l'industrie et les services en général. Pour y répondre, les équipes de Xavier Corouge se concentrent sur l'harmonisation, les *process* et la communication : le meilleur moyen d'offrir un parcours client stable et en amélioration continue.

UNE ÉQUIPE DÉDIÉE : LA CUSTOMER ADVOCACY TEAM

Xavier Corouge a composé une équipe de cinq personnes venues d'horizons divers (gestion des opérations, service client, IT et *business*), qui a pour mission d'identifier par tous les *feedbacks* clients (*claims*, commentaires Facebook, etc.) l'ensemble des points de blocage.

UNE AMÉLIORATION EN CONTINU

« *Le pick-up et la restitution de l'automobile sont les deux moments les plus critiques, c'est là que nous avons concentré nos efforts pour débiter* », explique **Xavier Corouge**, pour qui l'objectif est d'éliminer à la fois les points de friction mineurs mais fréquents, et les points les plus critiques. Par exemple :

- **Sur la réception de la facture par email.** La procédure n'est pas toujours sécurisée lors du retour du véhicule, souvent à cause d'un défaut d'adresse email. Cela engendre des contacts fréquents, ce qui n'est pas très grave, mais qui est inutile. Europcar a donc réglé la qualité de saisie des emails lors de la réservation chez les intermédiaires.
- **La *fuel charge dispute*.** Un nouveau *process*, plus clair et plus facile à communiquer au client, pour s'assurer qu'il comprenne de manière simple les conditions relatives au niveau d'essence lors du retour du véhicule.

1.2.2. Vente-privée place une équipe dédiée sur chaque étape du parcours



Catherine Spindler
Directrice Marketing
vente-privée

S'il apparaît comme généraliste aux yeux du public, le site de vente-privée devient en réalité une plateforme multi-spécialisée. Cette évolution répond à celle du *business* : parti de la mode, son cœur de métier historique, vente-privée a élargi son offre à tous les secteurs. Le site est par exemple leader de la vente de vins en ligne en France, et le deuxième voyageur du marché. Les équipes de Catherine Spindler consacrent une grande partie de leurs efforts à enrichir et optimiser l'expérience d'achat, et à adapter le merchandising à chaque catégorie de produits.

UNE RÉORGANISATION COMPLÈTE EN ÉQUIPES PRODUITS

Pour mieux travailler sur l'expérience client, Catherine Spindler a revu toute l'organisation de ses équipes et recoupé le parcours en sept grands produits. À chaque étape du parcours correspond une équipe pluridisciplinaire, et chaque équipe intègre un *product owner*, un *lead*, un UX designer et des spécialistes des technologies impliquées. Les objectifs sont revus tous les trois mois.

Avant	3 équipes : • Mobile • Desktop • Services
Après	7 équipes pluridisciplinaires : <ul style="list-style-type: none"> • User engagement & first-time buyer : maximise la transformation des membres • Navigation : gère les <i>home-page</i> ventes et catégories • Sales : pilote les ventes, les fiches produit, le catalogue et la performance • Tunnel d'achat : maximise la création de valeur • After-sales : assure le suivi et l'après-vente • Life-cycle : travaille sur l'activation et le CRM • Personnalisation : gère tous les algorithmes utilisés par les équipes produits

2015, PREMIER ESSAI

Avant de se lancer, il a fallu tirer les enseignements d'une première tentative abordée en 2015. « *Ces projets sont très complexes à mettre en place. J'avais sous-estimé la nécessité d'avoir un partenaire DSI aussi ouvert que possible et qui nous accompagne dans cette logique. L'arrivée d'un nouveau DSI nous a permis de repenser le projet à la mi-2016. Les cultures managériales matricielles sont très difficiles dans les entreprises françaises, elles remettent en question le rôle des petits chefs. Il faut que tout le monde soit aligné.* »

LE RÉSULTAT : UN AFFICHAGE 100 % PERSONNALISÉ !

Le changement a pris du temps, mais les résultats sont tangibles : l'accueil est désormais personnalisé sur l'affichage du site « *ce qui a vraiment amélioré le taux de*

conversion ! ». Par ailleurs, l'équipe a obtenu des progressions très supérieures à ses perspectives sur l'*User Engagement* et le *First Time Buyer*.

LE FACTEUR X

Attention au management transversal : « *Il faut veiller en permanence à maintenir une consistance sur le code et l'expérience utilisateur, sans quoi des disparités surviennent vite et font prendre des risques aux projets !* »

1.2.3. « Les jetons de poker » du Club Med, ou les effets d'une bonne gouvernance sur l'expérience client



Anne Browaeys
Chief Information Officer
et Chief Data Officer
Club Méditerranée

Voici deux ans, le Club Méditerranée fusionnait sa DSI avec le Marketing et mettait en place une nouvelle gouvernance pour les projets innovants.

C'est un système qui s'apparente au poker. « *Plutôt que chaque pays remonte ses besoins au siège, ils disposent de droits de vote proportionnels à leur taille de marché.* » Le résultat ? Des *business units* responsabilisées, une meilleure synergie entre les régions et la DSI placée au centre. Depuis, l'équipe a sorti des innovations structurantes pour le groupe, qui réinventent petit à petit l'expérience client des vacanciers :

- **Toutes les boutiques françaises sont équipées de casques VR** pour visiter la moitié de villages. « *Le sentiment partagé est qu'on ne peut pas tricher avec la VR. Cette technologie marche bien si elle est proposée au bon moment, en l'occurrence à la fin de la vente.* »
- **La refonte du poste de vente**, pour mieux informer les équipes. « *Le client qui nous appelle ou se déplace en agence a déjà été sur Internet. Ses questions sont pointues. L'outil permet aux vendeurs d'être utiles au plus vite.* » Le Club Méditerranée a ainsi ouvert un appartement boutique sur les Champs-Élysées pour offrir un conseil à plus forte valeur ajoutée. « *Avant d'acheter ses vacances, un client du Club Méditerranée a 11 contacts sur 96 jours en moyenne. Soit presque autant que pour l'achat d'une automobile ! Nous devons donc être excellents en digital, mais l'humain reprend sa force plus que jamais.* » La refonte des outils de vente des commerciaux en tient compte.
- **Easy Arrival**, qui permet au client de trouver ses skis prêts à l'emploi dans son casier. 40 % d'utilisation cet hiver ! Ainsi que **l'App en village**, déjà utilisée par 31 % des clients.

Avant d'acheter
ses vacances,
un client du Club Med
a 11 contacts sur
96 jours en moyenne.
Soit presque
autant que pour l'achat
d'une automobile !

1.3. L'OMNICANAL : UN AVANTAGE CONCURRENTIEL DE MIEUX EN MIEUX VALORISÉ

Si pour vous omnicanal rime avec banal, alors regardez-y de plus près. « *Le sujet est presque ringard* », confie un intervenant de l'étude, « *alors qu'il est l'essence même de notre action : il faut que l'expérience touche le consommateur, peu importe le canal sur lequel il se trouve. Nous devons être partout !* » De plus en plus d'entreprises commencent à récolter les fruits d'un travail de longue haleine, mené sur plusieurs années et parfois initié par les prédécesseurs de nos intervenants. La nouveauté ? On mesure aujourd'hui ses bénéfices avec une précision croissante.

1.3.1. Le Crédit Agricole vise l'excellence omnicanale avec eko



Bertrand Corbeau
Directeur Général
Crédit Agricole

À rebours de ceux qui voient la néo-banque comme seule option pour le futur, les équipes du Crédit Agricole font le pari d'une banque « complète » : qui sera capable de fournir l'intégralité des services via le digital, comme en agence. C'est de cette conviction qu'est née eko, la nouvelle offre de services groupée du Crédit Agricole.

L'AMBITION : L'EXCELLENCE MULTICANALE

eko est né fin 2017 avec l'ambition d'offrir une expérience aussi satisfaisante dans les interactions humaines que digitales. « *La force de cette offre est de donner accès à l'humain et à l'agence, et aussi de ne pas être exclusive. D'ailleurs il est frappant d'observer que la souscription de nos autres offres n'a pas baissé : les clients y trouvent des réponses à leurs besoins.* » **Bertrand Corbeau** rappelle d'ailleurs que l'offre a été évaluée par Google et CX Partners comme la solution de banque la plus commode de l'environnement.

Les études du groupe montrent à quel point l'accès à un contact humain – si nécessaire – est facteur de réassurance pour les clients. « *Notre maillage de 9 000 agences et 50 000 conseillers disponibles est une force unique. Tout ceci montre que l'enjeu du marché aujourd'hui n'est pas l'enrôlement des clients mais la qualité de la relation.* »

11 % DES NOUVEAUX CLIENTS DU GROUPE

Le modèle est attractif. Sur les 1,6 million de comptes en Europe, le portefeuille client a augmenté de 800 000 unités, dans un modèle où la profondeur de la relation est avérée. « *Il est de surcroît intrinsèquement rentable* », rajoute **Bertrand Corbeau**, qui se réjouit qu'eko représente déjà plus de 11 % des nouveaux clients du groupe. Les signes d'une révolution en cours ? La voie digitale représente déjà 80 % des prospects et 70 % des ouvertures de compte...

FACILITER L'AUTONOMIE

« *La relation client, je connais* », affirme celui qui a débuté aux archives avant de devenir guichetier, puis Directeur

d'agence et de progresser dans la hiérarchie du groupe. Aujourd'hui Directeur Général Adjoint, il développe : « *Le but ultime est de considérer les personnes de façon autonome et responsable. C'est en leur accordant une confiance absolue qu'ils deviendront des clients fidèles. Nous n'avons pas besoin d'outils pour leur dire quoi faire, mais pour leur donner les éléments nécessaires à ce qu'ils prennent les décisions eux-mêmes.* »

1.3.2. « Il n'y a pas plus omnicanal que l'e-réservation »



Erick Bourriot
Directeur du commerce connecté
Groupe Beaumanoir

En 2017, le groupe Beaumanoir a connu une forte croissance du commerce connecté pour toutes ses marques (Morgan, Cache-Cache, Bréal, Bonobo & Scottage). C'est notamment grâce à l'e-réservation, qui rencontre un franc succès après trois ans d'efforts : « *Les clients le plébiscitent enfin. Ils sont rassurés par la proximité du service. Ceux qui ont e-réservé sont très à l'aise pour échanger sur place puisqu'ils n'ont pas encore payé. De ce fait, le taux de retour est très faible* », se réjouit Erick Bourriot, Directeur du commerce connecté.

L'E-RÉSERVATION EN TRÈS FORTE CROISSANCE

L'e-réservation représente désormais la moitié du chiffre d'affaires digital du groupe. Elle est en augmentation de 60 % par rapport à 2016 : toutes les marques font une croissance supérieure à 50 %, et l'une d'elles a même bondi de 84 % !

LA RECETTE D'ERICK BOURRIOT

Deux impératifs pour le succès du dispositif : que le client paye en magasin, et que le chiffre d'affaires soit bien attribué au point de vente. « *L'e-réservation fonctionne d'autant mieux que notre maillage territorial est dense. C'est un très bel outil qui réconcilie magasin et web, dans un contexte où certains affiliés / succursales voient encore le e-commerce comme un concurrent.* »

LE PARTENAIRE : SOCLOZ

SoCloz a conçu tout le tunnel d'e-réservation, avec une solution qui interroge les stocks des points de vente en temps réel. Après une requête, le magasin a une heure pour indiquer au client s'il peut répondre à sa demande et préparer sa commande. En l'absence de réponse, SoCloz appelle le magasin en direct pour s'assurer que le produit est présent.

LES STOCKS OPTIMISÉS

En plus d'offrir un confort supplémentaire aux acheteurs, l'e-réservation permet d'optimiser la gestion des résiduels en fin de saison, qui peuvent coûter cher à une enseigne : que faire des produits qui partent en réserve après les soldes ? Les solutions habituelles sont la solde-rie et la vente au kilo. Les magasins peuvent désormais laisser le stock vivre pour les clients en ligne. Beaumanoir a obtenu des résultats encourageants, qu'il faudra confirmer sur la durée.

UN IMPACT SUR LE LOGICIEL DE CAISSE, À AMÉLIORER

Le client qui a e-réservé doit pouvoir être identifié comme tel au moment où l'on prépare le produit. Les vendeurs ont une fonction supplémentaire sur leur logiciel de caisse, mais cela requiert une opération supplémentaire. Si elle n'est pas réalisée, alors le produit n'est pas bien identifié et la marque perd le suivi de son chiffre d'affaires. La solution ? Peut-être le RFID : il équipe déjà 100 % des produits du groupe, et on ne cesse de lui trouver de nouvelles applications.

1.3.3. « Parler de commerce connecté n'a plus aucun sens »



Frank Rosenthal
Professionnel indépendant du Marketing
et de la Publicité

« On ne peut plus opposer le digital et le commerce physique. Il y a très peu d'acheteurs exclusifs sur un canal ou sur l'autre. 99 % des gens qui achètent en ligne le font aussi en magasin. Et je ne parle même pas de la préparation des achats. Aux États-Unis, 60 % des achats total commerce sont préparés sur Internet, contre à peu près 50 % en Europe. Ce chiffre progresse plus vite que le e-commerce lui-même. C'est vrai pour les achats comme pour la recherche de boutiques autour de soi. Les recherches Google locales sont de plus en plus utilisées et vont devenir essentielles. Horaires d'ouvertures, avis, recommandations : Google pousse au maximum pour que ces informations soient traitées par les magasins.

Mon message aux commerces est le suivant : concentrez-vous là-dessus, pas sur l'appli mobile ! Pour quelques millions de téléchargements, combien vont vraiment utiliser "Carrefour et moi" ? Alors qu'il est certain que les gens consultent Google en masse pour avoir les horaires de leurs magasins. Ferme-t-il à 20 h 30 ou à 21 h ? Même en m'y rendant régulièrement, je ne connais pas les horaires exacts. Et je ne parle même pas des avis clients, qui sont essentiels. »

LAISSEZ TOMBER LES IDÉES REÇUES

Le premier frein à la transformation digitale est le manque de culture, qui se traduit par beaucoup d'idées reçues :

- « Facebook c'est pour les jeunes »
- « Les avis clients ne comptent que pour les achats onéreux »
- « Tout finira par passer en e-commerce ».

Regardez le jouet. Ce n'est pas une fatalité ! Le marché a basculé car aucun investissement n'a été fait sur les magasins. Il a suffi d'une mauvaise expérience en magasin, lors d'une très mauvaise saison pour dire que le jouet était fini. Tout le monde a dit que les livres papiers étaient finis. Est-ce le cas ? Bien sûr que non.

**Les recherches Google
locales sont de plus
en plus utilisées et vont
devenir essentielles**

1.3.4. Un cercle vertueux : quand le digital booste les ventes globales des Galeries Lafayette



Caroline Delorme
Directrice Digital
Galeries Lafayette

Les Galeries Lafayette cumulent plusieurs défis de taille dans leur transformation digitale. En tant que marque, comment reproduire en ligne l'expérience haut-de-gamme proposée en magasin ? Et comme marketplace, comment développer le chiffre d'affaires du digital en intégrant les autres marques efficacement sur sa plateforme ?

Pour y répondre, **Caroline Delorme** et ses équipes parient sur l'accélération du multicanal. « *Le client omnicanal dépense deux fois plus : ceux qui passent au digital dépensent encore plus sur le canal traditionnel. C'est un cercle vertueux !* » Entre autres : un nouveau site web, des efforts pour développer le web-to-store, le potentiel de l'e-réservation et le showroom digital. Surtout, les Galeries-Lafayette ont greffé un module spécifique dans le programme de formation des vendeurs, et créé un chiffre d'affaires omnicanal sur lequel les directeurs de magasin sont objectivés. Chaque directeur de magasin a des objectifs précis sur :

- les taux de réponse de *no-stock* ;
- le portefeuille client omnicanal.

E-RÉSERVATION : LA BONNE SURPRISE

Développée avec Proximis et testée dans deux magasins avant déploiement en 2017, elle représente aujourd'hui entre 15 % et 20 % des opérations en ligne. « *Le plus satisfaisant est que 8 clients sur 10 se présentent bien en magasin après avoir réservé. Le taux de transformation de la e-réservation est de l'ordre de 50 %, c'est un très beau score* », se réjouit Caroline Delorme, avant de souligner les améliorations à venir, comme le taux de *no-stock* qui tourne autour des 60 %.

LES PROMESSES DU SHOWROOM DIGITAL

Comment implanter les grandes marques dans les petites villes – là où elles sont réticentes à s'installer en propre ? « *Nous avons lancé à La Rochelle un multimarques digital sur la maroquinerie, qui présente les produits de quatre marques, en physique, mais que l'on ne peut pas acheter sur place* ». Au centre du showroom, une grande table / écran permet d'acheter le produit directement sur le site galeries-lafayette.com. Le personnel de vente accompagne les clients et a été formé pour cette occasion.

Face au succès rencontré par l'opération (déployée dans sept villes), **Caroline Delorme** insiste sur l'importance de l'expérience : « *les clients bénéficient de toute l'expérience du magasin avec le conseil, le toucher, et peuvent sélectionner les produits qui seront livrés en 24 h en click-and-collect, ou à domicile* ». Le showroom digital semble donc être avantageux pour tout le monde. Il est aussi une source de motivation très forte pour le personnel de vente, car il fait entrer leur magasin dans la modernité. Une fierté de l'équipe ? Avoir réussi à faire venir Michael Kors à La Rochelle !

1.3.5. Carnet de voyages : le retour de Chine de Christophe Verley



Christophe Verley
Chief Digital Officer
Adeo Services

Les Américains auraient-ils perdu le *leadership* de l'innovation retail ? C'est la conviction de Christophe Verley, Chief Digital Officer d'Adeo (Leroy Merlin). « Historiquement suiveurs, les acteurs chinois ont beaucoup travaillé pour faire émerger leurs champions. Nous devons regarder vers l'Est : sur le paiement, la logistique, la relation client et la digitalisation au sens large, ils ont pris une vraie longueur d'avance. Considérez que la croissance de JD.com est aujourd'hui supérieure à celle d'Alibaba ! »

Expérience client vs produit

Pour deux tiers (68 %) des cadres dirigeants, la stratégie des organisation appelle désormais à se concentrer sur l'expérience client plus que sur le produit ou le service offert.¹

LES RELAIS DE CROISSANCE DU "NEW RETAIL"

Avec sa position ultra-dominante, Alibaba atteint un palier et voit ses courbes de croissance ralentir. « Pour eux l'avenir se trouve probablement dans le retail physique, qu'ils abordent au travers de leurs concepts New Retail. JD.com vit potentiellement une situation comparable. » La suite logique ? S'associer avec les grands acteurs du commerce traditionnel et amortir les technologies développées sur des parcs magasins très larges. Deux initiatives l'illustrent bien :

- La prise de participation d'Alibaba dans Auchan en Chine pour les aider à motoriser les magasins, au travers des solutions de prise de commande, de fonctionnement opérationnel et de paiement qu'ils ont testés dans leur vingtaine de points de vente Hema.
- Le partenariat monté entre Carrefour et Tencent, dont le contenu exact reste encore à déterminer.

MAGASIN DIGITAL : LE PRÉCÉDENT AMAZON

« Les pure players sont en train d'arriver sur le physique : voir Amazon avec Wholefoods, ou encore Books, leur librairie dont on parle peu en Europe. » Amazon Books est l'exemple même du magasin digital abouti. « Il faut absolument aller les visiter : pas un seul libraire en vue, pas un seul écran, l'assortiment est conçu à 100 % en fonction de la data collectée sur le site dans la zone de chalandise. Avis client, recommandations, on y retrouve tous les éléments traditionnels d'Amazon. Sauf... le prix. Pour le connaître, le client se connecte à l'App. Il pourra payer en carte ou avec Prime. « Prime donne droit à une réduction de l'ordre de 25 %. Amazon peut ainsi escompter une identification-client proche de 100 % »

01. Source : BM Global C-suite study 2018: Incumbents strike back

LES DEUX RETAILERS À SUIVRE DE PRÈS

Hema : « *Hema Fresh est comparable à un Monoprix alimentaire, et réalise près de la moitié de son chiffre avec des livraisons assurées en moins de 30 minutes dans un rayon de 3 km.* » Le personnel du magasin le plus proche reçoit sa commande sur une montre connectée, place l'article dans un cabas, qui est envoyé au fond du magasin à l'expédition par des convoyeurs automatisés. « 3 minutes pour remplir le panier, 3 autres pour le convoyage : il leur en reste 25 pour livrer le colis au client ! »

Home Times : qui évolue sur le segment meubles et maison. Tout l'assortiment est travaillé en fonction de l'activité des clients sur la marketplace TaoBao/Tmall. « *De cette façon, l'enseigne sélectionne pour son showroom les fournisseurs qui vendent le mieux en ligne. Et elle s'assure de bien répondre aux besoins des clients locaux.* »

3 minutes pour remplir
le panier, 3 autres
pour le convoyage :
il leur en reste 25 pour
livrer le colis au client !

L'expérience employé et l'expérience partenaire,
clés de la réussite de l'expérience client



1.4. EN VOIE DE GÉNÉRALISATION, LE DESIGN INFUSE TOUTE LA CHAÎNE DE VALEUR

Labs, design studios, factories et autres ateliers... la vitesse à laquelle se sont diffusées les pratiques de design est saisissante. Mais ce n'est pas tout de savoir concevoir et dessiner : encore faut-il savoir vendre !

QUELLES INITIATIVES ONT ÉTÉ MISES EN PLACE DANS VOTRE ENTREPRISE POUR AMÉLIORER L'EXPÉRIENCE CLIENT ? POUR CHAQUE FOIS PRÉCISEZ L'IMPACT.

	NEUTRE	POSITIF	TRÈS POSITIF	NON CONCERNÉ
DESIGN THINKING	13 %	34 %	31 %	22 %
AGENCE DIGITALE	14 %	34 %	22 %	30 %
LIVING LABS	18 %	23 %	17 %	41 %
UX:UI POOL	14 %	30 %	26 %	31 %

1.4.1. Recrutement : priorité aux designers !

DES TALENTS DIVERSIFIÉS POUR UN DESIGN ENRICHİ



Luc Bretonnes
Directeur du Technocentre Orange
et d'Orange Fab
Orange

Luc Bretonnes veille à diversifier les recrutements. « *Le design couvre de nombreux domaines. Il doit être riche pour que le client vive des expériences riches à son tour. Si vos designers sortent toutes des mêmes écoles, alors vous aurez un design non diversifié.* » C'est pourquoi Orange fait venir ses talents de partout : leurs origines sont aussi variées que leurs formations. Produit, UX, UI, packaging, sonore, les designers savent adresser des contextes socio-économiques variés (Europe, Afrique). Ils travaillent avec des chercheurs en sociologie des usages, sur des observations terrains, et des tests utilisateurs, et notamment la communauté de 50000 testeurs du Lab Orange, permet de tester les prototypes à grande échelle.

« *Fournir une expérience fluide, simple, stable et qui porte la marque Orange* » : voilà l'un des objectifs prioritaires communiqué par Stéphane Richard dans son plan stratégique de 2015. Luc Bretonnes et ses équipes vont y répondre en adjoignant aux compétences techniques et marketing du groupe une communauté de designers. Qui débutera avec le recrutement du Chief Design Officer de Dassault Systèmes, afin d'asseoir une vision pour le groupe.

DEPUIS 5 ANS, DES SUCCÈS EN SÉRIE

Au sein du Technocentre - la direction d'Orange chargée de concevoir et marketer de nouvelles offres pour le groupe, les designers rejoignent des équipes pluridisciplinaires et contribuent à de nombreux projets *lean-startup*. « *On sait ce qui fonctionne* », assure Luc Bretones, « *les lieux sont conçus pour rapidement mettre une équipe sur pied, en allant chercher les compétences dans le XDLab d'Orange (Experience Design Lab)*. » C'est ainsi qu'ont été développés récemment :

- **Djingo**, le nouvel assistant personnel d'Orange, développé en partenariat avec Deutsche Telekom, et que l'on retrouve sur Orange Bank ;
- **la plateforme d'API Orange Services**, ou encore **Datavenue**, une plateforme d'IoT ;
- ainsi que de nombreuses applications, outils et features pour enrichir et fluidifier l'expérience utilisateur sur Android ou iOS.

On achète des cartons entiers de Post-Its, mais rien ne change pour le consommateur

1.4.2. Design : où est la valeur pour le consommateur ?



Frédéric Cavazza
Consultant

« Il est essentiel pour les marques de fournir une expérience différenciante à leurs clients, sinon elles courent le risque de se faire rattraper par des concurrents plus compétitifs ou de tomber dans le piège de la commoditisation. On peut potentiellement prendre n'importe quel produit sur le marché et trouver un équivalent pour moins cher auprès d'usines chinoises. La seule façon de s'en sortir est de se mettre à la place du consommateur pour comprendre ce qu'il apprécie, quels sont ses besoins... **Cela demande de sortir de la logique productiviste héritée du XIX^e siècle.** Certaines entreprises y parviennent grâce au Design Thinking, aux living labs, etc.

Mais trop nombreuses sont celles qui font du Design Thinking sans rien changer en profondeur. On achète des cartons entiers de Post-Its, mais rien ne change pour le consommateur. Je veux bien croire que le processus soit long et compliqué. Mais on le voit bien : les entreprises font un prototype, elles développent une offre à la marge, mais l'expérience utilisateur, elle, ne change pas. L'expérience client est essentielle, il y a un consensus là-dessus, mais la priorité des entreprises reste malheureusement de produire à bas coûts. »

1.4.3. Etam à la conquête des points de transformation



Cédric Taravella
Directeur Général
Etam

Etam a réalisé en 2017 la plus belle année de son histoire alors que le marché est resté stable. Le digital n'est pas étranger à ce succès : il représente près de 8 % du chiffre de la marque, contre 5 % l'an dernier. Sa croissance continue à fortement accélérer les premiers mois de 2018, passant de 20% à 40% en France et de 30 % à 200 % à l'international !

Ces résultats spectaculaires sont le fruit d'un travail de fond mené par Cédric Taravella et ses équipes. **Arrivé chez Etam comme Chief Digital Officer en janvier 2017, celui-ci se voit confier les rênes de la marque un an plus tard.** Un signal fort de l'actionnaire, révélateur de l'importance prise par le digital dans le groupe.

L'optimisation de l'expérience client a révélé un nombre incalculable de leviers pour la marque, certains avant-gardistes, d'autres empreints du bon sens commercial, tous activés avec une forte culture du test et de la mesure. En voici trois, emblématiques de l'action de l'équipe ces derniers mois.

LE MERCH' D'ABORD

Bien plus que l'UX, c'est le merchandising qui est au cœur du taux de transformation de la marque. « Avec un merchandising bien fait, l'UX n'apporte que des gains marginaux, au mieux. La tendance dans le retail est d'observer le client, concède Cédric Taravella. C'est intéressant, certes, mais on ne passe pas assez de temps à voir comment se comportent les produits en magasin ou sur le web. » Etam s'est ainsi équipée des outils nécessaires à une vision complète du comportement des produits en ligne, et notamment une IA développée maison qui permet de savoir comment chaque produit évolue par rapport à ce qu'on attend de lui (couleur, followers, etc.).

LA PROGRESSIVE WEB APP : UNE HISTOIRE À ÉCRIRE

« C'est grâce à la PWA que nous avons compris que le merchandising était plus important que l'UX, pourtant très bien réalisée. » La Progressive Web App est une technologie poussée par Google, à l'origine à destination des zones où le réseau est faible ou peu fiable. Son objectif est d'offrir l'expérience d'une quasi-app dans le navigateur mobile. « La PWA optimise la mémoire des téléphones aux petits oignons. Les premiers tests nous ont vite fait gagner des gains de taux de transformation, même en commençant petit : la mise en ligne fut rapide, et le résultat radical ! » se réjouit **Cédric Taravella**.

TOUT SUR LE SITE MOBILE, AVANT DE COUPER L'APP ?

À terme, l'équipe souhaite se débarrasser de l'application. « Je refuse de dépenser un euro pour la développer : interdiction d'améliorer. Il n'y a d'ailleurs pas d'équipe "mobile" chez Etam, car l'app n'est plus notre avenir et nous mettons tout sur le site mobile pour atteindre les meilleurs taux de transformation. »

De plus en plus, le site est bâti pour fonctionner en offline. Pour **Cédric Taravella**, il ne s'agit surtout pas d'offrir une version dégradée du site Web, mais bien une nouvelle expérience de navigation.

Chez Etam, car l'app
n'est plus notre avenir
et nous mettons tout
sur le site mobile pour
atteindre les meilleurs
taux de transformation

LE FACTEUR X

« Nous commençons à tester l'IA ». Aucun test n'a offert de résultat spectaculaire jusqu'à présent, et de nombreux outils ont plutôt dégradé le taux de transformation. « L'enjeu n'est pas l'algorithme et sa qualité, mais bien la capacité à intégrer les données qui pourraient nous aider », indique le DG d'Etam, qui supervise par ailleurs la constitution d'un data lake pour permettre à la marque de reprendre la main sur ses données.

1.4.4. Attention à ne pas se pénaliser avec la vitesse d'affichage



Thierry Chrin
Chief Information Officer
et Chief Digital Officer
Clarins

Chaque détail compte quand il s'agit de fluidité et d'offrir une bonne expérience de navigation. Tous les efforts peuvent ainsi être anéantis par des erreurs, simples à éviter. Le poids des pages étant parmi les plus fréquentes.

« En 2017, Google nous a classé comme pauvres performers sur la vitesse de nos sites », regrette **Thierry Chrin**.

« Nous utilisons tous les mêmes grandes technologies, les mêmes outils et les mêmes tuyaux. C'est donc la richesse et le poids des pages qui font la différence ».

Une faille depuis réparée par les équipes de Clarins, qui ont optées pour une double formule : une plateforme de mesure de la performance (couplée d'un processus de contrôle) d'une part, et de la formation d'autre part. « On peut tout bien faire, une seule erreur sera pénalisante. Il faut donc former, et surtout comprendre. Expliquer qu'uploader une image de 4MB sur un site équivaut à garer un semi-remorque devant une boutique. C'est moins visible parce que c'est digital, mais les dégâts sont encore plus importants ! » Aujourd'hui, la performance des sites n'est plus un problème pour Clarins, grâce à la mise en place de ce processus de contrôle.

1.5. QUAND LES RECETTES DU BTOC S'APPLIQUENT AUX PROFESSIONNELS

1.5.1. Une segmentation de plus en plus fine



François Gonczi
Chief Digital Officer
et Directeur Numérique
EDF

EDF travaille sur une expérience de plus en plus différenciée pour chaque micro-segment de clients entreprises. L'enjeu ? Un boulanger a des besoins, des rythmes de travail, et des équipements différents d'un restaurateur. « *Les entreprises attendent de nous plus que la fourniture d'énergies. Elles veulent des conseils sur leur consommation, savoir si elle est pertinente, et optimiser leur performance énergétique. Sur tous ces sujets notre légitimité est très forte* », assure François Gonczi, Chief Digital Officer et Directeur Numérique d'EDF, dont les équipes viennent de livrer Feelpro.

En 2018, le groupe a intégré cet outil au compte client EDF des PME des secteurs les plus énergivores : boulangeries, restaurants, hôtels, etc. Après avoir renseigné ses données et répondu à quelques questions, le client obtient une répartition par grand usages (fours, froid, etc.) et une comparaison par rapport à ses concurrents directs. François Gonczi constate un intérêt très rapide de la part des PME : « *Un boulanger veut pouvoir se comparer à ses pairs du quartier !* »

L'IMPORTANCE D'UNE BONNE SEGMENTATION

On ne parle pas à un boulanger comme à un restaurateur : four à gaz, électrique et plaques de cuisson... les équipements ne sont pas les mêmes, le langage non plus. EDF a donc mené un travail important de segmentation pour amener toutes les PME de la cible au même niveau d'expérience.

LE DIAGNOSTIC COMME PRÉALABLE

Avant toute chose, EDF a souhaité fournir des outils simples de compréhension et de diagnostic à ses clients. « *C'est indissociable de l'expérience client. Nous l'avons fait pour les particuliers avec le service Equilibre, que 3 millions de particuliers utilisent régulièrement – dont 10 000 qui ont mis à disposition les données de leurs objets connectés pour avoir des conseils encore plus pertinents. Cette offre a été lancée courant 2016. Un an plus tard, nous avons conclu qu'elle était pertinente pour les PME.* » Le service est proposé à certains secteurs d'activités (boulangeries, hôtels, bars, etc.) par EDF qui analyse, en fonction des remontées énergétiques, les consommations dans le cadre de leur propre industrie. Une première européenne !

LE PARTENAIRE : EDELIA

EDF a lancé le service en 2018 à l'issue d'un travail important réalisé avec Edelia, une *spin-off* qui développe tous les outils d'engagement du client autour de la connaissance de sa consommation d'énergie. C'est Edelia qui avait lancé Equilibre pour les particuliers, à partir des algorithmes de la maison mère, qu'elle utilise sous licence. Chez les particuliers, la même démarche avait permis d'augmenter l'engagement par trois : **ils se rendent sur le site plus de quatre fois par an en moyenne, contre une ou deux visites par an au maximum auparavant.**

1.5.2. La transformation digitale des experts comptables



Sylvain Moussé
Directeur des technologies
Cegid

La transformation que vivent les métiers de l'expertise comptable est symptomatique : la profession exerce son métier dans un univers très réglementé et qui est en situation d'interaction permanente avec ses clients, et donc directement confronté aux défis de la digitalisation.

« Cette nécessité de transformation impacte les business model et la relation avec leurs clients qui sont demandeurs de ces évolutions. De plus en plus, entreprises et

particuliers veulent des relations dématérialisées. Il n'est plus possible d'apporter sa boîte de chaussures remplie de factures à son comptable tous les vendredis ! » Les experts les plus matures dans leur transformation dématérialisent tout. « Nous les aidons à passer vers le conseil, grâce à la mise en place d'un portail collaboratif qui leur permet d'échanger avec leurs clients sur toute une série de transactions » ajoute **Sylvain Moussé**.

L'automatisation d'un certain nombre de tâches amène doucement la profession vers l'intelligence artificielle. « Les experts comptables voient l'impact que ces technologies peuvent avoir sur leur back office. Les sujets sont sur la table et les poussent à la réflexion : des acteurs vont arriver sur le marché qui pourraient les disrupter. Ils doivent impérativement monter dans la chaîne de valeur et automatiser tout ce qui était fait manuellement jusqu'ici ! »

CHA- PITRE

2



CHAPITRE 2 : L'EXPÉRIENCE EMPLOYÉ : UNE FONDATION DE L'ENTREPRISE APPRENANTE

P. 44

2.1. Clients – employés : vers une symétrie des attentions ?

p. 48

2.1.1. Walt Disney : le parcours employé repensé pour rester
« *one of the most admired companies* »

p. 48

2.1.2. Ne pas laisser les directions métier de côté

p. 49

2.1.3. La première région industrielle de France peut-elle devenir leader de l'industrie 4.0 ?

p. 50

2.2. La diffusion du digital reste un enjeu prioritaire dans les entreprises

p. 51

2.2.1. Le cloud, vecteur majeur de diffusion du digital dans les grands groupes

p. 51

2.2.2. Chez les avocats, les leviers sont managériaux, plus que technologiques

p. 53

2.2.3. Plus de transparence pour développer la mobilité !

p. 54

2.2.4. Comment embarquer les 50 % de salariés qui n'ont pas d'existence digitale ?

p. 55

2.2.5. Obsédés par l'adoption et l'interne

p. 56

2.3. La formation réinventée au service de l'employabilité

p. 57

2.3.1. Les entreprises doivent privilégier ceux qui sont prêts à apprendre

p. 58

2.3.2. Les formations executive entrées dans l'ère des communautés

p. 58

2.3.3. Les clés d'une formation réussie

p. 59

2.3.4. Comment rendre la formation *employee centric* ?

p. 60

2.4. Dessine-moi un Product Owner

p. 61

2.4.1. David Giblas, Directeur Innovation, Data et Digital, Malakoff Médéric

p. 61

2.4.2. Erwan Gaultier, Europe & MEA Digital Channels
& Customer Experience SVP, Orange Group

p. 62

2.5. Le nouveau rôle de la DRH

p. 63

2.5.1. Chez IBM, la DRH augmentée de Bruno Després

p. 63

2.5.2. La nomination d'un DRH, symbole de la transformation de Publicis

p. 64

2.6. Place aux intrapreneurs

p. 65

2.6.1. Le Square, une approche communautaire de l'intrapreneuriat au Crédit Mutuel Arkéa

p. 65

2.6.2. Au Pôle Emploi, les conseillers sont aussi intrapreneurs

p. 67

2.

L'EXPÉRIENCE EMPLOYÉ : UNE FONDATION DE L'ENTREPRISE APPRENANTE



Le point de vue de **Christophe Barbier**, journaliste

De Gutenberg à Zuckerberg – Comment évolue la transmission des savoirs ?
[Propos recueillis à l'occasion du Settee]



Qui fut le premier professeur à enseigner que la terre tournait autour du soleil ? Cela pose en creux la question de savoir si l'on peut transmettre ce qu'on n'a pas reçu. Les enseignants ne sont pas forcément équipés pour enseigner les humanités technologiques et scientifiques aux élèves, mais on trouve chez eux des trésors d'imagination. Nous avons tous connu au moins l'un de ces professeurs dans notre scolarité, de ceux qui vous font rentrer dans une matière par envie. Il nous faudrait des professeurs de curiosité, car la curiosité apporte systématiquement une satisfaction. Ne dit-on pas « satisfaire sa curiosité » ? On n'en revient jamais bredouille, d'autant que nous vivons dans un flou, un flou de savoirs à disposition. On dit parfois que Leibnitz a été le dernier à tout savoir sur tout et qu'après lui les disciplines sont devenues trop spécialisées. Bientôt, peut-être qu'un robot saura tout sur tout.

Plus que transmettre : s'assurer du savoir-faire et du savoir utiliser

Va-t-on moins transmettre les savoirs lorsque tout sera accessible partout ? L'effet Wikipédia est perfectible, mais il est très positif. Partager son savoir n'est pas s'appauvrir, c'est enrichir quelqu'un et soi-même. Il faudra en revanche transmettre le "comprendre", beaucoup plus précieux. Car partager n'est pas transmettre, et celui qui souhaite former son successeur doit se concentrer sur le savoir-faire et le savoir-utiliser ! Nous allons sans-doute vivre la revanche des poètes sur les techniciens. Et le retour du disciple, qui apprend par la méthode, par opposition à l'élève qui bachote.

La communauté des sachants s'approprie les savoirs et l'améliore collectivement. Imaginez un immense banquet où celui qui mange améliore la recette à chaque fois... La circulation, les confrontations d'idées permettent souvent d'arriver au bon pronostic, en matière politique comme en matière médicale. Les chercheurs du monde entier font circuler des problèmes, trouvent des solutions et font de la prospective. Leurs travaux aboutissent souvent à des solutions correctes. Et tout frein à ces avancées est inacceptable pour le grand public.

Une responsabilité de l'élite

L'élite a une responsabilité immense dans ces enjeux. Les sociétés ont besoin d'avant-gardes, de premiers de cordée : ce sont ceux qui vont plus haut, plus loin. Ils peuvent choquer, ou faire rire, mais ils font avancer les choses. Il faut donner à ces élites les moyens de leurs aventures. Le pire serait un égalitarisme par le bas. Quand le premier cubiste a fait une peinture cubiste, cela ne servait à rien, ne menait à rien : sans règle l'œuvre était inacceptable. Puis le mouvement s'est développé et on a fini par en faire le tour. L'époque est passée à autre chose, mais il y a eu une vraie avancée.

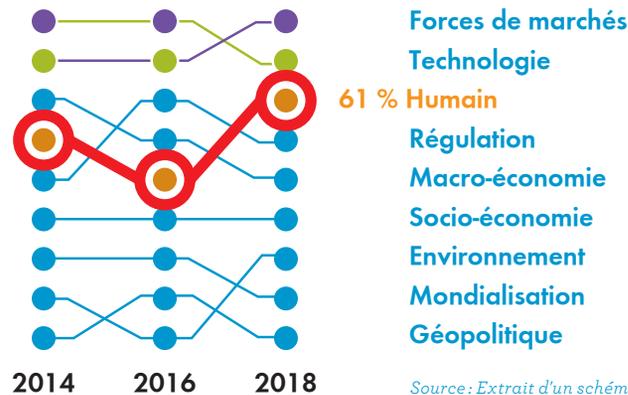
2.

L'EXPÉRIENCE EMPLOYÉ : UNE FONDATION DE L'ENTREPRISE APPRENANTE

ENSEIGNEMENTS DE L'ÉTUDE QUANTITATIVE

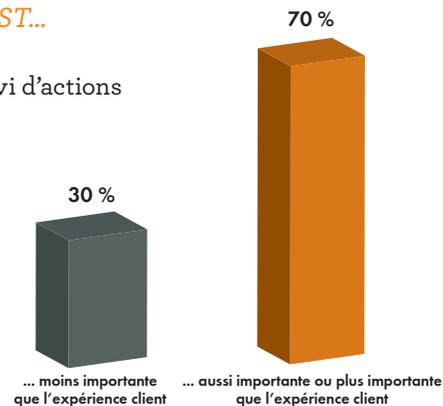
CLASSEMENT DES FACTEURS EXTERNES QUI AURONT L'IMPACT LE PLUS IMPORTANT SUR MON ENTREPRISE DANS LES 2 À 3 PROCHAINES ANNÉES

L'importance du facteur humain se renforce ces dernières années.



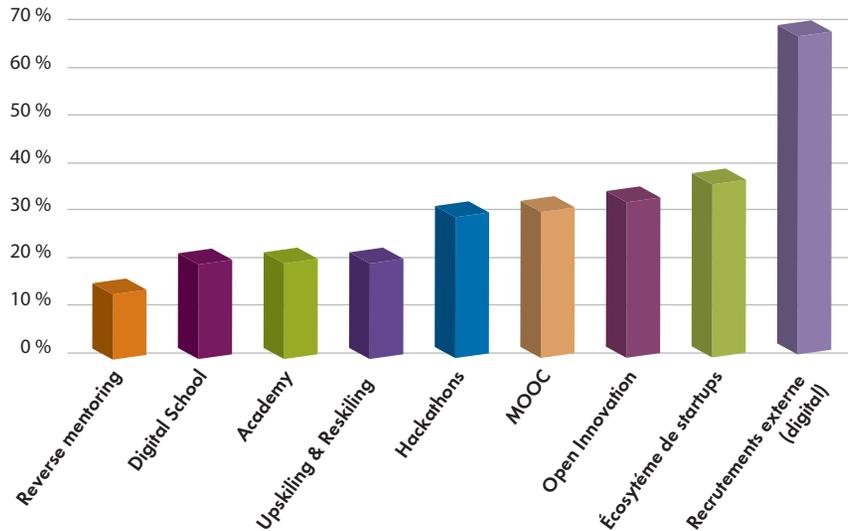
DANS VOTRE ENTREPRISE, L'EXPERIENCE EMPLOYÉ EST...

L'Open Innovation est un sujet particulièrement développé avec les universités et établissements d'enseignements supérieurs, suivi d'actions co-crées avec des communautés externes, comme les hackatons.



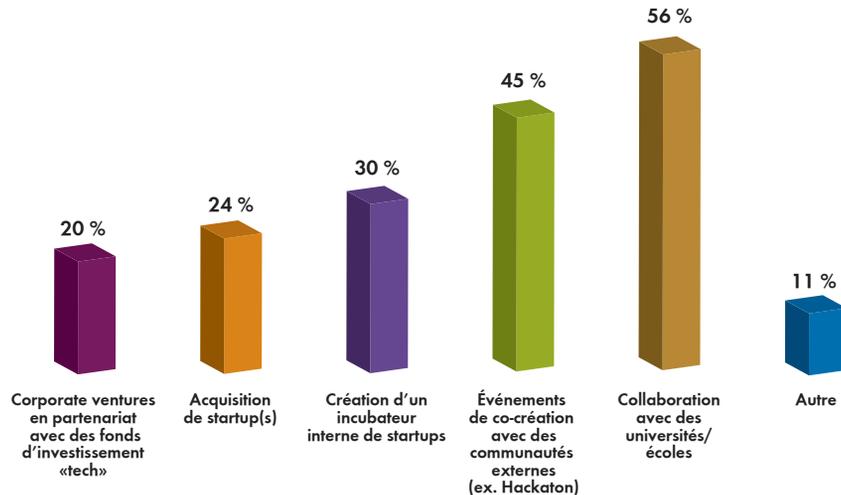
QUELLES MÉTHODES ONT ÉTÉ MISES EN PLACE POUR DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES DIGITALES DANS VOTRE ENTREPRISE ?

Les compétences digitales nécessaires au développement de l'organisation l'ont principalement été par recrutement externe, plus que toute autre méthode.



À QUELLES PRATIQUES D'OPEN INNOVATION VOTRE ENTREPRISE A-T-ELLE RECOURS ?

L'Open Innovation est un sujet particulièrement développé avec les universités et établissements d'enseignements supérieurs, suivi d'actions co-crées avec des communautés externes, comme les hackatons.



2.1. CLIENTS – EMPLOYÉS : VERS UNE SYMÉTRIE DES ATTENTIONS ?

Après des années d'efforts (et de succès !) pour développer la connaissance client, les entreprises sont arrivées au constat suivant : entre le client et les talents, l'asymétrie des attentions n'est plus souhaitable, ni tenable. Trois raisons justifient leur revirement "employee centric". La première est qu'elles ont compris l'atout que représentent les salariés dans la concurrence avec les pure players et acteurs mondiaux. Le savoir-faire, la culture des produits et des marchés locaux, et surtout leur articulation avec les services digitaux sont autant d'armes que peu de pure-players savent créer de toutes pièces. Les chantiers de transformation sont complexes et lourds quand ils touchent à l'humain, parfois douloureux et souvent anxiogènes. Pourtant, les exemples de succès foisonnent dans les entreprises qui ont su miser sur la formation et la valorisation des talents en interne !

Les entreprises qui proposent la meilleure expérience client ont aussi mené un travail de fond sur l'expérience employé. Comment délivrer un service digne de ce nom sans être soi-même équipé des meilleurs services ? On reconnaît le bon ouvrier à ses bons outils... et à sa bonne formation. Des conseillers de Pôle Emploi à ceux d'Engie, des vendeurs du Club Méditerranée aux concierges de John Paul, tous ont fait l'objet d'études précises pour être équipés des meilleurs services et ont reçu la formation adéquate.

Parlons enfin de la "marque employeur", sujet qui pouvait sembler futile il y a dix ans et qui aujourd'hui ne fait plus rire personne. Dans un contexte de tensions sur le marché des cadres, attirer, former et retenir les

meilleurs talents relève du sport de compétition. Et un trop grand décalage entre les discours et la réalité peut coûter cher.

2.1.1. Walt Disney : le parcours employé repensé pour rester « one of the most admired companies »



Emmanuel Rinaldi
Directeur des Ressources Humaines
The Walt Disney Company

LES DÉPARTS, LE DÉCLIC

Walt Disney Company est un employeur de choix, selon les mots de son **DRH Emmanuel Rinaldi**. « Notre CEO *Bog Iger* a inclus très tôt dans sa stratégie le fait d'être "one of the most admired companies". Disney doit être admirée pour ses résultats, pour ses engagements et pour son image en général. De nombreux programmes ont été lancés à partir de cette idée ». Et pourtant, l'équipe été surprise de voir certains talents profiter d'opportunités venues de l'extérieur. « Le taux de chômage est de 3,5 % pour les cadres », précise encore le DRH : « c'est l'équivalent du plein emploi. » De quoi pousser l'équipe à prendre les devants.

FAIRE VIVRE LE "MAPPING" DE L'EXPÉRIENCE EMPLOYÉ

Face à cette situation, l'équipe a entamé une réflexion profonde pour reprendre toute l'expérience employé dans l'entreprise. Ce travail a abouti sur une cartographie,

pour visualiser tous les leviers d'engagement, ce qui peut être amélioré et les obstacles à lever à chaque étape du parcours. « *Nous avons pris une demi-journée avec un facilitateur graphique pour réaliser des panneaux. Ces panneaux ont débouché sur un mapping, que nous allons maintenant faire vivre au sein de Disney France,* » explique **Emmanuel Rinaldi**. Ces panneaux sont visibles dans les locaux, et reprennent chaque étape du parcours depuis la phase de séduction : *Attract, Recruit, Onboarding, On the job experience, Train & develop, Build an open innovative & agile environment*, jusqu'au départ de l'employé.

Les réflexions menées autour de la phase *Attract* ont par exemple conduit la direction à s'équiper de nouveaux outils. Une démarche qui en dit long sur la compétitivité du recrutement, tant ce type d'initiative n'était pas dans ses habitudes. « *Disney a une chance : nos marques attirent les geeks. Nos arguments pèsent chez un talent qui hésite avec un pure player. Mais si nous pouvions nous permettre de laisser parler le contenu pour nous, ce n'est plus le cas aujourd'hui* » alerte **Emmanuel Rinaldi**, qui ajoute l'importance « d'être dans le vent, au-delà de la force de nos marques. » En l'occurrence, la direction de ressources humaines lance trois initiatives conjointes pour maximiser ses atouts : une page expérience employé sur LinkedIn, la refonte du job-board pour le rendre plus attractif, et un programme d'ambassadeurs.

2.1.2. Ne pas laisser les directions métier de côté



Pierre de Barochez
Direction du Digital
et des Systèmes d'Information
Groupe Macif

Ces deux dernières années ont été l'occasion d'engager des transformations profondes à la direction du digital et des systèmes d'information de la Macif. L'objectif étant de donner les moyens à l'entreprise de se recentrer sur ses clients. Parmi les projets les plus marquants, une rupture importante dans le management avec le passage de 7 à 4 strates hiérarchiques et une nouvelle organisation en business units autonomes et pluridisciplinaires. L'an dernier, l'équipe a fortement travaillé sur la qualification et l'enrichissement des flux clients, et sur le développement d'un applicatif utilisant Watson pour les accompagner dans cette tâche.

UN PLAN DE PROJETS EN CROISSANCE MALGRÉ LES RÉORGANISATIONS

« *Le sens de notre démarche a été de mettre l'utilisateur au centre de notre réflexion, explique Pierre de Barochez, mais cela a pu laisser penser que l'on mettait les directions métiers de côté* ». L'équipe s'est donc appliquée à revenir dans un schéma direct avec eux : « *Au-delà de développer des applications informatiques, nous avons*

besoin d'une proximité plus grande avec les utilisateurs. Il a fallu expliquer aux métiers qu'on ne les court-circuitait pas. »

“On apprend en marchant, à la Macif comme ailleurs”, rappelle Pierre de Barochez, dont la direction s'est appliquée à elle-même la démarche de Design Thinking et de test & learn. « Dès l'an dernier cette approche nous a permis de faire un plan de projets supérieur à l'année précédente. Malgré tout le travail de réorganisation, nous arrivons à faire plus. » La valeur pour les utilisateurs est elle aussi au rendez-vous, bien que l'équipe ne sache pas encore le mesurer.

LE FACTEUR X : DE L'ENTHOUSIASME !

Pierre de Barochez a fixé l'enthousiasme des collaborateurs comme KPI dans la transformation de la Macif, et va mettre en place des enquêtes pour mesurer la motivation générale. *« La motivation est un facteur clé de succès dans les métiers de service. L'entreprise a besoin de se raccrocher à ces motivations, à l'enthousiasme, et à la satisfaction pour réussir. »*

**L'entreprise a besoin
de se raccrocher
à ces motivations,
à l'enthousiasme, et
à la satisfaction
pour réussir**

2.1.3. La première région industrielle de France peut-elle devenir leader de l'industrie 4.0 ?



Benoît Mainguy
Directeur général adjoint des services,
chargé de la performance,
de la transformation des services
et du digital
Conseil régional Auvergne-Rhône-Alpes

La première région industrielle de France deviendra-t-elle leader de l'industrie du futur ? C'est en tout cas l'objectif de Benoît Mainguy. Depuis sa prise de mandat en 2016, ses équipes mettent en place une nouvelle organisation et les politiques nécessaires à la transformation digitale de la région et de son tissu économique.

**3,7 MILLIARDS € DE BUDGET,
9 000 AGENTS POUR 8 MILLIONS D'HABITANTS**

Au-delà des enjeux d'identité nés de la fusion entre les régions Auvergne et Rhône-Alpes, la feuille de route de Benoît Mainguy s'appuie sur trois piliers :

- les infrastructures digitales, avec l'enjeu de généraliser l'accès au très haut débit ;
- l'économie numérique, avec la création d'un Campus numérique qui intègre les écoles, la formation, les pôles de compétitivité et les dispositifs d'accompagnement des entreprises au numérique ;
- et l'e-administration, soit le développement de l'identité numérique et la diffusion de services digitaux aux administrés de la région.

LA DSI SE TOURNE VERS LES USAGES DIGITAUX

« Jusqu'à aujourd'hui, la DSI assurait la maintenance des solutions achetées par les directions, sans vraiment se soucier des usages. Nous avons mis en place une nouvelle gouvernance pour nous assurer qu'aucun projet ne soit lancé sans que la DSI y soit associée, et sans que l'on ait décidé des "bénéfices". »

Tous les mois le comité d'engagement des projets s'assure ainsi des bénéfices en matière d'utilisation. La DSI est désormais à l'initiative des projets, en partenariat avec chacun des métiers.

DES ORGANISMES PUBLICS EN POINTE SUR LE DIGITAL

En interne, ces évolutions demandent un travail de fond sur la culture et les process, parfois sur des sujets très sensibles comme peuvent l'être les déplacements professionnels. « Nous avons opéré un virage très important. Nous utilisions plusieurs agences dans les deux ex-régions, avec un intermédiaire pour contacter les agences. Ce système a été remplacé par un outil de self-booking, avec une agence unique et un nouveau process voyage. Il n'a pas été simple de déployer ce projet. C'est une petite révolution dans les process et la culture ! »

Ces évolutions ne sont pas propres à l'administration, rappelle **Benoît Mainguy**. « Il ne faut pas chercher à opposer privé et public. Il y a des entreprises archaïques et certains organismes publics qui sont en pointe. L'enjeu est d'abord de capitaliser sur le levier digital pour permettre aux agents d'être sur des sujets plus valorisants et plus utiles au citoyen. »

2.2. LA DIFFUSION DU DIGITAL RESTE UN ENJEU PRIORITAIRE DANS LES ENTREPRISES

« Il faut embarquer tout le monde » est probablement le mot d'ordre le plus diffusé dans les directions générales. Au point de devenir cliché ? Peut-être. Il répond en tout cas à une priorité absolue : la diffusion des savoirs et de la culture digitale. Elle seule permet une montée en compétence généralisée et le passage à l'étape suivante, qui est de basculer dans un mode d'apprentissage permanent. Le sujet relève de la conduite du changement plus que de la technologie, car la transformation digitale est avant tout une transformation. Mais la prise de conscience du sujet, combinée à la puissance du cloud et à de nouvelles méthodologies permet une accélération sans précédent de la diffusion du digital dans les entreprises.

2.2.1. Le cloud, vecteur majeur de diffusion du digital dans les grands groupes



Hervé Dumas
Chief Technology Officer
Veolia

Dans le cadre de sa transformation, Veolia développe une "atmosphère digitale" pour le bénéfice commun de ses collaborateurs et de ses clients.

La symétrie des attentions est essentielle à Hervé Dumas, Chief Technology Officer du groupe. Il veille à ce que les grandes initiatives de la DSI intègrent cette nécessité, et c'est notamment le cas pour les trois projets les plus structurants du moment que sont :

- **SATAWAD (Secure Anytime Anywhere Any Device)** : mise en œuvre de la culture numérique auprès des collaborateurs, pour leur apporter un environnement collaboratif, mobile, sécurisé et facile à utiliser.
- **MOVE2CLOUD** : pour bénéficier de l'agilité, de la fiabilité, de la sécurité, de l'élasticité et de coût compétitifs pour les infrastructures et actifs informatiques.
- **DATA4BUSINESS** : pour concevoir et gérer la bonne gouvernance des données afin de permettre l'analyse et extraire le maximum de valeur de nos données.

RÉDUIRE LA DETTE POUR MIEUX EMBARQUER

Embarquer tout le monde, voilà l'objectif d'Hervé Dumas : « C'est une aventure humaine passionnante. Elle demande de trouver le rythme adéquat pour l'entreprise, l'écart étant souvent important entre les capacités technologiques et les usages. » Le CTO sait également l'impact qu'à la réduction de la dette numérique sur l'ensemble des collaborateurs. « Les technologies ont une progression exponentielle, poursuit le CTO. « On voit les plateformes Cloud délivrer des centaines, voire des milliers d'améliorations chaque année. Des pans entiers du SI d'entreprise s'améliorent en continu. Cela permet de s'affranchir des contraintes et blocages historiques comme le passage obligatoire sur l'ensemble des postes ou des infrastructures avant de bénéficier du service ».

LA CLÉ ? LE CLOUD

L'usage par défaut de l'ensemble des capacités du Cloud est un élément clé dans la stratégie DSI de Veolia. « Il permet de tirer le meilleur levier possible des technologies d'aujourd'hui. » La DSI parvient désormais à servir à l'échelle et en temps réel tous les collaborateurs pour que ceux-ci bénéficient du même niveau de technologie. En parallèle, la qualité s'améliore et les coûts sont maîtrisés. « C'est l'un des points forts des nouvelles architectures : elles permettent de libérer du temps et de l'énergie pour l'accompagnement et la diffusion de l'atmosphère digitale dans l'entreprise. »

LE FACTEUR X : UNE EXPÉRIENCE HEUREUSE DU DIGITAL

Hervé Dumas rappelle à quel point les fournisseurs de solutions se sont trop peu souciés de l'usage, et de la qualité de l'expérience qu'il faut délivrer. « La maîtrise de la fonction métier à délivrer pouvait être bonne mais l'expérience d'usage catastrophique et culpabilisante pour l'utilisateur, il faut changer et accompagner cela. »

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

Les compétences les plus recherchées actuellement concernent d'une part le développement de projets (66 %), en particulier intégrant les méthodes agiles, intégrant une flexibilité accrue, mais également des compétences nouvelles sur les technologies émergentes (58 %) telles que la blockchain, l'intelligence artificielle, les objets connectés...

2.2.2. Chez les avocats, les leviers sont managériaux plus que technologiques



Stéphane Mariotto
 Directeur des Systèmes d'Information
 et Chief Data Officer
 Fidal

Il n'est pas chose facile que de transformer un cabinet d'avocats, profession plutôt conservatrice par nature. Et qui applique souvent le *You eat what you kill* : un principe qui incite peu à la collaboration, car toute ouverture est vue comme une potentielle dilution de valeur.

L'arrivée de Stéphane Mariotto comme DSI et CDO de Fidal coïncide avec la prise de conscience des enjeux du digital pour le cabinet. Dès le départ, il travaille en duo avec le Directeur Général Délégué : « *C'est un avocat qui a une vision stratégique aiguisée. Nous avons besoin de lui à la DSI, car les avocats ont par nature une vision plutôt court-terme.* » Sa mission est en effet assez politique dans la mesure où les décisionnaires sont associés : il faut les convaincre de dépenser, et trouver les bons spon-

sors avocats pour faire avancer les sujets. Et en premier lieu la collaboration entre les avocats.

Plus que de paraître innovant, l'enjeu pour Fidal est bel et bien de s'aligner sur le niveau d'attente des clients, qui a évolué très vite. Une grande partie des avocats ne connaît pas les outils qui sont à leur disposition, alors que le cabinet en utilise près d'une centaine, pour 90 bureaux en France. Stéphane Mariotto et ses équipes sont donc en train de mettre en place des outils de pilotage de la performance pour :

- gagner en efficacité et mieux inciter les avocats ;
- mieux utiliser les ressources du cabinet ;
- et faire du cross-selling.

De leur côté, des avocats se sont lancés dans des PoCs générateurs de valeur pour le cabinet, et qui pourraient offrir de vrais éléments de différenciation sur leur marché. Le travail réalisé avec des algorithmes pour déterminer la probabilité de succès d'un dossier en est le meilleur exemple.

LES BONS PERFORMERS FONT-ILS LES BONS MANAGERS ?

« *La collaboration n'est pas encore un réflexe, alors qu'on sait tous que les avocats ont à y gagner.* » Pour **Stéphane Mariotto**, le levier est managérial, plus que technologique. « *Les avocats qui évoluent dans la pyramide sont*

Les gros performers ne font pas toujours
 les bons managers. Cette situation pourrait
 changer si les critères d'évolution étaient fixés sur
 les échanges, l'apprentissage et la collaboration

plutôt les gros performers. Ils ne font pas toujours les bons managers. Cette situation pourrait changer si les critères d'évolution étaient fixés sur les échanges, l'apprentissage et la collaboration. »

2.2.3. Plus de transparence pour développer la mobilité !



Rosaline Corinthien
Directrice Adjointe des Ressources Humaines en charge des Talents et de l'Innovation RH
Engie

Et si les leaders issus des métiers étaient à même de réinventer l'expérience employé dans les grands groupes ? C'est le pari qu'a fait Engie en confiant à Rosaline Corinthien la mission de repenser l'attractivité et le développement des talents. Pure opérationnelle et ingénieure de formation, Rosaline Corinthien s'est donnée pour objectif de permettre aux salariés de devenir acteur de leur parcours en créant les conditions favorables à la diversité, à la mobilité et à la transformation nécessaire pour répondre aux enjeux de la révolution énergétique. « Cela ne se fera qu'en développant des parcours qui permettent aux gens de s'ouvrir, y compris dans des domaines où ils n'imaginent peut-être même pas avoir du talent. Nous devons leur démontrer que la mobilité est possible ! »

LE TRAVAIL DE LA DRH COMMENCE PAR LA DRH ELLE-MÊME

Les barrières mentales sont légion dans les entreprise : cet expert qui ne s'imagine pas être un leader, ce cadre qui revoit ses ambitions à la baisse pour fonder une famille, ou encore ce talent international qui n'envisage pas de rejoindre le siège de crainte de ne pas avoir sa chance. « Ces résistances sont partout », regrette **Rosaline Corinthien**, « et même parfois chez les DRH. Elles sont fondées sur la peur de perdre sa raison d'être à partir du moment où les salariés prennent la main sur leur carrière. » Comment les faire sauter ? En expliquant que les changements en cours, au contraire, valorisent les ressources humaines en leur permettant de se concentrer sur la valeur créée en développant les talents pour nommer les bonnes personnes, au bon endroit, au bon moment. Pour réussir, il faut aussi une symétrie d'intention : « le salarié doit aussi accepter d'être acteur en décidant, en prenant des risques, en s'exposant. »

La transparence sur les parcours est l'une des clés de ces enjeux de mobilité et d'identification des talents, et fait l'objet d'une petite révolution chez Engie. « Les postes clés n'étaient visibles que d'un certain nombre d'individus. En donnant aux talents des clés de lecture pour être acteur de leur carrière, le pouvoir d'agir leur est transmis. » De la théorie à la pratique il n'y a qu'un pas que

En donnant aux talents
des clés de lecture
pour être acteur de
leur carrière, le pouvoir
d'agir leur est transmis

franchissent en ce moment **Rosaline Corinthien** et ses équipes. « Jusqu'ici, les 300 postes clés de l'entreprise n'étaient ouverts qu'à une liste de quelques individus sélectionnés. À partir de l'été 2018, ce système disparaît. Nous ouvrirons ces postes aux 150 000 salariés du groupe ». Quitte à être noyée sous les candidatures, Rosaline Corinthien a au moins la conviction que cette initiative éveillera les ambitions dans tout le groupe et qu'elle sera à la source d'une mobilité réelle.

LA CONNAISSANCE DES TALENTS COMME PRÉALABLE

Peu de temps après sa prise de poste, **Rosaline Corinthien** a été prise au dépourvu lorsqu'il lui a été demandé de présenter des profils de Talents. « Je n'avais pas les données : nos process ont longtemps été tournés vers nous-mêmes et nos organisations, or nous avons dans les mains une matière cruciale pour l'entreprise, l'humain, que nous n'avions jamais vraiment mis en perspective dans une image globale de l'entreprise. Voilà l'une de mes priorités : mieux connaître nos talents. »

La DRH engage ainsi deux chantiers :

- le développement d'un système commun d'identification et de développement des talents pour mieux accompagner les *leaders* dans l'ensemble du groupe : « Cela nous permettra de nous appuyer sur une définition commune de ce qui constitue un leader ou un entrepreneur pour Engie, autour des comportements clés "audace, ouverture, exigence et bienveillance" ;
- et le développement d'une application à destination de l'Engie 50 (les cinquante dirigeants du groupe), qui leur permettra d'identifier, de valoriser et de partager entre eux sur les meilleurs talents où qu'ils se trouvent. À terme, cette application pourrait devenir le support de communautés de hauts potentiels du groupe.

2.2.4. Comment embarquer les 50 % de salariés qui n'ont pas d'existence digitale ?



Frédéric Levieux
Chief Digital Officer - Directeur Digital
Groupe Legrand

La diffusion du digital aux employés est un challenge supplémentaire pour les groupes industriels. C'est le cas chez Legrand, notamment, où moins de la moitié des collaborateurs ont une existence digitale dans l'entreprise (login Office 365, ou un mail professionnel), et dont les usines pratiquent essentiellement l'affichage au mur. Frédéric Levieux, Directeur Digital du groupe, doit en tenir compte pour accélérer la transformation de Legrand : « Si nous ne le faisons pas, tous les projets que l'on mène par ailleurs vont laisser de côté 50 % de l'entreprise ! ». Avec l'expérience client et l'excellence opérationnelle, l'expérience employés est le troisième pilier de son programme d'accélération.

CAPITALISER SUR LA CONNECTIVITÉ DES PERSONNES

Il ne sert à rien en effet de dématérialiser les fiches de paye si l'employé ne peut pas les recevoir. En revanche, les usines sont équipées de Wi-Fi et tous les salariés ont un smartphone, ce qui autorise le directeur digital à réfléchir à l'utilisation de nouveaux outils sociaux, comme Yammer.

SLACK ? WHATSAPP ? SKYPE ?

Un autre chantier initié par Frédéric Levaux est l'amélioration de la collaboration entre les équipes qui travaillent à distance. « *L'entreprise a trop d'outils pour l'instant, » regrette-t-il, « chacun utilise un canal différent : WhatsApp, Slack, Skype... Cela rend les choses trop compliquées. »* Sans même parler de sécurité : « *je trouve dommage qu'autant d'information passe par WhatsApp. Nous en revenons aux sujets de compliance ! »*. Ce travail de fond sur les outils d'échanges, le Chief Digital Officer le mène aussi dans les locaux : « *Des couloirs et des portes fermées à clé... Il nous faut plus de zones de collaboration. Le changement culturel à faire est important. »*

LES BONS OUTILS SERVENT L'ATTRACTIVITÉ

Formation, RH, mutuelles, etc., les outils qui permettent d'améliorer l'expérience employé sont encore très silotés, alors qu'ils sont un vrai atout pour l'industriel. « *Il est parfois difficile d'attirer les talents à Limoges, où se trouve le siège de Legrand, alors que c'est l'une des villes les plus agréables à vivre de France. Nous devons montrer que nous sommes dans le bon mouvement et qu'il se passe des choses dans l'entreprise. »*

L'attente est très forte au sein du groupe. C'est pourquoi **Frédéric Levaux** veille à sensibiliser, développer un socle commun, et former pour que personne ne soit laissé de côté, y compris ses clients artisans. « *Pour beaucoup d'électriciens, l'équipement se limite à un tournevis et deux fils. Mais le métier change avec le développement de l'IoT et du Wi-Fi. Ainsi, beaucoup de nos clients installateurs sont formés chez nous, au cours de sessions physiques, avec du contenu rafraîchi. »*

2.2.5. Obsédés par l'adoption et l'interne



Olivier Delabroy
VP Digital Transformation et
Fondateur du i-Lab
Air Liquide

On ne le répètera jamais assez, les enjeux de transformation sont des enjeux d'usage avant d'être des enjeux de technologies. « L'innovation est d'abord un enjeu humain, de connexions. Pour une entreprise avec une majorité d'ingénieurs comme la nôtre, c'est une nouvelle frontière », affirme Olivier Delabroy, VP Digital Transformation et fondateur du i-Lab chez Air Liquide.

Cette structure a été lancée il y a cinq ans pour explorer de nouveaux marchés à travers une approche centrée sur les usages, ce qui marqua une première étape dans la transformation du groupe. Depuis, Air Liquide a inauguré sa factory, qui regroupe les compétences digitales clés pour accompagner, aux côtés de l'IT et des opérations, la transformation numérique du groupe. La factory se concentre sur les transformations des assets, de l'expérience client, et surtout de l'écosystème et des employés pour libérer le potentiel de collaboration dans l'entreprise.

GSUITE POUR ACCÉLÉRER DANS LA COLLABORATION

L'une des initiatives a été d'ouvrir la suite Google à tous les salariés du groupe. « *J'ai été impressionné par l'adoption de ces outils et de l'impact sur la capacité de travail,* » confie **Olivier Delabroy**, rappelant les projets qui n'auraient pas existé sans ça. « *La capacité d'accélération est incroyable. Encore une fois, le sujet n'est pas la technologie, mais la culture. Quand un collaborateur ouvre son document et qu'il voit son collègue ou son supérieur qui s'y connecte, il se trouve tout de suite en situation de transparence. Il y a plusieurs négociations commerciales et contrats qui n'auraient pas abouti autrement : c'est un facteur puissant de rapidité et d'alignement.* »

Air Liquide a aussi lancé Link, une plateforme de partage des initiatives digitales en interne : « *dans une entreprise de 65 000 personnes c'est essentiel – comment un technicien de maintenance qui est en Australie peut-il savoir ce qu'a fait son homologue de Houston ?* » Cette plateforme permet de partager l'information, les méthodologies et des cas concrets. Certaines initiatives ont même été vues par plus de 2 000 personnes !

Mises en place méthodes agile et outils collaboratifs et frein à leur utilisation

Les freins principaux à l'utilisation d'outils collaboratifs dans l'entreprise sont le manque d'animation de ces outils (30 %) et le manque de formation à leur utilisation (23 %).

2.3. LA FORMATION RÉINVENTÉE AU SERVICE DE L'EMPLOYABILITÉ

La formation était un sujet douloureux jusqu'il y a peu – elle l'est encore pour certains. Elle demandait à être reprise sur le fond (du contenu actualisé, évolutif, à la carte) et sur la forme (expérience mise à jour, formats courts et accessibles lors d'un trajet de métro). L'objectif ? Attirer les talents, les fidéliser et les faire monter en compétence dans un contexte où l'entreprise devient elle-même apprenante.

Il est ainsi de plus en plus courant d'inclure des formations dans le *welcome package* des salariés. Quelle meilleure façon de s'assurer que le talent dispose d'un "bagage tech" suffisant pour l'ADN de l'entreprise ? Vient ensuite le moment de motiver le collaborateur et de le faire évoluer. De lui "ouvrir ses chakras" grâce à des sessions régulières et qui permettent au talent de composer son parcours. Pensez au sales qui devient *tech sales*, au *product manager* qui devient *product owner*, au développeur *back-end* qui devient *front-end*, etc.

Et dans un contexte d'automatisation des tâches administratives, la formation est aussi repensée pour encourager les reconversions professionnelles. L'entreprise a besoin de designers, de développeurs ? Qu'elle forme ceux qui souhaitent apprendre et se rendre utiles. N'oublions pas que la formation offre l'une des meilleures ripostes contre la souffrance au travail et le *bore-out*. C'est ça aussi, l'expérience employé.

2.3.1. Les entreprises doivent privilégier ceux qui sont prêts à apprendre



Frédéric Cavazza
Consultant

« Les entreprises font face à un besoin très fort de montée en compétences numériques, que ce soit par la formation ou le recrutement. Le recrutement risque d'être compliqué dans la mesure où l'on a gavé les jeunes de croyances sur les startups et sur l'indépendance, et qu'ils arrivent sur le marché du travail avec des exigences fabuleuses.

La formation, elle, se résume bien trop souvent à des sessions rapprochées deux journées par an, dans une salle fermée. Dans la mesure où les technologies, supports et

Finissons-en avec
les séminaires statiques
en salles de réunion,
et privilégions
l'auto-apprentissage et
les communautés
de pratiques

pratiques liées au numérique évoluent rapidement, les collaborateurs doivent plutôt se former tout au long de l'année. Finissons-en avec les séminaires statiques en salles de réunion, et privilégions l'auto-apprentissage et les communautés de pratiques. Nous ne connaissons pas la moitié des métiers qui existeront dans vingt ans : gardons en tête qu'il est plus important de privilégier des personnalités prêtes à apprendre plutôt que des cracks qui ne voudront pas sortir de leur zone de confort.

Et plutôt que de faire venir des startups dans les grands groupes, je crois davantage aux programmes d'échanges et aux grands groupes qui mettent leurs talents à la disposition des startups. Plutôt que de monter une pépinière pour mettre la pression aux autres collaborateurs, pourquoi ne pas envoyer des profils expérimentés dans des startups : ils y apprendront les notions de time-to-market, les MVP, et tout ce que l'on peut lire dans les livres sans jamais le mettre en œuvre. »

2.3.2. Les formations executive entrées dans l'ère des communautés



Bernard Belletante
Directeur Général
EM Lyon

Partenaire privilégié des entreprises pour la formation de leurs talents, Bernard Belletante observe une évolution des besoins vers davantage de collaboration et l'absolue nécessité de ne plus considérer les salariés comme un stock mais comme un flux.

LES MASTERS EXECs CO-CONSTRUITS

Il fut un temps où les entreprises piochaient dans le catalogue d'executive masters de l'EM Lyon pour y envoyer leurs collaborateurs. « *Dans certains cas elles définissaient un cahier des charges, auquel nous pouvions nous conformer ou non. Mais cette époque est révolue. Elles sollicitent aujourd'hui notre aide pour renforcer leur stratégie de développement des compétences.* » Signe des temps, l'élaboration des programmes se fait de plus en plus en partenariat avec deux ou trois autres entreprises partenaires.

La création de parcours à la carte est une autre évolution venue de la demande des entreprises. « *Nous aimerions construire des Legos* », espère **Bernard Belletante**, « *que chaque étudiant et chaque adulte puisse construire son profil de compétences en allant chercher ici tel parcours, et là tel certificat.* »

« *Une évolution stérile : celle de croire qu'il suffit d'inscrire ses collaborateurs à des Moocs pour changer les choses. Les Moocs ne travaillent qu'une seule forme d'intelligence. Il manque la coopération, la capacité à travailler ensemble. On ne développe pas ses capacités émotionnelles derrière un écran !* »

PRÉSERVER L'EMPLOYABILITÉ POUR RENFORCER SA COMMUNAUTÉ

Les stocks de salariés sont une vision du passé, estime **Bernard Belletante**, qui dans une logique de rétention des talents encourage les entreprises à travailler sur l'employabilité future des salariés : « *C'est la meilleure façon, si l'on perd un collaborateur, de le voir revenir un jour comme partenaire ou comme client. Laissez-les sortir du lit de la rivière, ils reviendront demain ! Dans une logique de communauté, il n'y a plus aucune de raison de couper les liens.* »

2.3.3. Les clés d'une formation réussie



Romain Paillard
Fondateur
Le Wagon

Fondée en 2013 et implantée dans de 27 villes autour du monde, l'école de codage Le Wagon travaille de plus en plus avec les corporates dans le cadre de leur transformation digitale. Face à des besoins colossaux et à des évolutions permanentes, **Romain Paillard** nous livre les clés d'une formation utile et réussie.

La première erreur à ne pas commettre, et pourtant la plus récurrente, est de forcer les collaborateurs à se former. « *Cela ne marche pas. Le plan de formation imposé est le meilleur moyen de désintéresser le collaborateur. Combien de salariés lâchent en cours de route à cause de la façon dont on leur présente l'enjeu ? "Tu dois aller passer 3 jours à la Défense pour rentrer dans le rang..." Non. Il faut absolument impliquer le salarié,* » affirme **Romain Paillard**.

La seconde est de mal écouter les besoins des métiers. « *On voit encore trop de formations pensées avec une approche globale, par un management qui souhaite diluer de l'innovation dans le groupe sans que tout cela ait trop de sens.* » Rien ne sert de saupoudrer, donc.

**NOUS MANQUONS DE COMMUNICANTS,
PAS DE CODEURS !**

Plus que de savoir coder, il est fondamental d'apprendre à discuter avec les codeurs et les agences, estime **Romain Paillard**. Pour lui, le besoin le plus mal adressé est celui de la communication. *« L'enjeu n'est pas de savoir coder soi-même, mais bien de fluidifier la communication en interne : permettre aux salariés de comprendre un devis d'agence, aux collaborateurs d'établir un cahier des charges, etc. »* Le fondateur du Wagon a été alerté par le nombre de sociétés embarquées avec des agences sur des contrats « délirants » de plusieurs années. *« Les entreprises disent vouloir se former en interne avec les agences pour parler le même langage. Un commercial doit être capable de comprendre ce qu'il vend, de faire des retours aux développeurs. Et c'est pareil pour les chefs de projets, qui doivent pouvoir maîtriser les enjeux, les contraintes et les coûts. »*

2.3.4. Comment rendre la formation employee-centric ?



Emmanuel Rinaldi
Directeur des Ressources Humaines
The Walt Disney Company

Au sein de la Walt Disney Company, les différents pays regardent parfois la filiale française avec convoitise, les États-Unis en particulier. Ce succès est le résultat d'un travail de fond mené sur la formation des talents et le *reverse mentoring*. *« Sans pouvoir le quantifier, on voit des résultats spectaculaires avec le nombre d'initiatives lancées depuis quelque temps »*, se félicite Emmanuel Rinaldi, DRH d'une filiale France devenue référent européen du digital marketing pour l'ensemble du groupe.

Le premier avantage de la formation est de faire se rencontrer des gens qui ne se seraient pas là autrement.
Un atelier ou un échange va souvent rebondir sur autre chose !

UNE FORMATION EMPLOYEE-CENTRIC

Emmanuel Rinaldi en est convaincu : un RH ne peut plus construire des programmes de formation ni aider les salariés sans les consulter sur leurs besoins au préalable. « *Nous développons une nouvelle approche : l'équipe est allée voir tous les salariés pour leur demander (et comprendre) : comment vous apprenez ? De qui ? Avec quelles méthodes ? Quel contenu ? Quand et où ?* »

De cette étude est sorti un projet global de formation et d'information sur les compétences. « *Le RH traditionnel pense formation, alors que notre approche est plus large : prendre la situation du salarié, comment il apprend, comment ils se développe, puis lui donner une vision complète de ce qu'il peut apprendre,* » explique le DRH. Son projet inclut donc plusieurs initiatives à l'objectif commun de pousser à la collaboration et aux échanges :

- un partenariat avec la Harvard Business Review pour pousser aux salariés des articles de *leaders* internes, des interviews et des conseils ;
- une plateforme P2P du partage d'informations et de la compétence. « *Les salariés ont beaucoup à s'apprendre entre eux. Prenez la fonction finance, qui intéresse tout le monde. Nous essayons de rendre le partage d'expertise plus flexible avec l'organisation de deux ateliers par an* » ;
- ainsi que la création d'un espace dédié aux formations et au *reverse mentoring*. « *Le premier avantage de la formation est de faire se rencontrer des gens qui ne se seraient pas là autrement. Un atelier ou un échange va souvent rebondir sur autre chose !* ».

2.4. DESSINE-MOI UN PRODUCT OWNER

Le poste de Product Owner tient une place particulière dans la guerre des talents que se livrent les entreprises. Il n'existe pour ainsi dire pas dans la plupart d'entre elles, alors que sa présence est essentielle pour qui veut faire de l'agile. Il vit nuit et jour pour que son produit soit créé, livré et utilisé dans l'entreprise, ce qui demande une capacité à maîtriser à la fois les dimensions technologiques et métiers. David Giblas, Directeur Innovation, Data et Digital de Malakoff Médéric, et Erwan Gaultier, Europe & MEA Digital Channels & Customer Experience SVP d'Orange Group, nous partagent leur vision du PO idéal.

2.4.1. David Giblas, Directeur Innovation, Data et Digital, Malakoff Médéric



David Giblas
Directeur Innovation, Data et Digital
Malakoff Médéric

En plus d'avoir une vision pertinente de la valeur apportée au client, le *product owner* doit également développer une forte capacité de résilience, estime **David Giblas** : « *il ne faut pas que son engagement se dilue dans la durée. Le PO doit aller au bout de son projet, car c'est vital pour le passer à l'échelle. Il faut aussi avoir de la conviction et du leadership, sinon le projet s'effiloche.* »

Pour soutenir ses trente product owners, Malakoff Médéric leur a créé une sorte de proxy : le Product Manager. Hébergé à la direction du digital, il est un miroir du PO et l'aide à remplir sa mission en priorisant les backlogs le faisant monter en compétences sur les nouvelles méthodes et technologies. « *Ce binôme product owner – product manager fait vraiment la différence pour nous*, affirme **David Giblas**. *Aucun projet ne démarre sans attelage constitué et la qualité de cet attelage est souvent décisive pour la qualité du projet. Notre direction digitale a un rôle clé dans l'accélération et le soutien du Product Owner jusqu'à la livraison du MVP.* »

Avec l'expérience, certains product owners commencent maintenant à maîtriser les différents domaines de compétence et peuvent s'affranchir de leur product manager, même si dans les faits, une forte relation s'est créée et les échanges perdurent post-MVP. Nous nous interrogeons maintenant sur l'animation de cette nouvelle filière de compétences PO pour la faire vivre dans l'entreprise.

2.4.2. Erwan Gaultier, Europe & MEA Digital Channels & Customer Experience SVP, Orange Group



Erwan Gaultier
Europe & MEA Digital Channels
& Customer Experience SVP
Orange Group

Erwan Gaultier envisage le product owner comme un orchestrateur. « *Avec l'équipe qui l'entoure, il est le dépositaire de la stratégie produit, le garant de l'écoute de la voix du client. C'est l'animateur des choix clé, pour aller chercher la valeur jusqu'à ce qu'elle soit épuisée* ». Ce

qui lui impose, au-bout d'un moment d'avoir la lucidité de dire "stop" pour, le cas échéant réduire la taille de l'équipe, voire la dissoudre.

La recette d'Orange pour avoir les bons PO :

- trouver des profils à potentiel dans un jeu collectif ;
- des personnes avec une culture “maker” ;
- des personnes qui ont envie d'apprendre et l'énergie d'apprendre dans la durée.

La dimension technique du métier étant maîtrisée, le changement est avant tout culturel et postural. « *Je n'attends pas d'un PO qu'il soit une machine à slides ! Je préfère largement qu'il conduise l'équipe à un atterrissage concret le plus tôt possible, et qu'il ait évidemment du sens et de la valeur pour le client.* » Pour Erwan Gaultier, cela implique de manipuler du concret et d'arriver en comité avec son prototype sous le bras, des témoignages clients et de la mesure *in-vivo*... quitte à avoir un sens de la mise en scène pour raconter la vie du produit entre les mains du client.

2.5. LE NOUVEAU RÔLE DE LA DRH

La transformation digitale est affaire de culture, de process et de compétences au moins autant que de technologies – faut-il le répéter ! Le rôle de la DRH est essentiel dans ces conditions. Il s'est transformé en profondeur dans la plupart des entreprises rencontrées dans le cadre de cette étude : mieux outillée, la DRH s'affranchit de plus en plus de la gestion du personnel et des fiches paie pour répondre aux enjeux de marque employeur, d'attractivité et d'optimisation de l'expérience employé.

2.5.1. Chez IBM, la DRH augmentée de Bruno Després



Bruno Després
Directeur des Ressources Humaines
IBM

La DRH est à la croisée des chemins, selon Bruno Després. Elle doit accompagner la transformation digitale des entreprises, par les outils, les méthodes et la culture, et doit s'appliquer à elle-même une transformation digitale profonde. Les collaborateurs, qu'elle pousse à être les meilleurs sur le marché, attendent en retour que la DRH se mette à leur service en leur fournissant les bons outils et services.

Chez IBM, le terrain est assez favorable grâce à la grande quantité de données non encore exploitées et aux complexités que l'entreprise peut résoudre avec de l'intelligence augmentée. « *Les avancées en termes d'informatique cognitive nous rendront bientôt capables d'analyser avec pertinence les data, les besoins, et par exemple de proposer des plans de salaires très optimisés,* » analyse **Bruno Després**.

Construction de nouveaux sets de compétences, refonte de l'expérience employé, développement du Design Thinking, de la culture de la mesure et utilisation du cognitif pour comprendre les besoins et les faire évoluer : tout va dans le sens d'une entreprise apprenante. « *Nous allons chercher chez nos clients l'expérience qui va nous nourrir et nous faire grandir. Les collaborateurs entrent eux aussi dans des configurations d'apprentissage permanent.* »

40 HEURES DE FORMATION OBLIGATOIRES PAR AN

L'une des priorités de Bruno Després est de développer l'employabilité. « *Dans la course aux talents, la capacité à s'adapter et la curiosité deviennent des soft-skills très importantes. C'est pourquoi tous nos collaborateurs ont un crédit de 40 heures de formation par an.* » La responsabilité de l'employabilité s'en trouve singulièrement modifiée, le collaborateur – dans une relation plus adulte et plus équilibrée – prenant sa part dans les initiatives et les choix.

COMMENT L'INTELLIGENCE AUGMENTÉE TRANSFORME LE RECRUTEMENT ET LES DÉCISIONS DE MANAGEMENT

MyCa : « *Nous savons qu'il y a une corrélation directe entre la satisfaction au travail et la visibilité sur le futur*

de sa carrière », affirme Bruno Després. Pour aider les collaborateurs à se projeter, IBM a développé MyCa (My Career Advisor), un système cognitif qui leur propose des pistes – des chemins possibles – avec des formations et des projets exposés. Cet outil les prépare aux discussions avec leurs managers qui en bénéficient également, eux qui étaient parfois un peu courts dans ce type d'échanges.

CogniPay : C'est l'intelligence augmentée mise à la disposition des managers et appliquée aux décisions de rémunération. « *Quelles sont les actions que je peux mener, au bon moment, pour retenir les collaborateurs ? L'outil répond à ce besoin stratégique pour les managers.* » En Inde, où le marché de l'emploi est aussi volatile que concurrentiel, IBM a utilisé la même approche pour diviser son taux d'attrition par deux !

Be a Better Manager : chaque semaine, le manager reçoit un message avec trois propositions d'actions personnalisées, ainsi que des alertes relatives à ses équipes : « *telle personne n'a pas pris de vacances depuis plus de 6 mois ; Madame Y semble avoir un décalage de rémunération par rapport à ses pairs* », etc. *Toutes les recommandations sont personnalisées pour permettre au destinataire d'être un meilleur manager.* »

2.5.2. La nomination d'un DRH, symbole de la transformation de Publicis



Laetitia Pfeiffer
Directrice Générale
Publicis Nurun

Quelle équipe de techs ou de créatifs n'a jamais connu le départ d'un bon élément, attiré par un client qui le connaît bien ? Cette situation classique prend une tournure stratégique avec la pénurie de compétences que connaissent les entreprises aujourd'hui. Pour y faire face, le groupe Publicis a enclenché des leviers considérables : le lancement d'un grand projet de transformation RH et la nomination d'un Chief Talent Officer en la personne d'Emmanuel André. Une première dans l'histoire du groupe !

Laetitia Pfeiffer aime parler de symétrie des attentions : « *Ce qu'on apporte à nos clients, nous devons aussi l'apporter à nos collaborateurs* ». Le projet de transformation s'attaque ainsi à tous les enjeux stratégiques de la gestion des talents & compétences selon cinq chantiers majeurs : marque employeur, dispositifs de recrutement, accueil des nouveaux collaborateurs, formations, culture de la reconnaissance et de la performance.

POUR LA PREMIÈRE FOIS, UNE APPROCHE "GLOCAL"

Tout ce qui était fait de façon décentralisée dans le groupe va être structuré. « *C'est un gage de survie,* » prévient Laetitia Pfeiffer. Dans un contexte décentralisé comme celui de Publicis, une équipe « Power of One » a été désignée pour identifier toutes les bonnes pratiques du groupe et les centraliser à son bénéfice. « *C'est la première fois chez Publicis que l'on met en place une approche glocal (pour global et local) qui sera utilisée dans toutes les agences en France,* » se réjouit la directrice générale de Publicis Nurun.

2.6. PLACE AUX INTRAPRENEURS

L'intrapreneuriat est l'un des vecteurs les plus sous-estimés de transformation dans les entreprises. Moins visible que le rachat d'une startup, moins glamour aussi, il est pourtant révélateur d'un haut degré de maturité pour les organisations qui parviennent à se réinventer grâce à la volonté de leurs talents. Pour les entreprises, l'enjeu est en effet de détecter les compétences et les personnalités. Puis il faut mobiliser les énergies, valoriser les idées et leur donner assez d'espace pour vivre et transformer.

Nouvelles offres et nouveaux services, amélioration continue des process... l'intrapreneuriat a des impacts aussi multiples que variés selon les profils concernés. Il a surtout valeur d'exemple, et permet de diffuser la culture du digital à une vitesse inédite dans les entreprises.

2.6.1. Le Square, une approche communautaire de l'intrapreneuriat au Crédit Mutuel Arkéa



Christelle Le Berre
Comité Exécutif
Directeur Le Square d'Arkéa
Crédit Mutuel Arkéa

Le Square est la communauté ouverte de collaborateurs qui se sont engagés dans la transformation digitale d'Arkéa. Lancée en juin 2017, elle compte déjà 160 membres et est vite devenue l'un des éléments les plus visibles du dispositif de transformation de la banque.

AU DÉPART : UN APPEL FRANC ET CLAIR AUX BONNES VOLONTÉS

Les équipes de Christelle Le Berre ont lancé un appel franc et clair à tous les salariés de l'entreprise. « *Vous voulez participer à la transformation du groupe, donner du temps et du talent ? Rejoignez-nous !* » Les participants étaient invités à envoyer un pitch vidéo, ce qui a donné une résonance très forte à l'appel. En un instant, la communauté est passée de 4 à 160 personnes !

« *Nous avons ensuite lancé le Square Tour,* » précise Christelle Le Berre, « *pour donner l'occasion aux membres de la communauté de se connaître, de créer des liens et de réaffirmer la stratégie du groupe. Le Square Tour a été le point de départ de la mise en mouvement de nos actions : « Et maintenant, qu'est-ce qu'on fait ? »*

DU SOURCING D'INITIATIVES À LEUR INSTRUCTION ET ACCOMPAGNEMENT

Les porteurs de projets internes sont invités à challenger leur idée auprès de la communauté du Square. Un appel à contributions est lancé à la communauté pour permettre au porteur de fédérer autour de lui une petite équipe qui va l'aider à faire grandir son initiative. L'équipe ainsi constituée est responsable de l'idée et de sa mise en œuvre. Christelle Le Berre est optimiste sur l'impact des projets : « *Les premiers sont en phase de test. Nous verrons cette année s'ils trouvent leur marché. Et quelle que soit l'issue d'un projet porté au Square, nous en apprendrons toujours quelque chose !* »

LE SQUARE, RÉVÉLATEUR DE TALENTS !

La mise en mouvement rapide de la communauté témoigne des attentes fortes des collaborateurs, estime Christelle Le Berre, très motivée par le lancement. Au-delà des relais de croissance pour le Groupe, le Square sert de révélateur. « *On voit émerger des leaders naturels*

qui prennent des initiatives, sont capables de fédérer et d'entraîner autour d'eux d'autres volontaires, ou encore en apportant des compétences spécifiques qui n'étaient pas identifiées dans l'exercice de leurs fonctions quotidiennes, » complète **Christelle Le Berre**. Une salariée MOA au service comptabilité a par exemple basculé vers la communication interne d'Arkéa après une première expérience révélatrice dans la communauté.

On voit émerger
des leaders naturels
qui prennent
des initiatives, sont
capables de fédérer et
d'entraîner autour d'eux
d'autres volontaires

LA SUITE : RENFORCER LE PARCOURS ENTREPRENEURIAL

Partir d'une feuille blanche est difficile pour les porteurs de projets. Christelle Le Berre souhaite donc apporter l'accompagnement adapté pour ne pas se décourager. « *Je veux bâtir un parcours qui aide un porteur d'idée en interne à faire grandir son idée.* » Ce parcours est en cours d'élaboration avec la RH, dans le cadre du dispositif mis en place autour de l'intrapreneuriat. La DRH a ainsi ouvert une cellule intrapreneuriat, qui sert de guichet d'entrée et oriente les équipes sur l'ensemble des dispositifs, les conditions d'aménagement du contrat de travail, etc. Ce sont des éléments très pratiques, mais qui sont essentiels pour qui veut favoriser les prises d'initiatives.

2.6.2. Avec Pôle Emploi, les conseillers sont aussi intrapreneurs



Laurent Stricher
Directeur Général Adjoint
en charge du SI
Pôle Emploi

Après plusieurs années passées à optimiser le parcours client et utilisateur, la DSI de Pôle Emploi s'est récemment recentrée sur l'expérience de ses salariés, et en particulier des conseillers opérant dans les agences. Il en résulte la sortie de nouveaux outils, comme un assistant personnel reposant sur du big data, et surtout la volonté de voir émerger les meilleurs projets du terrain grâce à un programme d'entrepreneuriat. Deux nouveaux produits sont déjà disponibles grâce à cette initiative.

UNE "RAGE D'ENTREPRENDRE"

Le programme d'intrapreneuriat de Pôle Emploi a été lancé conjointement avec le secrétariat général pour la modernisation de l'action publique (SGMAP) afin de voir émerger au sein de l'entreprise les profils de conseillers qui souhaitent entreprendre. « *Ceux que l'institution ne va pas naturellement promouvoir,* » précise Laurent Stricher, qui détecte très vite une « *vraie rage d'entreprendre chez les profils impliqués, tous des conseillers.* »

Les projets sont sélectionnés deux par deux, après la mise en place d'un système de dépôt d'idées, de votes, et de sélection des projets et des personnalités. « *Nous en*

sommes à dix projets en cours », décrit Laurent Stricher, « *et aucun n'a été tué pour l'instant.* »

Deux produits sont nés de ce programme :

- **La Bonne Boîte.** Pour ce projet, le conseiller s'est entouré de statisticiens pour détecter les sociétés qui pourraient être en mesure de recruter dans un futur proche, et ce grâce à de l'algorithmie.
- **La Bonne Formation,** pour trouver une formation en fonction de son efficacité pour le retour à l'emploi identifier les solutions possibles de financement en fonction du profil.

LES CONSEILLERS IMPLIQUÉS PRENNENT UNE AUTRE DIMENSION

Voilà l'un des éléments les plus marquants pour Laurent Stricher. Les conseillers qui passent par le programme sont transformés : « *ils ont pitché devant le directeur général – et lui-même a rejoint le board de sélection et de suivi des startups internes.* »

PENSER À L'ÉCHELLE, DÈS LE DÉPART

« *Nous équipons les intrapreneurs de coachs agiles et de développeurs venus de la DSI* ». Si l'idée de départ était de ne rien cadrer et d'héberger les projets sur le Cloud, l'équipe évolue et pousse petit à petit nous poussons ses technologies et des structures APIisées. « *Si vous laissez trop de liberté, la question du passage à l'échelle et celle de l'évolutivité vont se poser dans des termes difficiles,* » alerte Laurent Stricher. « *À partir du moment où les applications prouvent leur valeur, il faut alors les intégrer à l'offre. Si le socle n'est pas le même, s'il n'y pas d'API ce n'est pas possible.* » C'est en suivant cette méthode que la DSI est parvenue à intégrer La Bonne Boîte à ce que les SI développent par ailleurs : leurs API sont appelées plusieurs dizaines de milliers de fois chaque mois par les conseillers !

CHA- PITRE

3



CHAPITRE 3 : 80 % DE LA DATA EST DANS LES ENTREPRISES ? ELLES PARTENT À LA CONQUÊTE DES 20 % RESTANTS !

P. 70

3.1. La vision globale du client reste un enjeu pour beaucoup d'entreprises p. 74

- 3.1.1. Comment Pernod Ricard a construit un global customer journey en partant d'une feuille blanche p. 74
- 3.1.2. Au sol et dans les airs, Air France-KLM se rapproche d'une vision 360° p. 76
- 3.1.3. Total prépare le "plein" des véhicules électriques p. 77
- 3.1.4. La connaissance client, une assurance-indépendance pour Hachette Livre p. 78
- 3.1.5. Qu'est-ce qu'une bonne stratégie Data ? p. 79

3.2. Des avancées spectaculaires dans la mesure de la satisfaction client p. 80

- 3.2.1. Le Club Méditerranée réconcilie les avis en ligne avec ses GM Feedbacks p. 80
- 3.2.2. Engie passe à l'échelle sur la mesure de satisfaction p. 81
- 3.2.3. Les collaborateurs de Bouygues Immobilier incentivés sur l'expérience client p. 82

3.3. La donnée enfin mise au service des métiers p. 83

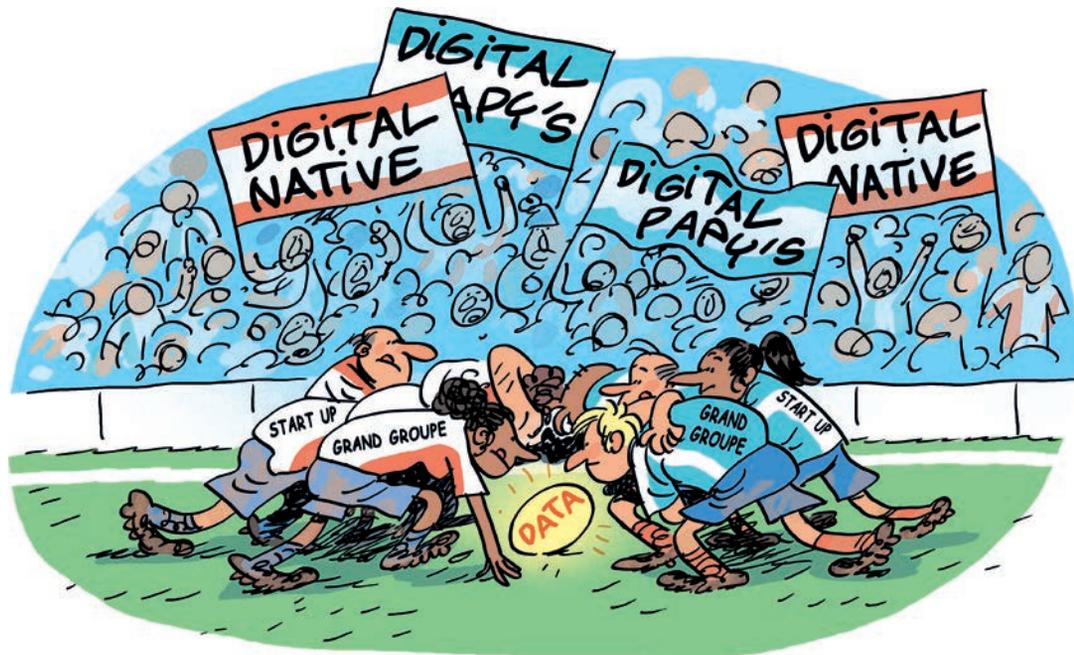
- 3.3.1. Un enjeu de qualité de la donnée p. 84
- 3.3.2. Comment L'Oréal fait passer son time-to-market de 18 à 6 mois p. 85
- 3.3.3. Le Orange Data Studio fête ses deux ans p. 86
- 3.3.4. Chez GRTgaz, il a fallu passer par un travail de fond sur la gouvernance p. 87
- 3.3.5. Il faut créer un acteur européen au service des entreprises p. 88

3.4. Une fenêtre grande ouverte sur les potentiels d'utilisation de l'IA p. 88

- 3.4.1. À la Macif, un besoin de ressource et de compétences inédit p. 89
- 3.4.2. Pour plus de transparence dans la gestion des données p. 89
- 3.4.3. L'IA dans tous les projets de transformation Generali p. 90
- 3.4.4. De la carte sim au machine learning p. 92

3.

**80 % DE LA DATA EST DANS
LES ENTREPRISES ? ELLES PARTENT
À LA CONQUÊTE DES 20 % RESTANTS !**





Jean-Christophe Lalanne, EVP Chief Information Officer Air France KLM

La technologie prend une influence croissante dans les débats stratégiques. Le digital a eu le mérite de sensibiliser les directions générales à l'apport des technologies numériques, et les responsables IT qui ont réussi à maintenir la qualité de service sont aujourd'hui parties prenantes sur des sujets de plus en plus stratégiques.

Chez Air France, la place des enjeux IT et data est permanente, systématique, et très forte dans les débats des métiers. Le *business* de l'Industriel, par exemple, est le *Maintenance Health & Monitoring*, soit le carnet de santé des équipements. Son métier était de réparer, d'entretenir, d'anticiper les risques sur la base de cycles du nombre d'heures de vol des appareils. Demain, les composants enverront en direct des données sur leur état. À partir du moment où vous récoltez les données d'un grand nombre de moteurs, alors vous commencez à avoir de la statistique, ce qui permet de vendre un service.

Cette évolution nous prépare à un nouveau phénomène : celui des plateformes d'échange et de transactions. Quelle position Air France KLM veut-elle prendre ? Comment souhaitons-nous nous positionner dans le monde des plateformes, et notamment celles du partage de données ? Nous allons basculer progressivement dans un univers plus ouvert, l'essentiel étant de développer de la valeur pour nos partenaires, nos clients et nous mêmes.

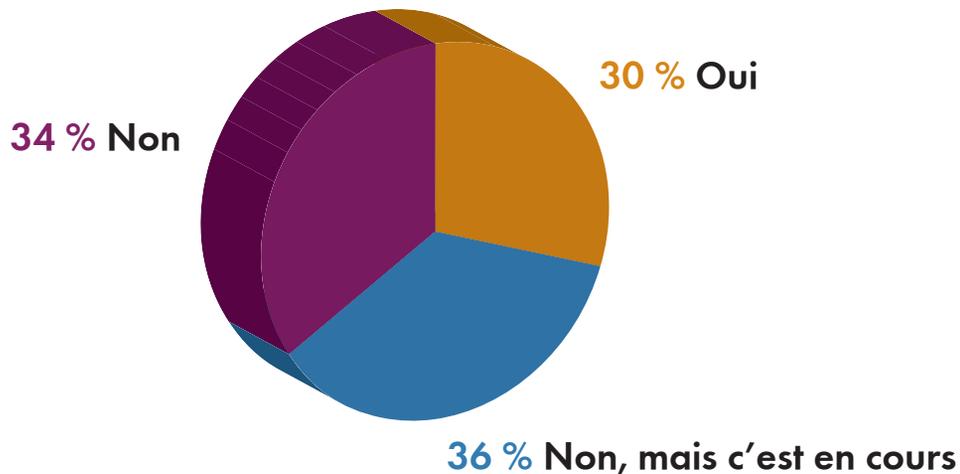
3.

80 % DE LA DATA EST DANS LES ENTREPRISES ? ELLES PARTENT À LA CONQUÊTE DES 20 % RESTANTS !

ENSEIGNEMENTS DE L'ÉTUDE QUANTITATIVE

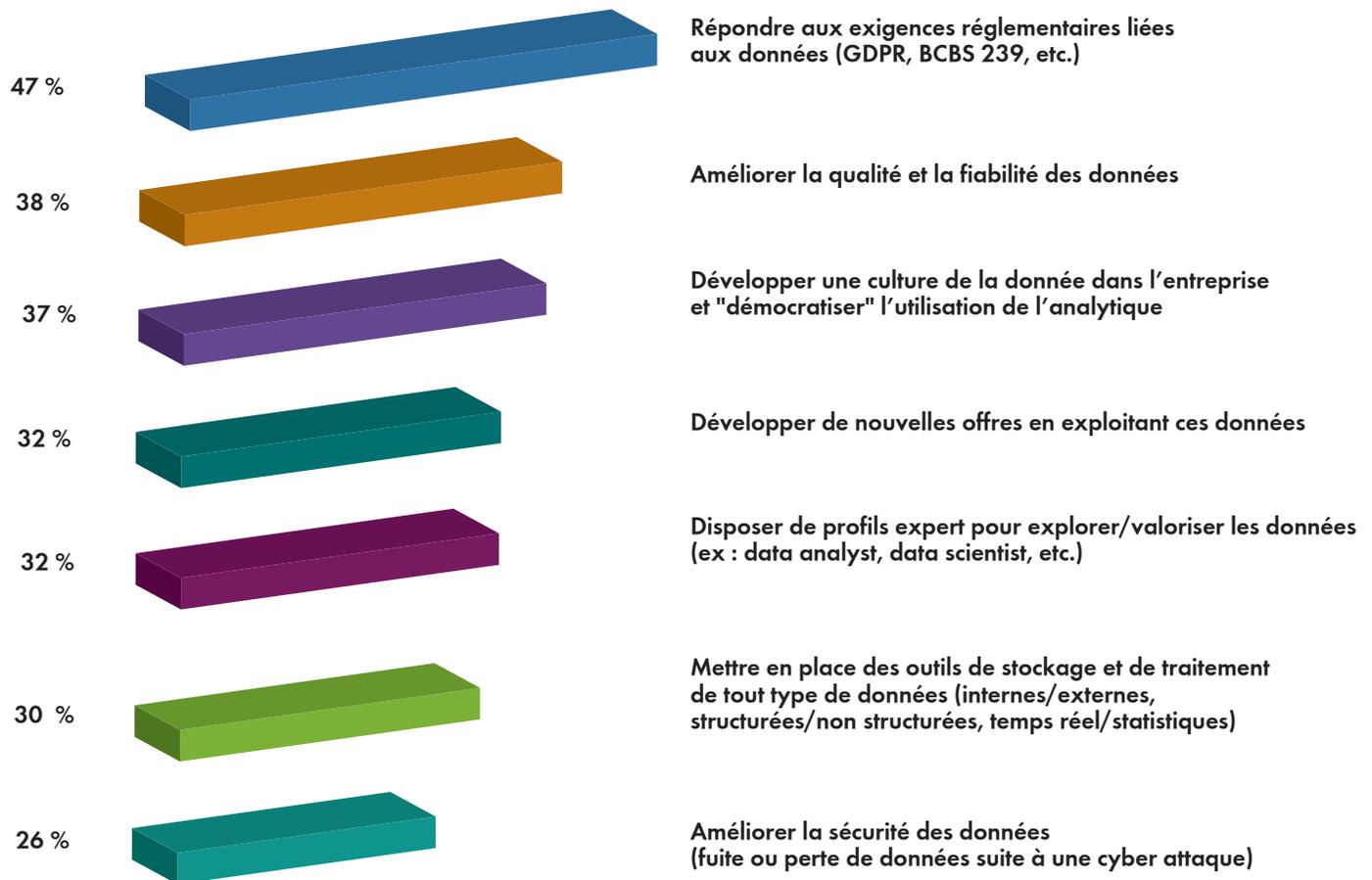
LES BUSINESS MODELS DE VOTRE ENTREPRISE ET SA STRATÉGIE DE VALORISATION SONT-ILS FONDÉS SUR LA DATA ?

Près des 2/3 des organisations sont conscientes que leur business model et leur stratégie repose sur la data et la valorisation de celle-ci. Seul 30 % des organisations interrogées n'ont pas cette perception, pourtant stratégique, aussi bien en BtoB, qu'en BtoC et BtoBtoC.



QUELLES SONT LES PRIORITÉS DE VOTRE ENTREPRISE CONCERNANT LA DATA ?

La data est au cœur de toutes les préoccupations, et en particulier le respect des obligations de conformité, notamment concernant les données personnelles, suivi de près par la nécessité reconnue d'améliorer la qualité et la fiabilité des données utilisées.



3.1. LA VISION GLOBALE DU CLIENT RESTE UN ENJEU POUR BEAUCOUP D'ENTREPRISES

Maintenir et enrichir la relation avec le client est l'une des clés de la guerre que se livrent les entreprises traditionnelles et les nouveaux arrivants, intermédiaires et autres prétendants à la disruption. « *À quoi bon faire tourner des supermarchés si c'est pour confier la relation avec le client à Amazon ?* », s'interrogeait récemment le dirigeant d'un leader de la grande distribution. « *Nous devons conserver la relation de manière absolue. Le client, c'est nous et personne d'autre. Travaillons avec les pure-players, mais ne les laissons pas gérer le client. Ceux qui le font sont voués à disparaître.* »

La situation est plus édifiante encore pour le secteur du tourisme, où de nombreux acteurs ont perdu la relation directe avec le client au bénéfice d'intermédiaires tels que Booking ou Trip Advisor. Au tout début, la visibilité qui leur était bénéfique, avant qu'ils ne payent le prix fort d'une désintermédiation forcée pour la grande majorité d'entre eux. On comprend mieux dans ce contexte l'impératif absolu pour les acteurs traditionnels de rattraper leur retard en matière de connaissance client. Comment en effet maintenir et enrichir une relation sans savoir précisément à qui l'on a à faire ?

3.1.1. Comment Pernod Ricard a construit un global customer journey en partant d'une feuille blanche



Mathieu Lambotte
Group Chief Information Officer
Pernod Ricard

Comment construire un parcours client global quand l'essentiel de la donnée consommateurs se trouve dans les agences et dans les pays ? Voilà l'un des principaux défis que relève Mathieu Lambotte, en charge des SI de Pernod Ricard depuis trois ans.

Les équipes de Mathieu Lambotte démarrent presque à partir d'une feuille blanche. En 2015, la DSI a débloqué des fonds pour construire sa plateforme *consumer* digitale pour le groupe. Cette base de données collecte les données externes, celles des consommateurs et des réseaux sociaux, et s'appuie sur une grosse couche API pour créer des interactions dans les marchés de distribution. « *Cette plateforme vise à contenir l'ensemble de la data consommateurs de nos marques à l'échelle mondiale. La plateforme intègre un certain nombre de fonctionnalités utilisables par l'ensemble de nos filiales, selon leurs besoins.* »

La plateforme est lancée après un an de gestation et devient vite rentable dans sa transformation. La base de données est encore en phase de recrutement, à un

rythme adapté aux besoins de Pernod Ricard. « Le nombre de consommateurs en base ne peut croître que si nous sommes en mesure de pouvoir activer ces consommateurs en leur proposant des interactions fortes et innovantes, répondants à leurs aspirations. » Surtout, les équipes obtiennent leurs premiers résultats et ont commencé à développer de vraies stratégies d'engagement du consommateur, depuis l'activation jusqu'à la monétisation – sur Glenlivet notamment.

LE FACTEUR X : FAIRE DE LA DONNÉE UN OUTIL DE CRÉATION DE STRATÉGIE

Il ne suffit pas de montrer les outils. Il faut positionner la data comme un outil de création de stratégie. « Tant que ce travail d'éducation n'est pas fait, il ne se passera rien », rappelle Mathieu Lambotte « Nous créons donc des plateformes pour faire de cas digitaux des cas business. Enlever l'aspect outil et mettre en avant l'aspect création de stratégie, quelle est la valeur, et les objectifs business. »

LE BONUS : PLUS DE « FREE-LUNCH » POUR LES AGENCES

La plateforme rend à Pernod Ricard un vrai contrôle sur les agences. « La relation devient probablement plus saine, grâce à une meilleure transparence. Dans tous les cas la facture devient beaucoup plus claire. Et pour faire simple : *no more free lunch !* »

Agences-annonceurs, la relation repensée

Soren Hagh
Managing Director Italy
Heineken

La direction marketing d'Heineken a engagé depuis trois ans une refonte de son organisation – et notamment de sa relation avec les agences – afin de libérer la créativité au sein de ses équipes. Au-delà de la flexibilité et des méthodes de travail, l'équipe a porté une attention toute particulière aux nouveaux modèles de travail avec ses partenaires.

« La configuration traditionnelle client-agence ne fonctionne plus », estime l'ancien Global Marketing Director d'Heineken. « Nous devons trouver des moyens plus organiques de travailler ensemble. L'agence doit être beaucoup plus proche de nos métiers que par le passé ! » L'organisation a ainsi mis en place un cadre, « un parapluie constitué d'outils et de processus déterminés », au sein duquel elle accorde beaucoup plus de liberté d'action à l'agence. « Cela nous permet de créer plus et plus vite. Il nous reste maintenant à travailler dur pour trouver encore davantage d'agilité ! »

3.1.2. Au sol et dans les airs, Air France-KLM se rapproche d'une vision 360°



Jean-Christophe Lalanne
EVP Chief Information Officer
Air France & Air France-KLM

Deux ans après le lancement de son data lake, Air France-KLM compte déjà une base de plus de 30 millions de clients, sur 100 millions de passagers. La compagnie aérienne s'est depuis équipée de son "Operational Customer Platform 360", qui récupère et traite l'ensemble des données clients depuis l'inspiration du client jusqu'à la fin du parcours. L'objectif de Jean-Christophe Lalanne ? Que tous les éléments qui affectent un client y soient répercutés en quelques secondes.

ÉLARGISSEMENT PROGRESSIF DE LA BASE

Tous les passagers ne sont pas des clients – et ne sont donc pas automatiquement intégrés à la base. Il faut en effet leur consentement soit à l'ouverture d'un compte, soit dans le cadre du programme de fidélisation. « Ceci dit, nous utilisons des outils permettant de prédéfinir des "clients" potentiels qui n'ont pas encore de compte, sur la base de la récurrence d'achat. Ainsi nous élargissons progressivement notre base clients. »

UNE EXPÉRIENCE AMÉLIORÉE AU SOL... ET EN VOL

Air France a déployé près de 50 000 tablettes permettant l'accès à des applications AF et KLM à disposition du personnel au sol et en vol. « Ils ont accès à des outils très évolutifs, qui augmentent l'expérience de façon considérable lorsqu'ils sont combinés aux données client. » Cela mobilise beaucoup de sources applicatives qui contribuent à l'alimentation du data lake OCP 360. « Tous les points de contact doivent pouvoir accéder aux données clients via un widget, y compris à bord. L'enjeu est d'aller au-delà du statut Flying Blue et des miles du passager pour connaître son expérience sur les six derniers mois. »

Pour parvenir à mieux exploiter OCP360 dans le futur, les équipes de Jean-Christophe Lalanne vont développer des solutions et des services beaucoup plus personnalisées. « Les backends d'une part, le data lake, l'environnement et tous les front-ends autour des données nous le permettent. »

EXTENSION DU DOMAINE DE LA DATA-AS-A-SERVICE

Le concept de Data-Analytics-As-A-Service s'applique déjà aux données client et va être étendu aux opérations aériennes. La compagnie a ainsi vu apparaître trois nouveaux data lakes :

- un premier pour les Opérations Air France ;
- un second pour les Opérations KLM ;
- et un troisième pour les Opérations Cargo et de Maintenance.

« C'est très important pour nous. Pour une compagnie aérienne, la relation client démarre dès l'arrivée du voyageur à l'aéroport et s'arrête quand il en ressort. De nombreux aléas peuvent perturber cette expérience, géné-

rant du stress et des difficultés... Grâce à ces outils et à la data, nous améliorons la productivité globale de nos équipes et nous avons tout ce qu'il faut pour développer une relation personnalisée et attentionnée. »

3.1.3. Total prépare le "plein" des véhicules électriques



Valérie Laugier
VP Digital & Innovation Marketing
Total

Dans le passé, fournir de l'essence aux conducteurs n'imposait pas aux pétroliers de connaître leurs clients. Avec l'électrique cela devient une nécessité. Fraîchement nommée responsable de la coordination digitale chez Total, Valérie Laugier a pour objectif, entre autres, de valoriser et enrichir la connaissance client pour toutes les activités du groupe. La tâche n'est pas aisée dans un contexte de double-transformation digitale et énergétique, et alors que l'offre de Total Spring est en concurrence directe avec EDF et Engie. Comment construire une base de client pérenne pour l'activité ? Le rachat de Direct Energie et de ses 2,6 millions de clients répond à une partie de la question (opération officialisée après notre entretien avec Valérie Laugier), mais l'enjeu de vision 360 reste intact.

8 MILLIONS DE CLIENTS PAR JOUR... ET PRESQUE AUTANT D'ANONYMES

Fournir de l'électricité oblige à connaître le client. « Nous devons être capables de rentrer chez les gens et dans les entreprises avec une offre électrique qui permette de fournir le carburant de demain. 8 millions de clients s'arrêtent chaque jour dans nos stations, mais contrairement aux électriciens nous ne connaissons pas leur adresse. Nous avons donc un très gros enjeu de vision à 360° » explique Valérie Laugier qui déplore aussi, inversement, ne pas disposer des outils qui permettraient aux clients de connaître toute l'étendue de l'offre de Total.

SUR LA VOIE DES OPÉRATEURS TÉLÉPHONIQUES

Comment développer la base ? Il y a bien la méthode traditionnelle, qui consiste à faire remonter les bases de données des réseaux à l'entité... « Mais ce n'est pas très novateur ! Nous serons meilleurs en montant des systèmes de plateformes différenciés pour chaque public. Si tel client fait ses pleins d'essence dans telle station depuis vingt-cinq ans, alors je pourrais lui faire une offre plus ciblée. » Valérie Laugier préfère plutôt s'inspirer du chemin suivi par les opérateurs téléphoniques, qui se sont construits en quelques années.

LE BTOB, POUR COMMENCER

La VP Digital & Innovation Marketing de Total a décidé de s'attaquer au BtoB en priorité. « L'objectif est d'être capable de proposer aux entreprises du gaz, du solaire, et toutes les énergies alternatives. Nous ouvrons les silos des CRM, et parlons de vision 360° "bijective", car cette vision est à construire à partir d'un identifiant unique. »

UNE NOUVELLE APPLICATION MOBILE

Total compte beaucoup sur sa nouvelle application pour récolter des données clients. « *Nous avons attendu l'arrivée de la brique "paiement" pour faire sa promotion.* » La taille des réseaux rend les investissements lourds et longs, ce qui explique un premier lancement en Allemagne et en Belgique.

FAUT-IL TOUT MISER SUR LA STATION-SERVICE DU FUTUR ?

La station-service du futur est un non-sens pour Valérie Laugier. « *L'immense majorité des gens chargeront leurs véhicules électriques au bureau, ou pendant la nuit. Et seuls 10 % le feront en cours de route. Qui voudra passer 30 minutes à attendre dans une station ?* » Il ne faut pas exclure, en faisant un peu de prospective, que la voiture devienne un lieu de consommation. « *Dans la configuration où les voitures autonomes se développent, les initiatives telles que les drive dans les commerces sont très intéressantes. J'ai visité en Chine une station qui avait mené un partenariat avec Alibaba. Pourquoi les stations-services ne serviraient-elles pas à récupérer ou à déposer des colis ?* »

3.1.4. La connaissance client, une assurance-indépendance pour Hachette Livre



Guillaume Pech-Gourg
Group Chief CRM
& Digital Marketing Officer
Hachette Livre

Hachette Livre cherche à créer un lien direct et développer sa connaissance du consommateur final afin de fidéliser les lecteurs et les accompagner dans leur choix de lecture. Le défi est réel, alors que le digital ne fait pas forcément partie de l'ADN du groupe et que le lien avec les lecteurs est historiquement entre les mains des libraires. Signe des temps, le PDG du groupe Arnaud Nourry a nommé Guillaume Pech-Gourg au Comité Exécutif et recruté Mehdi Mohammedi comme Directeur de la Transformation des SI.

« *Historiquement Hachette parle beaucoup de (et avec) ses clients libraires, mais nous souhaitons avoir plus de visibilité et de connaissance du consommateur,* » détaille Guillaume Pech-Gourg. Le responsable d'Hachette Digital a ainsi travaillé au renforcement des liens directs entre les marques, les auteurs et leurs lecteurs, tout en fournissant aux éditeurs du groupe les compétences et outils nécessaires.

LE "TRÉSOR DE GUERRE"

Hachette Livre a pu développer une vision unique du lecteur, en agrégeant les informations provenant de tous les points de contact – hors transactions : inscription aux *newsletters*, création de comptes, jeux concours, salons, opérations de dédicaces, partenariats avec les libraires, etc. Au total, Hachette Livre a la capacité de contacter plusieurs millions de contacts uniques, *opt-in*, et qualifiés. Ils sont sollicités par la quarantaine de marques du groupe sur une seule et même plateforme, tout en gardant un accès siloté afin d'assurer la confidentialité des données. La connaissance est partagée, mais pas les données elles-mêmes : pour les éditeurs, la donnée client est un trésor de guerre.

Hachette Digital anime des campagnes multicanales, avec du *push*, de l'*emailing*, des études en ligne, etc. «*Ces méthodes marchent bien ! Nous nous interrogeons en permanence sur la valorisation et l'optimisation des données.* »

3.1.5. Qu'est-ce qu'une bonne stratégie Data ?



Cédric Deniaud
Directeur Général
The Persuaders

« Finissons-en avec les sur-promesses technologiques et les fantasmes. Les entreprises doivent revenir au bon sens, à la méthodologie, et faire l'effort préalable de se poser les bonnes questions :

- Qu'est-ce qu'une data utile ?
- Quelle data est inutile aujourd'hui et sera utile demain ?

Ne pas faire ce travail équivaut à acheter une Porsche sans permis. Mais les entreprises échouent puis apprennent. C'est cela la maturité ! On le voit depuis l'arrivée de l'informatique : les fantasmes technologiques laissent toujours place à davantage de bon sens et de simplicité.

Le consommateur, lui, veut des choses simples et qui fonctionnent : c'est une notion essentielle. On peut se poser toutes les questions du monde sur la data, le mobile et la Blockchain. Si elles ne rentrent pas dans un cadre qui permet de faire des choses plus simples et efficaces, alors il ne sert à rien de les déployer.

ATTENTION AUX EFFETS DE COM'

Il ne sert à rien d'être à la mode, qui change tous les 6 mois. J'invite les entreprises à créer leur propre style car le style, lui, est intemporel. Beaucoup d'entreprises se noient car elles oublient qui elles étaient, elles oublient leur valeur ajoutée. Trop souvent les entreprises profitent d'initiatives pour communiquer à tout va... avec quels résultats dix-huit mois plus tard ? Les entreprises ne comprennent pas pourquoi elles perdent leurs parts de marché. Il est temps de revenir aux fondamentaux et aux basiques ! »

Exploitation des données clients

L'exploitation des données personnelles des clients est largement souhaitée par les entreprises (70 %), dès lors que les individus ont donné leur accord. La volonté d'exploiter également l'open data est également largement souhaitée, en raison de son efficacité.

3.2. DES AVANCÉES SPECTACULAIRES DANS LA MESURE DE LA SATISFACTION CLIENT

3.2.1. Le Club Méditerranée réconcilie les avis en ligne avec ses GM Feedbacks



Anne Browaey
Chief Digital Officer et DSI
Club Méditerranée

TripAdvisor, Google et Facebook Review ont pris une importance considérable dans le parcours client du tourisme. Au Club Méditerranée, où la culture de la revue client existe depuis des décennies à travers les GM feedbacks, la montée en puissance de ces nouveaux acteurs a poussé Anne Browaey à muscler son dispositif d'analyse des réponses. L'enjeu : une meilleure connaissance des besoins des clients, et la fin d'un vrai casse-tête pour les équipes pour qui la gestion des commentaires peut devenir une source de stress et développer un sentiment d'injustice.

UNE OPTIMISATION DES FEEDBACKS GM, D'ABORD

Le groupe a commencé par lancer une version responsive de son site, faisant grimper le taux de réponse de 4 points pour les questionnaires : il atteint désormais 36 % !

L'ANALYSE SÉMANTIQUE INDUSTRIALISÉE AVEC REVIEWPRO

« Il y a un an et demi, les avis client en ligne étaient pour nous un élément de complexité à gérer, » se rappelle Anne Browaey « Nous n'étions pas sûrs que les analyses des reviews postées en ligne s'alignent sur celles de nos questionnaires historiques. De plus, ces avis en ligne étaient source de stress pour nos équipes en resort, à cause du chantage à la mauvaise note de la part de certains clients. Il fallait aussi saisir une belle opportunité de synthétiser tous les avis en ligne afin de mieux écouter nos clients. » La Directrice Marketing, Digital et DSI du Club Méditerranée a donc engagé son groupe dans une analyse sémantique profonde avec Review Pro.

Désormais, tous les tableaux de bord internes de satisfaction mettent au même niveau le sondage historique et TripAdvisor, en faisant correspondre les différentes catégories pour une comparaison facilitée. « Aujourd'hui, le responsable du Miniclub de Valmorel a accès au même reporting que la direction du groupe. En parallèle, nous avons noué un partenariat avec TripAdvisor : si on signale a priori qu'un client est en train de faire du chantage, son commentaire sera retiré. Cette situation ne se produit jamais, mais elle soulage vraiment les équipes. Il n'est plus question de menaces, d'injustices, ou bien d'usages détournés de la plateforme. »

Le temps passé par les équipes à étudier les reviews est désormais consacré à des tâches à plus forte valeur ajoutée. Pour mieux sélectionner les pâtisseries ou le vin de table en village, par exemple. « Ce vin ne doit recevoir aucun commentaire négatif. Il a été changé dans les clubs sur la base des avis en ligne, et nous sommes passés d'une trentaine de mauvais commentaires à 0. Nous avons fait disparaître un irritant. »

3.2.2. Engie passe à l'échelle sur la mesure de satisfaction



Éric Lestanguet
Managing Director Métier Solutions for Residential and Professional Customers Engie

Face à une concurrence croissante et alors que ses succès futurs reposent sur l'équilibre entre commodités et services, Engie porte un œil de plus en plus attentif sur les niveaux de satisfaction et de recommandation clients. Mais avant de pouvoir mesurer ces niveaux, il faut déjà connaître ses clients. Et en la matière, Engie est parti d'une feuille blanche.

14 000 INTERVENTIONS PAR JOUR, ET AUTANT D'OPPORTUNITÉS DE CONTACT

Les conseillers et techniciens ont eu pour mission première de récupérer les données essentielles des clients, notamment pour pouvoir les interroger par la suite. La méthode : une enquête systématique menée après chaque

intervention réalisée au domicile des clients, soit 14 000 par jour en France.

Le temps passé chez le client donne aussi aux techniciens l'opportunité d'être des ambassadeurs de la marque Engie. « *Peu d'entreprises passent autant de temps au domicile de particuliers !* », rappelle **Éric Lestanguet**.

LE RÉSULTAT

La collecte permet à Engie de récupérer 75 % d'adresses mails, téléphone ou les deux. Et sur ces 75 %, le taux de retour dans les enquêtes est de 25 %.

VERS UNE RELATION-CLIENT "POSITIVE"

La connaissance de la satisfaction (et des insatisfactions) client a par ailleurs eu un impact très positif dans les 200 agences du groupe : « *Jusqu' alors, les conseillers n'entendaient que les réclamations. Aujourd'hui grâce à la connaissance client, le manager peut parler aux conseillers et aux techniciens de relation client "positive" : s'il y'a 10 ou 12 % de détracteurs, cela veut dire que 90 % des clients ont un avis positif ou passif, dans le pire des cas !* »

3.2.3. Les collaborateurs de Bouygues Immobilier incentivés sur l'expérience client



Fabien Le Pen
Manager de l'expérience client
Bouygues Immobilier

Pour Fabien Le Pen, c'est LA vraie amélioration de ces douze derniers mois : une data enfin mise au service du *business*, qui permet aux équipes d'améliorer la connaissance client et qui favorise les boucles d'amélioration continue. « *Chaque organisation doit se tourner, avec gourmandise, vers une culture data* », affirme celui qui gère l'expérience client de Bouygues Immobilier. Ses mots d'ordre ? La transparence, la communication et davantage de partage sur les informations utiles. « *Nous en sommes aux prémices, et allons capitaliser sur l'exploitation de la donnée. L'étape suivante sera de faire du 360° avec les données externes. Nous sommes mieux armés, et plus forts.* »

Ses équipes interrogent chaque *prospect* ou client tout au long du parcours, et redistribuent les résultats en interne pour l'usage des collaborateurs. Il a fallu pour cela découper la donnée et travailler sur les échanges au sein du groupe. « *Nous communiquons par des pushes d'informations utiles en interne pour partager la connaissance. Il y a un an, seules les directions qualité utilisaient*

les données clients. Aujourd'hui les collaborateurs sont incentivés sur les résultats et l'expérience client. Cela nous oblige à changer la culture et à partager les chiffres pour plus de transparence : il y a une vraie appropriation de la culture data. »

DU DATA LAKE AUX ÉVÉNEMENTS DE VIE DE CHANTIER

Les opérationnels ont ainsi monté leur data lake : « ce sont eux qui ont porté ce projet. En l'espace d'un an, il est devenu une plateforme incontournable. Nous nous améliorons, alors que nous perdions beaucoup de données. » L'utilisation de la plateforme a permis de valider certaines intuitions, mais surtout de se rendre compte du déficit de communication pendant la phase de chantier. « Désormais, nous invitons les clients à visiter les chantiers, à vivre un peu plus avec nous cette phase. Nous organisons avec eux des petits événements "gigot-bitume", beaujolais, galette party, etc., qui sont chaleureux et propices aux échanges. C'est la donnée qui a été à l'origine de ces projets ! »

3.3. LA DONNÉE ENFIN MISE AU SERVICE DES MÉTIERS

Notre étude 2017 offrait un bel aperçu des potentiels de la data-driven company, objectif palpable et pourtant si lointain dans les faits. Depuis, les entreprises de notre panel ont renforcé et formé leurs équipes, contribuant à une montée en compétences généralisée et à une diffusion toujours plus fine de la culture de la data.

Si aucune ne peut revendiquer un pilotage à 100 % par la donnée (*est-ce même possible, et souhaitable ?*), elles sont en tout cas très nombreuses à mettre la donnée au service de leurs métiers. Ce qui a été possible grâce à de lourds investissements dans les infrastructures et à un travail important d'ouverture des SI vers les métiers. La démultiplication des API et le développement d'outils toujours plus adaptés aux besoins des utilisateurs finissent de compléter le tableau : celui d'entreprises de mieux en mieux armées, apprenantes, et tirant le meilleur de la donnée pour créer une expérience client en amélioration continue.

Mise en place de modèles avec données non structurées ?

L'analyse et la valorisation des données non structurées ne sont encore qu'à leur début, concernant moins de 30 % des organisations. Une très large majorité du panel ne se sent pas concernée ou n'a pas (encore ?) fait le choix de cette exploitation d'une source de richesses et de connaissances pour l'entreprise.

3.3.1. Un enjeu de qualité de la donnée



Antoine Gourevitch
Senior Partner & Managing Director
BCG

Les directions qui ont beaucoup investi dans le Digital sont parfois frustrées par le manque de retours. Les entreprises sont de plus en plus efficaces dans leur marketing, mais elles manquent encore de données de bonne qualité à l'échelle. L'enjeu principal est de s'assurer que les données soient justes et à jour, et aussi de maximiser le partage en interne et aussi avec des données externes.

Aux États-Unis, Starbucks s'est ainsi appuyé sur un partenaire indien pour nettoyer de fond en comble ses données. Ce travail a permis de dessiner des *clusters* très clairs de clients et de leur envoyer un mail par semaine pour gagner des points de croissance. C'est une démarche très rentable !

QUELLES SONT LES COMPOSANTES ESSENTIELLES D'UNE BONNE STRATÉGIE DATA ?

La vision. Avons-nous la bonne vision ? Quelle est la place de la data pour mon entreprise ? Regardez ING : il n'y a pas une vidéo dans laquelle le PDG ne parle pas du sujet sur le thème de la conquête. Cela parle à toute l'organisation.

Les use cases. De nombreuses entreprises trouvent bien les cas d'usages pour mettre les technologies en œuvre. Mais elles essaient un coup Palantir, un coup une startup qui fait du marketing, avant-même de prioriser les *use cases*. Le développement d'une vision *business* est prioritaire.

Les capabilities. Ai-je assez de data scientists, et travaillent-ils sur les bons sujets ? Nous avons compris qu'il valait mieux recruter une quinzaine de data scientists pour les faire échanger – quitte à les mettre ensuite sur le terrain – plutôt que d'en recruter deux par division.

La gouvernance. Faut-il avoir un Chief Data Officer ? Oui bien sûr ! Comment le mailler avec l'entreprise et lui donner assez de moyen est la question ?

Les infrastructures data. Le Cloud ? Pas dans le Cloud ? Là aussi les questions demeurent. Ces sujets prennent du temps à cause du manque de compétences dans l'IT. Certains essaient encore de faire du *best of breed*, ce qui n'est pas toujours une réussite. Le développement de plateformes ouvertes me semble davantage aller sur la bonne voie.

L'outsourcing et ouverture. Comment mobiliser sa communauté pour développer ou exploiter un algorithme répondant à un besoin précis ?

Le 10/70/20. Ce 7^e élément n'a pas beaucoup évolué mais demeure très important. On a coutume de dire que la data, c'est 10 % d'algorithmes, 20 % de technologie, et 70 % de conduite du changement. Ces 70 % sont la partie la plus difficile. Prenons l'exemple de l'Automobile et de l'après-vente. La méthode traditionnelle est de proposer le mois des plaquettes de frein en février, les essuie

glaces en mars, etc. À partir du moment où vous annoncez la création d'une base unique qui sera redécoupée en fonction des profils, alors les marketers sont un peu démunis. Ils passent de l'envoi de 3 mails par semaine à 10 millions de clients à 1 mail par semaine à 30 clients. Cela demande de revoir les compétences des équipes, et c'est ce qui est le plus difficile afin de passer à l'échelle et d'industrialiser.

Dans l'ensemble, les entreprises ont fait beaucoup de progrès grâce au travail d'IBM, de Google et des autres. Il reste néanmoins des points à améliorer.

Conceptuellement, data interne et externe sont un même sujet. La donnée doit être propre et connectée, etc. Mais le BtoC a ceci de difficile qu'il faut intégrer des bases de données externes – voir Starbucks, qui a intégré la météo.

LA DONNÉE N'EST PAS JURIDIQUE, C'EST UN SUJET BUSINESS !

L'entrée en vigueur de la RGPD nous a rappelé, si c'était nécessaire, à quel point la notion de confiance est essentielle. Quoi que permette la loi ou non, les consommateurs sont prêts à donner leurs données aux entreprises qui sont claires et cohérentes sur ce qu'elles en font. Si on laisse les juristes seuls décider des actions à prendre, sans leur dire quel est le niveau de risque que l'on est prêt à prendre, alors rien de bon ne va en sortir. La donnée est un sujet *business* : à qui sont les données, et qu'en fait-on ? Dans le secteur de l'automobile connectée, une vision juridique sans une vision *business* risque de conduire à une attitude contre-productive pour les clients. Il faut clarifier les enjeux métiers avant tout.

80% de la data est dans les entreprises



3.3.2. Comment L'Oréal fait passer son time-to-market de 18 à 6 mois



Stéphane Lannuzel
Operations Chief Data Officer
L'Oréal

Les équipes de Stéphane Lannuzel ont engagé un vaste chantier d'accélération de la mise sur le marché des produits de la marque. Les résultats sont tangibles, avec un passage de 18 à 12 mois en un an. Cette année, ils devraient pouvoir mettre leurs produits sur le marché en 6 mois seulement. Leur recette : tester de plus en plus dans le monde virtuel avant de passer dans le réel, en faisant parler la data grâce à l'exploitation continue de l'impression 3D.

« Nous réalisons moins d'études dans le monde réel et beaucoup plus de simulation, comme par exemple avec le "squeeze" des flacons. » En vieillissant, une bouteille de shampoing a en effet tendance à se déformer, ce qu'il faut anticiper. En utilisant un outil de simulation développé dans l'aéronautiques, les équipes obtiennent leurs résultats de recherches en quelques secondes, contre trois mois avant.

L'équipe utilise aussi Watson, qui intègre tous les résultats des expériences passées. Ils sont exploités dans tous les développements, et notamment sur des enjeux de « compatibilité » chimique entre le liquide et le contenant. L'ingénieur qui s'occupe des compatibilités utilise systématiquement l'outil : il a déjà réduit son temps de recherche de deux heures à deux secondes, et travaille désormais sur la prédictivité et l'extrapolation.

3.3.3. Le Orange Data Studio fête ses deux ans



Stéphanie Çabale
Digital & Customer Engagement
Marketing VP
Orange

En deux ans d'existence, le Data Studio est devenu un fer de lance de la culture data chez Orange. Sa fonction ? « C'est un lieu d'activation de la donnée sociale et de la donnée d'usage, à disposition de toutes les lignes de métiers et de tous les pays du groupe », explique **Stéphanie Çabale**. « Le Data Studio nous permet très concrètement d'être toujours en phase avec nos marchés, de suivre leurs réactions en temps réel, de mieux

comprendre les attentes, expériences et émotions de nos clients et d'améliorer nos offres et services en intégrant la voix des consommateurs dans nos process d'amélioration continue ».

Le studio est placé au milieu des équipes opérationnelles pour éclairer en temps réel actions et interrogations. C'est un lieu d'écoute client, de formation métier et d'apprentissage collectif, plutôt qu'une tour de contrôle. Une équipe d'experts y accueille les collaborateurs et les forme afin que le "Social Listening" soit intégré à tous les process d'Orange. « Plus de 2 000 personnes y ont été formées ! », se félicite Stéphanie Çabale, qui passe déjà à l'échelle avec trois initiatives :

- **le déploiement de MyDataStudio**, un portail intranet communautaire accessible sur mobile, tablette et PC par tous les collaborateurs. Ils y retrouvent, où qu'ils soient des jeux de données brutes, des études, et la visualisation de données ;
- **l'inauguration d'un Data Studio à Dakar** ;
- l'ouverture d'autres salles en Europe et en Afrique en 2018.

3.3.4. Chez GRTgaz, il a fallu passer par un travail de fond sur la gouvernance



Hervé Constant
Directeur des Systèmes d'Information
GRTgaz

Comme beaucoup d'industriels GRTgaz a longtemps été confronté à des problématiques de qualité de l'information, dues à une absence de vision partagée pour son référentiel de données. Très challengée, la DSI a mené toute une série d'actions pour en améliorer la qualité. Ses leviers ? Un travail profond sur la méthode et la gouvernance.

PHASE 1 : DÉFINITION DE L'ORGANISATION ET DE LA MÉTHODE DE GESTION DE LA DONNÉE

La DSI décide de retravailler avec les métiers sur la question de la propriété des métiers. « Nous avons une concession sur les données des métiers, qui en sont les propriétaires, et qu'il a fallu impliquer dès le départ, » explique Hervé Constant. Son équipe mobilise donc une communauté de 20/30 personnes autour du sujet : « tous ceux qui perdaient du temps à recopier les données, qui avaient besoin d'information transverse. Nous avons fait émerger les pain-points, posé les premiers constats et les axes de travail » À l'issue de ce travail préliminaire, un comité de gouvernance de la donnée est institué, intégrant tous les métiers concernés ainsi que la Direction Générale.

Pour tester sa méthode, le comité choisit de traiter le sujet « capacité de transport », ce qui lui permet de déterminer rapidement les besoins et les enjeux. « En Vendée, nous commençons à avoir des problèmes d'approvisionnement, se rappelle **Hervé Constant**. Le fait d'avoir amené les métiers à réfléchir à nouveau sur le sujet de la capacité et d'avoir déclenché une remise en qualité des données nous permettant de la calculer nous a permis d'éviter des millions d'euros de travaux d'amélioration du réseau.»

PHASE 2 : LA GOUVERNANCE ET LES USAGES

Plus que la recherche de retours sur investissements, la DSI de GRTgaz cherche à aider, à améliorer la qualité de l'information pour permettre à l'entreprise de se concentrer sur les usages. Grâce au travail sur les données, les équipes réalisent vite des améliorations très substantielles sur la maintenance et l'optimisation des stocks (**entre 1 et 3 millions d'euros de gains par an !**).

Ces résultats ont encouragé d'autres directions à prendre le pli. Les opérations, la direction des systèmes gaz et la direction commerciale ont ainsi agréé des ressources, ce qui permet une bien meilleure vision d'ensemble. « Nous avons enfin une gouvernance de la donnée à GRTgaz, avec ce comité qui consolide l'ensemble des questions relatives à la donnée dans l'entreprise. Par exemple, concernant l'open data, les sujets stratégiques sont traités au même titre que les sujets opérationnels. » Au-delà des innovations d'usage concernant la donnée, par exemple la datavisualisation, ce comité permet de sensibiliser les décideurs de manière plus large à la culture digitale.

3.3.5. Data-as-service : favorisons la naissance d'un leader européen !



David Layani
Fondateur
et Président Directeur Général
OnePoint

« Ne laissons plus la valorisation des données aux mains des seuls GAFAs. Les grands groupes européens ont la capacité à créer un écosystème autour de la data qui soit au service de toutes les entreprises. Certes, il n'y a pas encore de grand opérateur panaeuropéen de Cloud sur le marché, ce qui est une des conditions pour que cet écosystème se développe. »

Nous devons créer une "startup nation" à l'échelle européenne. Pour atteindre cet objectif, il faut que les investissements des grands acteurs industriels soutiennent cette ambition. Il convient aussi de mobiliser le levier de la commande publique, notamment en faisant en sorte que l'armée contribue à cet effort d'investissement dans tous les pays européens. L'armée a une réelle capacité d'entraînement pour l'innovation et elle doit travailler sur les questions de data avec les entreprises. Il y a déjà quelques grands acteurs qui travaillent en ce sens, à l'instar d'Airbus, mais ce n'est pas assez. On voit bien qu'un géant de la data comme Palantir, initialement financé par l'armée américaine, n'aurait pas vu le jour sans elle.

Les politiques publiques doivent évoluer au niveau de chaque pays : les États gagneraient beaucoup à être porteurs de projets plutôt qu'uniquement porteurs de réglementations. Cela leur permettrait de développer une vision plus offensive et plus dynamique. »

Bien sûr, certaines réglementations font sens et sont en phase avec nos valeurs. C'est le cas du RGPD : je suis fier que l'on aille en Europe vers plus de protection et vers plus de patrimonialité des données. Il est sain que chaque consommateur connaisse la valeur de ses données personnelles et puisse décider de ce qu'on en fait. C'est redonner un peu de pouvoir au détenteur de la donnée, dont la valeur économique doit être mieux comprise.

3.4. UNE FENÊTRE GRANDE OUVERTE SUR LES POTENTIELS D'UTILISATION DE L'IA

Le contraste avec 2015-2016 est saisissant. En matière d'intelligence cognitive, les PoCs des années passées ont préparé le terrain pour des projets d'échelle, structurants, et qui sont devenus des composantes intégrales du parcours client ou de l'expérience employé des entreprises.

Les équipes les mieux armées parviennent enfin à faire le lien entre les produits, les applications de CRM et les data de leur entreprise ouvrant la porte de façon très concrète à l'assistance et à l'intelligence augmentée pour leurs métiers. Voici cet industriel, démultipliant la capacité de ses équipes R&D en leur permettant d'accéder en quelques secondes à des décennies de travaux de recherche sur les bouteilles en plastique. Voici cet assureur, dont les conseillers ne seront plus dérangés pour aller chercher une pièce manquante dans un dossier. Voici cette banque, dont l'intégralité du parcours client peut être gérée par un bot.

Jusqu'ici, l'IA brillait surtout par son potentiel. Elle est désormais concrète. Elle se glisse dans les process et l'aide à la prise de décision, s'adopte par l'usage, et n'est jamais aussi impactante que lorsqu'on ne la voit pas – client, ou bien métier. La suite est très prometteuse !

3.4.1. À la Macif, un besoin de ressource et de compétences inédit



Pierre de Barochez
Direction du Digital et des Systèmes
d'Information
Groupe Macif

Les projets d'IA démarrés à la Macif ont tous le même objectif ou presque : qualifier, comprendre et enrichir les flux pour aider les gestionnaires à répondre plus facilement aux requêtes venues des clients ou de l'interne.

« Nous travaillons la capacité à développer un applicatif sur Watson qui comprenne les flux clients grâce à la sémantique et à l'environnement émotionnel du client (stress, urgence, etc.) pour mieux préparer le travail des gestionnaires. Nous allons déployer les bots sur notre site Internet : plutôt que de nous perdre dans une FAQ, le client pourra exprimer son besoin en texte. L'IA l'analyse, la qualifie, l'enrichit et la route vers la compétence la plus adaptée pour la traiter. »

Lors de la phase de tests réalisée à partir d'emails anonymisés, la Macif a pu mesurer l'exactitude des réponses de Watson dans la qualification des flux. Ses objectifs ont été dépassés sur l'ensemble des cas : demandes de certificat pendant les pics d'activité (assurance scolaire, par exemple), déclaration de sinistres, ou sur les contrats, par exemple (renouvellement, achat d'automobile, etc.). « Watson doit comprendre la nature du contrat. Dans le

cas contraire, la requête retombe dans une bannette de gestionnaire. »

À la Macif, le développement de l'IA génère un besoin de ressources et de compétences comme l'entreprise n'en n'a jamais connu. « Watson n'est pas magique ! Il faut le faire fonctionner avec des équipes et nourrir l'outil. Nous avons besoin des talents en interne pour le faire progresser sur la langue qui nous est propre et qui nous appartient. » C'est la raison pour laquelle, depuis cette année, chaque collaborateur de l'assureur touche aux méthodologies des startups, quel que soit son métier, et qu'elle recrute de plus en plus de profils "couteau-suisse" pour monter des équipes pluridisciplinaires, à la croisée du design, de l'agile et de l'IA.

3.4.2. Pour plus de transparence dans la gestion des données



Olivier Ezratty
Auteur

Nous manquons de transparence des grands acteurs sur les volumes importants de données qu'ils brassent. Cela donne l'impression qu'ils peuvent entraîner leur propre IA de manière centralisée. Or l'ensemble des solutions à base d'IA de Facebook et de Google ne sont pas entraînées dans un réseau de neurones unique. On ne peut pas facilement entraîner un réseau de neurones avec un volume trop important de données. Dans tous les métiers, les entreprises ont des données utiles mais elles ne les connectent pas assez entre elles.

La richesse de solutions à base d'IA est liée à la capacité à utiliser des sources de données d'origines diverses. Comme Allianz qui nourrit Watson avec des données sur les vols de voiture par rue croisée avec ses profils de clients pour proposer des polices d'assurance adaptées est un exemple intéressant.

3.4.3. L'IA dans tous les projets de transformation Generali



Jean-Philippe Desbiolles
VP Cognitive Solutions
IBM Watson



Roland Sire
Directeur des Systèmes
d'Information
et Chief Operations Officer
Generali France

Après neuf mois d'un travail préparatoire « quasi académique », Roland Sire a enfin la conviction de « tenir quelque chose ». Le responsable des SI et des opérations de Generali veille à ce que l'intelligence artificielle soit utilisée de la façon la plus large possible, partout où l'entreprise se transforme. Les cas d'usage couvrent des domaines aussi variés que l'efficacité opérationnelle, l'expérience client ou le développement du business.

« L'aventure est partie d'une manière très unique, lors d'une journée de travail à livre ouvert avec un dirigeant de Generali, » raconte **Jean-Philippe Desbiolles**, Vice-Président d'IBM Watson. « Nos échanges sur les initiatives de transformation du groupe nous ont amené à nous interroger sur celles qui étaient susceptibles d'être transformées par l'IA. C'était la première fois que je rencontrais une approche aussi inclusive, où l'IA était envisagée comme une composante de la transformation. » L'intelligence artificielle ou cognitive n'est donc pas considérée comme l'Alpha et l'Omega de la transformation, simplement une de ses composantes. « Nous sommes dans une logique d'assistance augmentée. L'idée est d'être plus rapide, plus précis, et de pouvoir nous appuyer sur une intelligence quand on le souhaite. »

LES INTERMÉDIAIRES NE SONT PLUS DÉRANGÉS

Le résultat concret le plus visible est aujourd'hui la capacité de l'assureur à apporter aux agents des réponses à des questions relativement simples sur des contrats dommages IARD, pour l'automobile et l'habitation. « Watson couvre les échanges qu'il y avait entre les agents et l'équipe indemnisation de la compagnie, de façon textuelle, et je l'espère bientôt, de façon orale, » prévoit Roland Sire. L'enjeu est de pouvoir interroger la compagnie 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, et d'éviter au personnel et aux intermédiaires d'avoir à se plonger dans des volumes de documentation. Ils sont désormais contactés uniquement lorsque le robot ne peut pas traiter le cas. Ce déport d'activité a une vertu très simple : ils ne sont plus interrompus en permanence par des appels internes à la compagnie. Pour utiliser l'outil, les agents se rendent sur le site intranet de la compagnie. Un petit avatar leur ouvre l'accès à une interface conversationnelle : « Dites-moi si le contrat auto de tel type, que possède mon client, dispose d'une franchise et dans quels cas », et Watson leur apporte les réponses pertinentes.

PRÈS DE NEUF MOIS DE PRÉPARATION

« Nous voulions qu'il y ait un continuum entre l'homme et la machine, poursuit **Roland Sire**. « Que l'émetteur ne se rende pas compte lorsque l'humain a repris la main : c'est essentiel du point de vue de l'expérience client. » Une telle fluidité dans le parcours demande beaucoup de préparation. Près de neuf mois se sont écoulés entre le lancement des premiers pilotes et aujourd'hui. « C'est assez long, mais nous avons la conviction de tenir quelque chose qui peut faire la différence. Nous avons réalisé un travail presque académique pour que son utilisation à terme puisse être extrêmement large. » Le projet de transformation *business* de Generali place ainsi l'IA potentiellement partout dans l'entreprise.

UN PROTOTYPE POUR CONVAINCRE LA DIRECTION GÉNÉRALE...

Generali est un grand groupe, avec ses entités et ses *business units* distinctes situées dans près de soixante pays. Grâce à l'expérience acquise en France et aux bonnes relations avec les collègues du groupe, les équipes de Roland Sire ont inauguré un centre de compétences localisé en France, dont Watson est partie prenante. « Nous avons travaillé pendant deux mois pour montrer à la Direction Générale du groupe tout ce que l'IA pouvait nous apporter. Pour cela, nous avons mobilisé mi-2017 cinq pays pour réaliser un prototype. Chaque pays a détaché une personne pendant deux mois à Zurich, dans un incubateur, pour réaliser ce prototype. » Ils décident de partir de très loin dans la chaîne de commercialisation avec le lancement d'un service interactif pour répondre à des besoins quotidiens en ciblant les jeunes personnes qui vont avoir un premier enfant.

« Ce sujet est pluridisciplinaire dans son essence même, avec la combinatoire de l'IA, du CRM et des réseaux

sociaux, » affirme **Jean-Philippe Desbiolles**. « Nous sommes en train d'imbriquer le meilleur de ces trois mondes. L'IA elle-même est un sujet de pluridisciplinarité par essence. Ce n'est pas l'affaire de mathématiciens et de data scientists. La limiter à cela, c'est passer à côté du débat. Nous créons un système capable de comprendre ce que l'on dit, qui touche les métiers, le linguiste, et l'apprentissage. Les projets d'IA doivent avoir idéalement ces composantes pour atteindre le niveau de qualité espéré. »

... ET RESSERRER LES LIENS DANS LE GROUPE.

Chemin faisant, les équipes de Roland Sire ont démontré leur capacité à mobiliser dans le groupe sans centralisation. « L'IA est applicable de façon très fédérale. Ce fonctionnement nous donne des idées sur la puissance de la thématique, et sur une nouvelle manière de fonctionner. C'est le signe d'un certain niveau de maturité au sein de notre groupe. Certains mutualisent pour faire des synergies, vues d'en haut. Je pense qu'il y a une 3^e voie : celles où les *business units* avancent ensemble, avec la bienveillance et le support de la Direction Générale du groupe. »

3.4.4. De la carte sim au machine learning



Frédéric Martinet
Directeur Marketing produit
Gemalto

Acteur historique du *hardware*, Gemalto poursuit sa stratégie de diversification vers les services. Depuis 2010, la création d'une division marketing mobile lui permet d'exploiter le meilleur des technologies existantes, avec le lancement de campagnes marketing via le canal "SmartMessage", basé sur la carte SIM, plutôt que par SMS. Le résultat ? Des taux de clics de 2 à 10 fois supérieurs !

Ce projet a été mené comme une startup interne avant de devenir un vrai *business*. « L'utilisation de la carte SIM plutôt que le SMS offre des bénéfices très concrets. Dès qu'une carte est détectée dans un nouveau mobile, nous sommes par exemple en mesure de proposer une assurance pour ce mobile. »

Un opérateur télécom en Afrique a ainsi délégué à l'entreprise l'opération des campagnes "SmartMessage" sur sa base clients. « Nous avons le droit d'envoyer une sollicitation par semaine et par abonné, afin de promouvoir :
– Les *value added services* de l'opérateur (Abonnez-vous pour recevoir un horoscope, ou des conseils pour l'agriculture, contre quelques centimes par jour par exemple.)

– ou bien divers produits de l'opérateur comme des packages de données ou des assurances. »

L'idée est de maximiser le revenu en envoyant l'offre la plus pertinente. « Notre revenu est proportionnel au revenu global généré par les campagnes, ce qui nous oriente vite vers de belles problématiques de machine learning ! »

VERS DAVANTAGE DE PERSONNALISATION

L'équipe marketing mobile travaille ainsi sur une mécanique de recommandation pour faire un *scoring* des offres les plus pertinentes aux bonnes personnes, pour les abonnés qui ont donné leur consentement à recevoir des offres plus personnalisées. « Dans le futur, nous aimerions que les opérateurs nous donnent des données sociodémographiques (âge, sexe) qui sont très pertinentes, toujours avec le consentement des abonnés. Mais l'enjeu principal est d'accéder aux données. C'est pourquoi nous sommes partis de nos premiers mois d'histoire de campagnes, envoyées sans personnalisation particulière. »

CHA- PITRE

4

CHAPITRE 4 : PLATEFORMES : QUAND LE SI DES ENTREPRISES DEVIENT CELUI DE LEUR ÉCOSYSTÈME

P. 96

4.1. Pourquoi parle-t-on d'architecture des SI dans les Comex

p. 100

4.2. Quand les univers se rencontrent et se recourent

p. 100

4.2.1. Vers la construction d'un leader européen des smart grids

p. 101

4.2.2. Location, autopartage et transports : la jonction vers un marché unique de la mobilité

p. 101

4.2.3. Pas de transformation sans confiance !

p. 102

4.2.4. Que puis-je faire pour les autres, et que peuvent-ils faire pour moi ?

p. 103

4.3. Relations startup-grand groupe, les retours d'expérience de Cécile Brosset, du Hub Bpifrance

p. 104

4.4. Quand les plateformes permettent aux grands groupes d'accélérer à l'échelle

p. 105

4.4.1. Le Hub Numérique, une rampe de lancement pour La Poste

p. 106

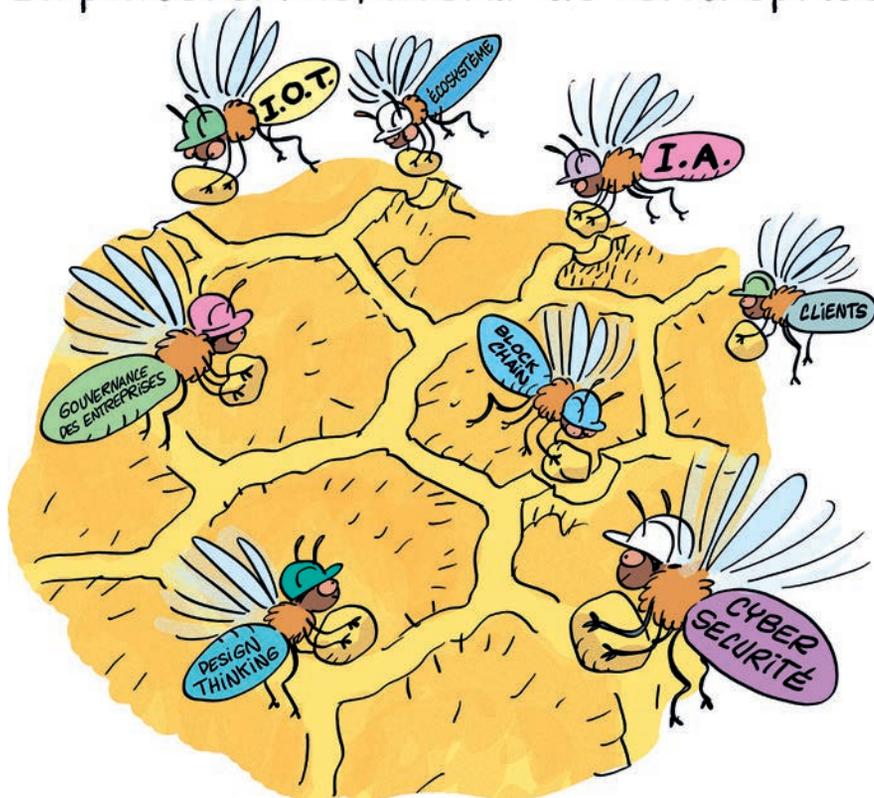
4.4.2. John Paul à la conquête de l'instantanéité

p. 108

4.

PLATEFORMES : QUAND LE SI DES ENTREPRISES DEVIENT CELUI DE LEUR ÉCOSYSTÈME

La plateforme, avenir de l'entreprise



Le point de vue de Jacques Attali, économiste

« Les modèles classiques d'entreprise et de salariat sont dépassés ! L'entreprise, celle qui est vécue comme un carcan par les personnes qui y travaillent, est en train de disparaître grâce au numérique. Aussi, la grande revendication des individus au XXI^e siècle ne sera-t-elle plus celle de la garantie de l'emploi, mais celle du droit à choisir sa voie, à construire sa vie et donc le droit à se former et à essayer ? Le salariat ensuite, sera lui-même bientôt assimilé au servage. C'est en dehors du travail que l'on vit véritablement. Après huit heures de sommeil, huit de bureau et trois de transports, que reste-t-il aux individus pour vivre leur vie ? Il restera bien sûr toujours ce que j'appelle les "résignés-réclamants" qui sont résignés à ne pas choisir leur vie et réclament compensation en échange de leur servitude. À ceux-là, il nous faut désormais donner les moyens de se former, de se trouver, d'être eux-mêmes, pour sortir de ce qu'Étienne de La Boétie appelle la jouissance de la servitude.

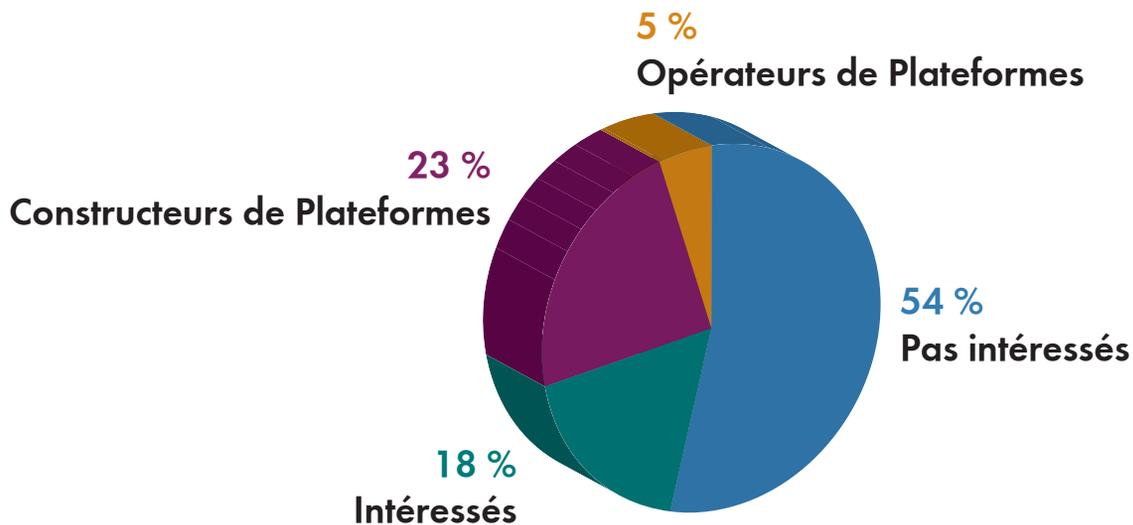
Les technologies libèrent les individus en leur offrant la mobilité et l'indépendance. Ce sont donc les individus qui sont apprenants. L'entreprise, elle, a la tâche difficile d'organiser ses talents. Elle doit, pour se faire, créer de la loyauté par sa croissance et son potentiel de croissance mais surtout en donnant du sens à ce qu'elle fait. Peu y parviennent. Les transformations que vivent les entreprises ne seront durables qu'aux conditions qu'elles soient porteuses de sens, que les individus soient fiers de travailler, qu'ils le fassent savoir, et que donc les entreprises deviennent un sujet de conversation positif. Pour devenir "positives", les entreprises doivent envisager leur croissance sur trente ans, penser aux générations suivantes et développer leurs valeurs au service de leurs collaborateurs. »

4.

PLATEFORMES : QUAND LE SI DES ENTREPRISES DEVIENT CELUI DE LEUR ÉCOSYSTÈME

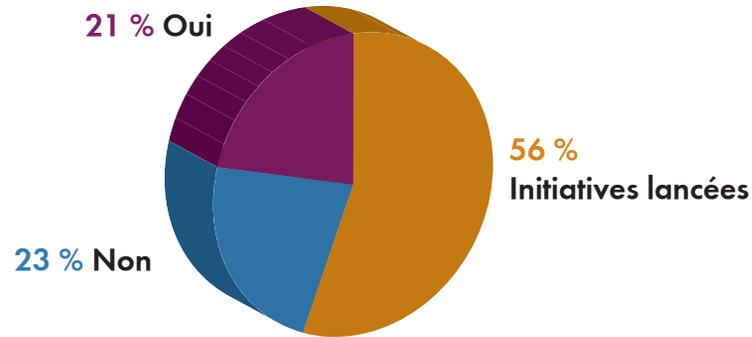
ÉTAPES DE L'ADOPTION D'UN BUSINESS MODEL DE PLATEFORMES

28 % des dirigeants sont engagés dans de nouveaux *business models* de type plateforme



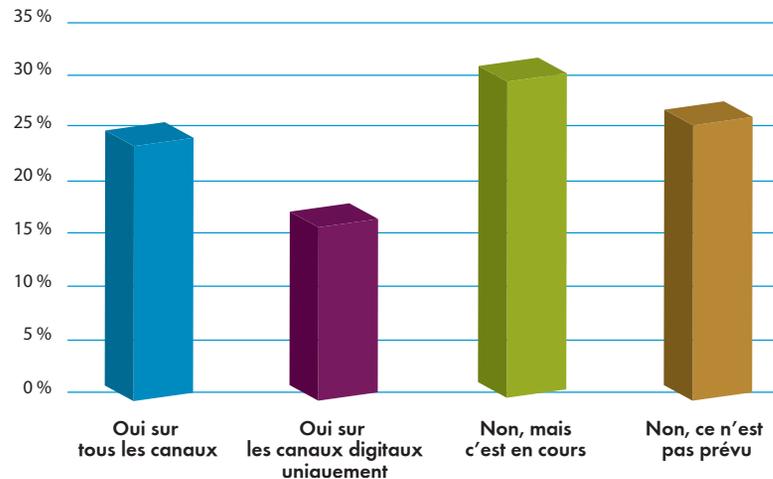
EN 2018, LES STARTUPS CONTRIBUENT-ELLES À LA TRANSFORMATION DIGITALE DE VOTRE ENTREPRISE ?

Il est intéressant de noter que les entreprises se rapprochent (enfin) des startups leur permettant aussi de contribuer à leur propre transformation digitale par l'apport de bonnes pratiques, de nouveaux *business models* et de nouvelles méthodes de fonctionnement.



MESUREZ-VOUS LA SATISFACTION CLIENT EN TEMPS RÉEL SUR L'ENSEMBLE DU PARCOURS CLIENT ?

La mesure de satisfaction du client à chaque étape de son parcours n'est pas encore systématique, celle-ci étant pourtant un élément-clé de l'optimisation de celui-ci. La mesure à chaque point d'interaction est nécessaire, mais également la continuité de cette mesure et de son évolution.



4.1. POURQUOI PARLE-T-ON D'ARCHITECTURE DES SI DANS LES COMEX

Qui l'eut cru ? Les enjeux d'architecture des SI sont devenus suffisamment stratégiques pour occuper la réflexion des patrons du CAC40. *« Il y a dix ans, le sujet était tellement en aval dans la chaîne de valeur qu'ils ne voulaient même pas en entendre parler. « Il est aujourd'hui passé au premier plan, car il est devenu essentiel de se doter de systèmes d'informations ouverts sur les clients et sur l'extérieur, » constate David Layani, fondateur de OnePoint.*

La technologie influence en effet toujours plus les débats stratégiques – à plus de 80 % chez Air France, estime son DSI **Jean-Christophe Lalanne**. *« Prenons un meeting avec la direction générale de l'industriel. On assiste à des discussions très importantes sur la question des plateformes : quelles données allons-nous récupérer sur les avions, les moteurs, etc., et pour en faire quoi ? Ces questions rentrent dans le plan stratégique, et elles influencent fortement certains domaines du plan stratégique. »* Certaines questions n'existent ainsi qu'à cause des technologies, comme celle de la distribution dans le domaine aérien, ou encore le *Maintenance Health & Monitoring*, qui est le carnet de santé des équipements. *« Leur métier était de réparer, d'entretenir, d'anticiper les risques sur la base de cycles du nombre d'heures de vol. Demain les composants enverront en direct des données sur leur état. Si vous avez cinquante moteurs, alors vous avez de la statistique, que vous pouvez mettre à la disposition ou vendre comme un service. »*

4.2. QUAND LES UNIVERS SE RENCONTRENT ET SE RECOUPENT

Toutes les entreprises se posent la question de savoir quelle plateforme d'offre proposer à leurs clients, et dans quel pays. Grâce à la donnée et aux bases clients situées dans plusieurs zones géographiques, elles s'interrogent sur l'opportunité d'ouvrir de nouveaux services, d'adresser de nouveaux marchés. Banques, assureurs, industriels, etc. : tous se posent la question de savoir dans quel champ de service ils sont pertinents. *« Ces questions sont vieilles comme la stratégie d'entreprise, mais elles sont transformées par le digital, qui permet d'y répondre d'une nouvelle façon, »* décrypte **Lionel Aré**, associé au Boston Consulting Group. *« Les attentes sur la croissance sont revenues, dans un contexte économique favorable pour la plupart d'entre elles. Or, sur un marché mature, où la croissance se trouve-t-elle ? Est-ce dans les business adjacents, dans de nouvelles géographies ? »*

Les connexions sont de plus en plus faciles et profondes grâce au digital. Le BCG a par exemple accompagné un de ses grands clients, une compagnie aérienne, dans la création d'un nouvel acteur de distribution directe d'assurances. *« En BtoC, nous avons pour habitude de définir avec nos clients leur univers de besoins. Cet univers peut être déformé, mais l'exercice a ses limites. »* La question est de savoir quels sont les acteurs qui viendront sur vos aires de besoins. Les espaces ne sont pas infinis et le champ concurrentiel, lui, se resserre, *« même si la taille du gâteau augmente, en quelque sorte, avec la création de toute une couche de services qui n'existaient pas auparavant. Il n'y aura pas cinquante acteurs de référence sur les grands services. Nous retrouverons*

tous les grands acteurs, des marques fortes, bien positionnées auprès de leurs clients. »

4.2.1. Vers la construction d'un leader européen des smart grids



Christian Buchel
Directeur Général Adjoint,
Chief Digital
& International Officer
Enedis

Des milliers de voitures traversent la frontière franco-allemande chaque jour. Et si l'on optimisait les parcours de charge et de décharge grâce au développement d'un *smart charging* transfrontalier ? Voici l'enjeu auquel tente de répondre Enedis, en compagnie de ses partenaires européens.

« Avec nos collègues allemands d>Innogy (branche réseaux de groupe RWE), nous venons de déposer un dossier de projet d'intérêt commun auprès des instances européennes pour solliciter un soutien pour un projet transfrontalier entre la Lorraine et la Sarre, le *Smart Border Initiative*. » L'objectif de **Christian Buchel** et de ses partenaires est de développer les *smart grids* entre les deux pays comme s'il n'y avait pas de frontières administratives entre les deux. Plusieurs grandes ambitions sont développées dans ce projet, dont le développement d'une plateforme de réseaux permettant de valoriser les différences de flexibilité entre les deux pays, la valorisation des flexibilités entre l'énergie électrique et celles issues des réseaux de chaleur, très développés côté allemand, et

enfin la mobilité électrique. « Ce projet, qui évidemment va s'appuyer fortement sur la donnée, en prévision, traitement et exposition, comme beaucoup d'autres projets et démonstrateurs en Europe, est activement suivi par EDSO4SG* de façon à fertiliser les échanges entre les distributeurs européens et d'accélérer la transformation collective de notre industrie. »

4.2.2. Location, autopartage et transports : la jonction vers un marché unique de la mobilité



Xavier Corouge
Directeur Digital et Marketing
Groupe Européen

En 2018, Europcar est devenu Europcar Mobility Group. Un nouveau nom qui annonce la couleur. Le troisième loueur mondial de véhicules sait qu'il a une carte à jouer dans la construction d'un grand marché de la mobilité. Europcar se prépare ainsi à la jonction du *car sharing* et de la location, deux univers aujourd'hui distincts. « Ils vont fusionner à court terme, prévoir **Xavier Corouge**, « car les parcours sont différents, le business model aussi, mais ils restent des services de mobilité. »

Les équipes mènent de grands efforts pour faire progresser les parcours clients de la location vers ce qui se fait en mobilité urbaine. « La jonction va s'opérer au point de vue du client. À plus long terme, ces marchés feront la jonction avec ceux de la mobilité en général, qui est un marché en croissance. »

*Christian Buchel préside l'association européenne des distributeurs d'électricité EDSO4SmartGrids, qui développe l'ambition forte de prendre le *leadership* mondial sur les *smart grids*. « L'Europe a laissé passer la révolution du web. Il ne faut pas qu'elle laisse passer celle de la transformation énergétique et des *smart grids* ! »

Avec, ou sans chauffeur ? La possibilité de conduire ou non sera centrale dans le choix des consommateurs, c'est pourquoi Europcar travaille aussi sur le sujet de la voiture connectée. « Chacun avance sur le marché avec ses forces. En ce qui nous concerne, nous pouvons nous appuyer sur un réseau dense et proche des populations, sur la maîtrise de la gestion de flotte de véhicules, sur notre base clients et sur la puissance d'une marque mondiale. »

4.2.3. Pas de transformation sans confiance !



Jean-Marie Letort
Vice-Président Cybersecurity
Evaluation & Consulting
Thales

Il n'y aura pas de transformation sans confiance. Dans un contexte où 56 % des consommateurs déclarent ne pas avoir confiance en la voiture autonome, il devient urgent de sécuriser les systèmes embarqués et de réduire leurs vulnérabilités. C'est la mission que s'est donnée Thales, qui travaille à des partenariats de plus en plus rapprochés avec les constructeurs et les opérateurs d'importance vitale.

Une voiture embarque entre 80 et 100 ordinateurs en moyenne, chacun ayant sa fonction propre : certaines sont vitales – le freinage et la direction - d'autres le sont moins, comme le chauffage et la navigation. Pour l'instant, ces ordinateurs ne communiquent pas entre eux. « Mais des raisons de coûts et de compétitivité poussent les constructeurs à

vers une réduction du nombre d'ordinateurs embarqués et vers une cohabitation des fonctions sur une même machine. Comment protéger les fonctions vitales ? En les cloisonnant sur des OS sécurisés », affirme **Jean-Marie Letort**, VP Cybersecurity Evaluation & Consulting de Thales.

Pour répondre à cet enjeu, le groupe a initié Sysgo, en joint-venture avec Vector. Cette initiative souligne à quel point Thales est sorti de sa posture de fournisseur pour entrer dans une démarche de co-construction avec ses clients. « Toutes les entreprises et administrations sont lancées dans des programmes de transformation digitale. Elles vont déployer l'ensemble des technologies soutenant ces enjeux de transformation (cloud computing, IoT, big data, IA, mobilité, etc.) Et il faut voir la cybersécurité comme un catalyseur, au sens chimique, qui accélère la transformation, et la sécurise. Il faut que la cybersécurité soit nativement injectée dans les projets et éviter que les données soient potentiellement vulnérables lorsque les opérateurs critiques les basculent dans le Cloud, en déployant par exemple des solutions de chiffrement sur l'ensemble du cycle de vie des données.

Notre mission est de permettre aux Opérateurs d'Importance Vitale (OIV) de mener leur transformation dans les bonnes conditions de sécurité. Il n'y aura pas de transformation sans confiance ! »

4.2.4. Que puis-je faire pour les autres, et que peuvent-ils faire pour moi ?



Frédéric Cavazza
Consultant

« On commence à reconnaître la vertu des plateformes, leur capacité à créer de la valeur et à fluidifier le marché. À partir du moment où l'on s'affranchit des contraintes d'espace et de temps et que l'on peut se faire livrer en une heure, il est essentiel pour une entreprise de s'éloigner de la logique de la chaîne de valeur et de se rapprocher d'une logique d'écosystème : chacun doit trouver sa place, savoir ce qu'il peut faire pour les autres et ce qu'ils peuvent faire pour lui.

Malheureusement, l'annonce du rapprochement des centrales d'achat d'Auchan et Casino ne va pas dans ce sens-là... J'aurais tellement aimé qu'ils annoncent par exemple le lancement d'une plateforme de circuits courts et équitables, pour faire réellement profiter les consommateurs et les agriculteurs de la puissance des échelles de la grande distribution. Tout cela aura une limite. Les distributeurs s'engagent dans une guerre des prix pour fidéliser leurs clients. Cela fonctionnera jusqu'à ce qu'il y ait encore moins cher et que leur principal levier de différenciation ne soit plus opérant.

Le travail culturel à mener est important dans les entreprises. Dans les ateliers que j'anime auprès des comités exécutifs, il est souvent compliqué de faire comprendre la différence entre un Renault et un Tesla (le premier

fabrique des voitures et les distribue, le second a construit un écosystème très complet autour de la mobilité et des énergies renouvelables). Il en va de même avec Doctolib, qui est plus qu'un *simple* système de prise de RDV en ligne. Ils sont trop habitués à créer de la valeur sur la base de contraintes : on contraint les fournisseurs, les distributeurs, les clients... Cette approche n'est plus en phase avec la libération de toutes les contraintes de temps, de lieux et tout ce que les outils numériques du XXI^e siècle nous proposent ! »

Stratégie de connectivité des assets et API

Les connexions établies entre les produits et les assets disponibles, qu'ils soient l'IoT, capteurs,... indispensables à la transformation digitale des organisations est en progression, près de la moitié des entreprises interrogées étant déjà équipées et presque un quart en cours d'équipement. Seul près du tiers des organisations ne se sentent pas concernées, au risque d'être disruptées dans les prochaines années.

4.3. RELATIONS STARTUP-GRAND GROUPE, LES RETOURS D'EXPÉRIENCE DE CÉCILE BROSSET DU HUB BPIFRANCE



Cécile Brosset
Directrice du Hub
Bpifrance

Comment passer les PoCs avec des startups à l'échelle et basculer vers des contrats stratégiques de plusieurs millions d'euros ? « Ces questions auraient dû être réglées depuis longtemps, » affirme Cécile Brosset, qui encourage les groupes à se structurer et à se forger une expérience.

SORTEZ DU COMMUNICATIONNEL !

« Le temps où les partenaires déterminaient leur participation à Viva Technology ou à Station F comme un pilier de leur stratégie digitale arrive à sa fin. Ce sont des éléments importants, certes, mais certainement pas un pilier stratégique ! Combien de joint-ventures ? Combien de co-développements ? Combien de produits SaaS et combien d'acquisitions avez-vous mené ? Voilà vos indicateurs. »

Cécile Brosset insiste : les entreprises doivent arrêter de dépenser leurs budgets dans la communication. Les

Comex et les actionnaires doivent proposer une stratégie claire, qui soit adossée à des indicateurs de performance. « Elles doivent aussi offrir un positionnement clair : "Je suis LE partenaire des startups sur TEL sujet", ce qui doit les pousser à travailler avec les meilleures startups tout en mettant la bonne organisation en place pour être les meilleurs sur le sujet déterminé. »

POUR UNE GOUVERNANCE EXPÉRIMENTÉE ET APPRENANTE

Vient ensuite un problème de gouvernance : Cécile Brosset recommande à la fois de s'appuyer sur des compétences diffusées et sur une stratégie 360° intégrant l'ensemble des dispositifs existants. « Ce sera parfois un patron du M&A, ou un patron des partenariats qui s'appuient sur des experts identifiés dans les métiers, et qui sont des relais pour eux. Peu arrivent à avoir des vraies stratégies, structurées, pour passer leurs projets à l'échelle. »

La Directrice du Hub de Bpi France recommande de traiter les problèmes de fonctionnement dispositif par dispositif : le Corporate Venture d'un côté, et le M&A de l'autre, en travaillant mieux sur la valorisation des sociétés non rentables et sur la dilution de la valeur du corporate induite. Voici quelques recommandations :

- la seule bonne façon de faire est de faire des acquisitions multiples ;
- 90 % des startups n'iront pas en bourse et se font racheter. Les startups doivent s'y préparer et envisager un dual track à chaque levée de fonds. « Les modèles à suivre sont Arkéa, qui a une approche très 360°, entre acquisitions et investissements minoritaires, Rachel Delacour avec Zendesk, et Accor, où le binôme entre le Head of Growth et le Head of M&A fait des merveilles. »

POURQUOI DEVENIR SERIAL ACHETEUR

Réaliser des partenariats avec les startups est un vrai métier. « *Pourquoi les GAFAs rachètent-ils bien ? Car eux-mêmes sont des entrepreneurs. Ils ont la même culture. Au bout de six ou sept acquisitions, les équipes sont rodées, performantes, font les bonnes valorisations, négocient les bons earn-outs, et tous les sujets en apparence annexe que sont les locaux ou encore la rémunération.* »

NE PAS CASSER LA DYNAMIQUE DE LA STARTUP

Cécile recommande une clarté absolue dans les relations commerciales, et ce dès le départ. Voici les questions qu'une entreprise doit se poser quand elle prépare un contrat avec une startup :

- Qui sont les interlocuteurs uniques aux achats, au juridique et au produit ?
- Pourquoi allons-nous travailler ensemble ? L'écrire.
- Ne pas négliger les questions de dépendance économique : la startup doit écrire sur papier qui sont ses autres clients, et fournir si possible une lettre de confort de son investisseur. « *Et c'est tout ! Il est hors de questions que ces sujets traînent à la direction juridique.* »
- Et vis-à-vis de la propriété intellectuelle ? Le grand groupe apporte ses données et en reste propriétaire. La startup, elle, est propriétaire de sa technologie.

« *Ce sont des bases simples mais qui sont essentielles : compte tenu du temps de négociation entre les grands groupes et les entrepreneurs il est primordial de travailler sur une base commune. C'est ensuite que l'on pourra rentrer dans les accords de confidentialité, le partage de business plans, etc. Voilà pourquoi l'expérience est clé.* »

LE WARNING

Attention à la dépendance économique des startups !

4.4. QUAND LES PLATEFORMES PERMETTENT AUX GRANDS GROUPES D'ACCÉLÉRER À L'ÉCHELLE

Le déploiement de plateformes techniques ouvre de fait les entreprises sur leurs écosystèmes. Dans certains secteurs, bancaire par exemple, le régulateur est allé au bout de la logique : il a imposé aux banques "d'API-ser" l'accès à toutes les informations de leurs clients, y compris transactionnelles. En point de départ, l'idée selon laquelle la détention d'informations générées par les banques crée une limite pour toute autre banque ou entreprise qui voudrait pénétrer le marché et travailler ces données. D'où l'obligation par le régulateur d'ouvrir les données à toute entreprise détenant les agréments nécessaires.

4.4.1. Le Hub Numérique, une rampe de lancement pour La Poste



David de Amorim
Directeur de l'Innovation
Docapost



Jean-Michel Molette
Directeur des nouveaux services de la Branche Services-Courier-Colis
Groupe La Poste



Jean-Marc Steffann,
Directeur Technique de la branche numérique
Groupe La Poste

Le digital est pleinement entré dans l'ADN de La Poste, que ce soit à travers les initiatives de sa branche dédiée – la "bNum" – ou de celles de Docompost, l'un des fers de lance de la transformation du groupe depuis plusieurs années. Banque, livraisons de colis, courrier et services toujours plus nombreux, pour chacune de ces expertises le groupe s'appuie autant sur l'expérience des métiers que sur son vaste réseau de proximité. La Poste, c'est en effet 260 000 collaborateurs répartis dans 17 000 points de contact qui viennent chaque jour à la rencontre des français !

« L'infrastructure, les projets, l'ambition, tout est là », estime David de Amorim, Directeur de l'Innovation de Docompost. « La question, maintenant, est de déployer massivement les nouveaux services du groupe comme Digiposte, l'identité numérique ou encore le carnet de santé digital. » Si les équipes présentent les marqueurs d'un degré de maturité digital avancé, c'est notamment grâce au Hub Numérique, la plateforme créée pour adresser de nouveaux services avec de l'IoT. « D'abord chez les clients, et de plus en plus vers le groupe et les organisations du groupe La Poste, précise David de Amorim « car les deux se nourrissent. »

Docapost s'est ainsi appuyé sur le Hub Numérique pour participer avec Altarea Cogedim, à la livraison d'un bâtiment pré-connecté en IoT. Mais la plateforme sert aussi la transformation du groupe, avec le lancement de nouveaux services. « Ce sont à la fois des services très humains et très technos, ajoute David de Amorim, citant "Sentinelle, un projet avec les Landes" : un bouquet de services permettant le maintien à domicile des seniors et qui s'appuie sur de l'IoT pour détecter les chutes, sur des systèmes d'alertes et de l'assistance téléphonique aux secours. « Tous ces services sont basés sur une même plateforme, que l'on a développée pour nous et pour les clients. Cela permet de massifier le service et aussi de travailler sur des effets d'échelle pour le groupe La Poste. »

UN ORCHESTRATEUR DE SERVICES

« Le Hub est un orchestrateur de services que l'on mobilise dès qu'il y a un séquençage d'événements à organiser. La capacité de la plateforme à orchestrer ces événements permet de sortir un service avec des objets connectés, » complète Jean-Marc Steffann, Directeur Technique de la branche numérique du groupe La Poste. Colissimo On Demand, par exemple, s'appuie lui aussi sur le Hub Numérique. « C'est un bouton connecté qui permet de déclencher un passage de facteur chez les

professionnels, notamment ceux qui envoient des colis depuis chez eux. Au lieu que le facteur passe tous les jours comme le prévoit son abonnement, le professionnel actionne le bouton dès qu'il atteint un certain nombre de colis. Le signal émis prévient le facteur directement sur son smartphone. C'est un grand succès ! »

UN SI EN PERPÉTUELLE ÉVOLUTION

De fait, La Poste est en train de transformer son réseau de facteurs en réseau d'acteurs capables d'offrir des prestations de service pour le bénéfice des particuliers, collectivités, des professionnels et des entreprises. Cela implique un travail de fond pour faire évoluer les postures des équipes, les processus et, inévitablement, sur les SI. « Cette évolution est très complexe du point de vue de l'IT, » explique **Jean-Michel Molette**, Directeur des nouveaux services de la Branche Services-Courrier-Colis, La Poste. « Notre SI a été développé pour distribuer du courrier en masse pour des grands comptes. Aujourd'hui, il faut l'adapter pour prendre en compte les niveaux d'exigence très élevés en matière de services (traçabilité, simplicité des parcours clients) pour les grands comptes tout en développant sa capacité à adresser des services aux particuliers tout en devenant un outil simple pour les facteurs qui leur permet de se consacrer pleinement à la dimension humaine du service. Ces transformations sont importantes ! »

Jean-Michel Molette estime que les chantiers engagés depuis plusieurs années portent enfin leurs fruits, et qu'il reste encore beaucoup à faire pour achever les transformations en cours vers un réseau de services. « Nous commençons à franchir des étapes. L'essentiel des activités est sur le nouveau SI, qui est plus fiable, plus rapide, plus scalable et plus agile mais qui doit encore s'enrichir et se développer.. Nous pouvons aujourd'hui construire certaines offres en deux ou trois mois. »

Les facteurs voient clairement la différence. La vision quant à leur rôle est en train de changer, elle aussi. Il s'agit de démystifier la masse et la disparité apparente de prestations unitaires à effectuer : installer une box de téléassistance pour le compte d'un assureur n'est en effet pas si éloigné de fournir une tablette à un couple de personnes âgées. La posture est la même : rencontrer, écouter, expliquer, et équiper les foyers.

2017, quelques chiffres

Plus de 5 000 contrats
« Veiller Sur Mes
Parents » signés

10 millions de Comptes
Clients La Poste créés

2,6 millions
d'utilisateurs du
coffre-fort Digiposte

Contribution startups dans la transfo digitale?

Plus de 75 % des entreprises interrogées collaborent déjà avec des startups sur la transformation digitale de leur organisation.

4.4.2. John Paul, la conquête de l'instantanéité



David Ohayon
Chief Digital Officer
John Paul

En dix ans d'existence John Paul a connu une réinvention permanente de ses métiers. La conciergerie de palace des débuts a en effet laissé place à un expert de la relation client et des stratégies de fidélisation. Le groupe s'appuie sur des plateformes propriétaires pour offrir des expériences omnicanales et personnalisées partout dans le monde.

« Auparavant la conciergerie était considérée comme une brique à part pour laquelle nous fournissions un service clef en main incluant le service et les parcours digitaux » (app mobiles, sites, campagnes marketing ,etc.), explique **David Ohayon**, Chief Digital Officer de John Paul. « Aujourd'hui les entreprises veulent l'intégrer à leur service (app mobile ou site) et sont à la recherche d'un partenaire capables de leur fournir les API, les contenus et les services. »

La DSI de John Paul est donc en train de revoir deux niveaux de transformation en interne : comment partager la data de façon plus simple avec les clients, et comment gérer trois CRM avec une API aussi souple que possible. « Notre modèle a toujours reposé sur le traitement de requêtes par des concierges, alors que le marché est

aujourd'hui à la recherche d'instantanéité. ». Comment mettre de l'instantanéité dans la relation sans perdre la culture du concierge et garder le meilleur niveau de qualité ? « Une grande partie de nos partenaires, en particulier dans les métiers du voyage, sont capables de nous ouvrir des API pour des réservations en temps réel et que nous intégrons au service. »

Pour répondre à la demande croissante de personnalisation, John Paul passe actuellement d'un système marketing-driven à une plateforme data-driven. Cela lui demande de gérer plusieurs verticales : le métier d'un Booking, d'un Ticket Master, d'un La Fourchette, etc. « En fonction de la maturité de l'industrie, nous nous connecterons à des agrégateurs (vol, hôtel, location de voiture) ou nous devons devenir nous-mêmes l'agrégateur comme pour la restauration ou la billetterie. La conciergerie rajoute ensuite une couche d'UX et des briques paiement adaptés aux parcours client de chacun de nos programmes de fidélité pour offrir des expériences aussi personnalisées que possible. »

CHA- PITRE

5



CHAPITRE 5 : LE DIGITAL INDUSTRIALISÉ ET ACCÉLÉRÉ : LES ENTREPRISES PASSENT EN MODE APPRENANT.

P. 112

5.1. Pour une transformation en profondeur, les retours d'expériences de leaders industriels

p. 116

- 5.1.1. Vitesse et agilité à l'échelle : la recette pour une transformation profonde p. 116
- 5.1.2. Ne pas oublier l'IT dans la transformation ! p. 117
- 5.1.3. Mes deux conseils pour industrialiser p. 118
- 5.1.4. Pourquoi Disneyland Paris a nommé un directeur de la transformation plutôt qu'un CDO p. 119

5.2. Labs et factories prennent une importance critique dans l'industrialisation du digital

p. 120

- 5.2.1. Dans les banques, la nécessité de s'appuyer sur des structures parallèles p. 120
- 5.2.2. Comment les innovations d'EFS se retrouvent dans les véhicules d'Audi p. 122
- 5.2.3. De 5 à 140 personnes en 6 mois à la digital factory de Thales p. 123
- 5.2.4. A-t-on vraiment besoin d'un lab chez Arkema ? p. 123
- 5.2.5. À qui confier les clés du Lab ? p. 124
- 5.2.6. SpinLeap, la cellule innovation d'IPSEN p. 125

5.3. Faites passer le message

p. 126

- 5.3.1. Plus de complexité et un faux sentiment d'accélération p. 126
- 5.3.2. Communiquer en interne sur les transformations p. 128

5.

LE DIGITAL INDUSTRIALISÉ ET ACCÉLÉRÉ : LES ENTREPRISES PASSENT EN MODE APPRENANT



Nicolas Sekkaki, Président Directeur Général, IBM France

La nouvelle entreprise, et l'entreprise nouvelle

Je distingue deux mondes : celui des nouvelles entreprises et celui des entreprises nouvelles. Les startups sont des nouvelles entreprises, qui ne voient que le futur. L'entreprise nouvelle, elle, doit se réinventer et tenir compte de son passé. Réapprendre, partager et échanger. Pour elle, le passage au digital nécessite une transformation qui ne se fait pas du jour au lendemain. Les startups ont eu raison sur de très nombreux sujets, essentiellement en BtoC. Aucune société ne se considérait comme "mortelle" avant l'émergence des disrupteurs.

Depuis, leurs dirigeants ont intégré cette nouvelle donne : l'entreprise doit être apprenante pour ne pas se laisser dépasser. Nous sommes dans la revanche des disruptés. Il n'y a ni déni, ni renoncement. Les entreprises ont compris les difficultés, intégré les risques, et elles utilisent leur passé comme un actif. Aujourd'hui, le degré de maturité atteint et la rapidité de compréhension montrent que la bataille n'est pas perdue, bien au contraire !

Nous passons dans un mode apprenant

On peut se réjouir de voir à quel point les entreprises se réinventent. Fait inimaginable il y a cinq ans, alors qu'on leur promettait la disruption, des groupes mondiaux ont revu leurs positions et sont parvenus à entrer dans un mode apprenant et agile. Il a fallu se former pour se transformer, car la culture du numérique ne s'apprend pas : elle s'expérimente à tous les niveaux. Nous le vivons aussi et en faisons l'expérience de la même façon que nos clients, avec les mêmes outils et les mêmes méthodologies, pour les servir au mieux. Chez IBM, l'apprentissage en continue est en train de devenir une façon d'être qui se diffuse à tous les niveaux, depuis les formations de Design Thinking suivies par les commerciaux jusqu'aux comités de direction, tenus dans le design studio dans un processus créatif. Il s'agit bien de renforcer nos valeurs tout en faisant évoluer la culture autour du parcours client et de l'expérience utilisateur. Nous cherchons enfin à favoriser l'esprit d'intrapreneuriat au sein de l'entreprise. Il faut s'autoriser à essayer de nouvelles choses pour en tirer des leçons, c'est ce qui nous permettra de rester pertinents.

Un point sur la *good tech*, enfin

Les entreprises, nos clients, vont toujours avoir besoin de travailler avec des tiers de confiance. Un sachant technologique qui comprend les enjeux de leur industrie dans les moindres détails, avec une capacité de R&D et d'accompagnement dans la transformation. Un partenaire qui les aide à créer de la valeur et dont la mission n'est pas de les désintermédier.

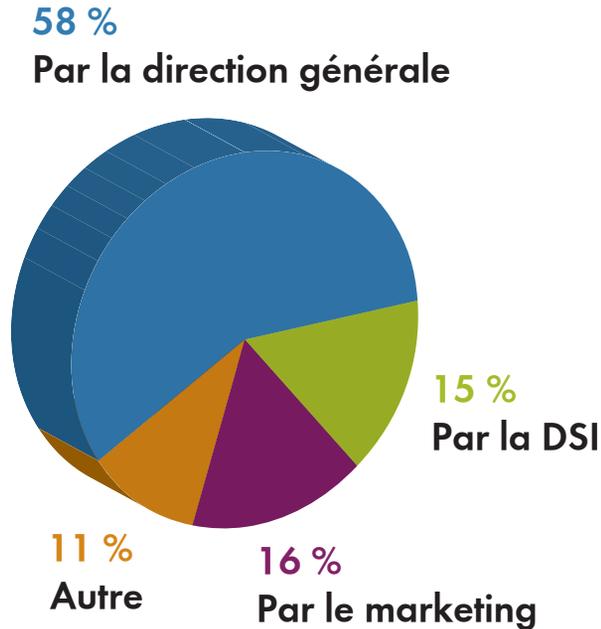
Ces valeurs, finalement, sont celles qui nous animent depuis toujours. Voulons-nous être une « bonne » entreprise de technologie ? Voilà la question à se poser. Nous pensons que la *good tech*, c'est la technologie pour le bien commun, celle qui aide ses clients et l'écosystème à se développer tout en respectant la propriété, les savoirs, la vie privée, la transparence des algorithmes et la sécurité de données. Nous savons aussi que la *good tech* est un vrai différenciant, et qu'elle est créatrice de valeur.

5.

LE DIGITAL INDUSTRIALISÉ ET ACCÉLÉRÉ : LES ENTREPRISES PASSENT EN MODE APPRENANT

PAR QUI EST PORTÉE LA TRANSFORMATION DIGITALE DANS VOTRE ENTREPRISE ?

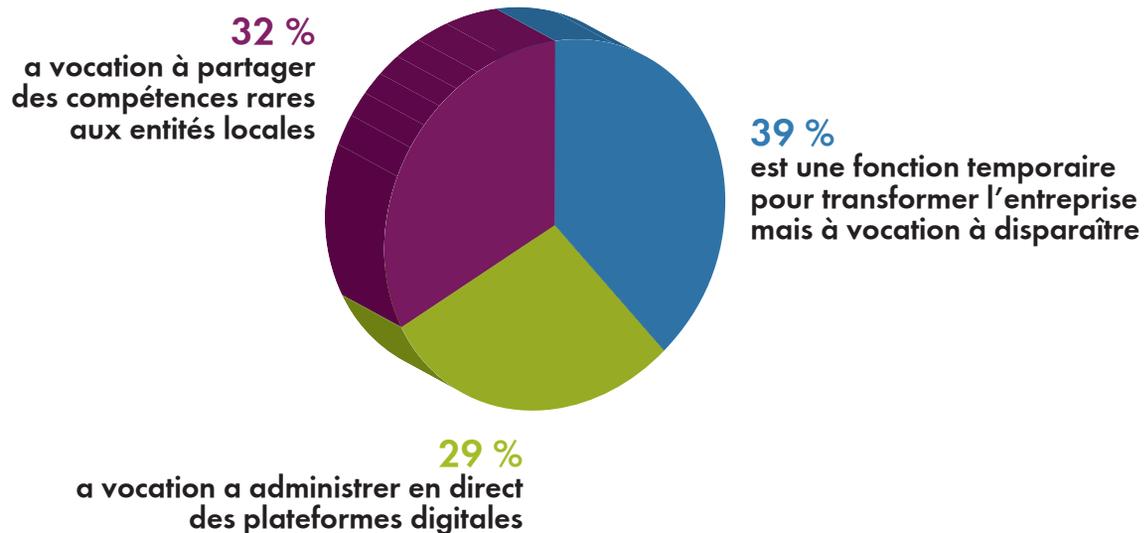
La transformation digitale a acquis ses lettres de noblesse, plus de la moitié des organisations interrogées indiquent le leadership de la direction générale sur ce sujet stratégique.



LE CHIEF DIGITAL OFFICER...

Le positionnement du Chief Digital Officer est toujours différent suivant la maturité des organisations, se limitant parfois aux seules plateformes digitales, et parfois ayant un rôle de chef d'orchestre lui permettant de mettre cette transformation digitale en musique dans toutes les entités.

Une question persiste néanmoins quant à la pérennité de cette fonction dans le temps : la transformation digitale est-elle un jour accomplie ou en constante évolution ?



5.1. DU RYTHME ET DE L'INTENSITÉ DANS LES TRANSFORMATIONS

La vitesse d'adaptation des entreprises dépend directement de la capacité du management à embarquer l'ensemble des équipes sur la bonne voie, un enjeu de taille quand les collaborateurs se comptent en dizaines, voire en centaines de milliers de personnes. D'autant que la transformation à mener est par nature transverse – le digital irrigue tous les niveaux de l'entreprise, dans des organisations marquées par des structures en silos.

5.1.1. Vitesse et agilité à l'échelle : la recette pour une transformation profonde



Lionel Aré
Global Leader Data & Analytics
Boston Consulting Group

La transformation digitale reste avant tout un sujet de conduite du changement, de management, de culture et de *business* dans un environnement qui est souvent difficile. Comment faire en sorte que, par-delà l'enthousiasme et la multiplication des initiatives, l'on transforme l'entreprise avec plus de vitesse ? Lionel Aré, Global Leader Data & Analytics du Boston Consulting Group, nous livre sa vision d'une transformation réussie, quel que soit le degré de maturité digitale de l'entreprise.

« Il n'y a plus un morceau de l'entreprise qui ne soit concerné par l'accélération du digital. Le sujet est partout et il faut délivrer les projets à un rythme beaucoup plus rapide que les cycles naturels des entreprises. » Cela pose une série de questions :

- Les solutions data et digital sont souvent considérées comme intégrables au sens technique du terme. Mais dans les faits, on a toujours du mal à changer la manière de faire les choses. Il est presque facile de monter un lab ou une équipe de data scientists et de leur proposer un problème à régler. Ils le régleront. Le problème ? « Les entreprises en restent souvent là. Elles doivent plus travailler sur l'implémentation. Trop d'initiatives ont germé sans transformer par la suite. Notamment avec les data scientists qui ne sont pas toujours employés comme il le faudrait. Faire un lab, monter une équipe data, tout cela va dans le bon sens. Mais avec quels objectifs et quels résultats ? Viendra le moment où quelqu'un va demander des comptes. Et le data scientist, lui, va se demander ce qu'il fait là. »
- La seconde question a trait à l'ordonnancement. Toute l'entreprise est concernée par le digital : le recrutement, le contrôle de gestion, la supply-chain, les interfaces avec les clients, les forces de vente, etc. Par où commencer, et comment articuler son action pour avoir un vrai impact en 24 mois ? Faut-il séquencer ? Et l'entreprise va-t-elle suivre l'impulsion donnée par la direction ?
- La troisième nature d'enjeu vient du fait que toutes ces transformations ne se font pas dans un monde idéal. La cybersécurité et les questions d'éthique ou de régulation peuvent peser sur l'action. Le niveau de risque que l'on peut ou sait prendre n'est pas le même selon qu'on est une startup ou un grand groupe.

Lionel Aré recommande des approches différenciées selon le degré de maturité digitale de l'entreprise :

Travaillez par l'exemple

« Assurez-vous de prendre, parmi toutes vos activités, les quelques sujets d'ampleur pour les mener à leur terme et créer une dynamique dans la foulée. Et faites ces projets autour de vos activités-cœur : c'est la vertu de l'exemple. »

Cette approche est la plus simple. Nul besoin de tout cartographier, le dirigeant qui connaît son entreprise et son marché a l'intuition des sujets les plus importants. Il doit les prendre en main et en faire des moteurs de sa transformation digitale.

Approche d'accélérateur

Pour avoir un impact réel, les projets ne doivent pas éclore dans la complexité de l'entreprise. Il existe une logique selon laquelle on peut créer une structure avec ses moyens et ses méthodes propres, pour accélérer certains projets. C'est ce qu'a fait Renault avec Renault Digital : la DG a sélectionné dans la masse des sujets un certain nombre d'entre eux à accélérer, en les plaçant dans un environnement favorable à un impact rapide. « La beauté de cette approche vient du fait que si l'entreprise est efficace, tous les projets qui passent par l'accélérateur propagent et diffusent le savoir-faire dans le reste de l'entreprise. »

Pour avoir
un impact réel,
les projets ne doivent
pas éclore dans
la complexité
de l'entreprise

Les méthodes de travail

Il ne s'agit plus de mettre en place quelques équipes agiles comme on en retrouve dans beaucoup de groupes, mais bien de faire passer cette méthode de travail à l'échelle dans tous les départements. « Pour accompagner un client à se doter des meilleurs moyens d'assurer une transformation profonde, nous l'aidons à passer à 40 % de fonctionnement agile en impliquant les RH, le marketing et les autres directions. »

5.1.2. Ne pas oublier l'IT dans la transformation !

Nathalie Wright
Group Digital & IT Transformation
Rexel

Arrivée début 2018 pour accélérer la transformation digitale de Rexel, Nathalie Wright a pris conscience du challenge que constitue la conduite du changement dans un groupe de près de 30 000 collaborateurs.

« La responsabilité de transformer un groupe est d'autant plus passionnante que les technologies sont matures : on peut vraiment transformer sur le fond et non plus juste innover à la marge. Tout cela nous remet dans la course face aux nouveaux entrants, à condition de relever le challenge de la conduite du changement ! »

Nathalie Wright siège au Comité Exécutif, signe s'il en est de la dimension stratégique prise par le digital chez le distributeur. « *Le sujet est au cœur de l'entreprise. C'est ce qui m'a motivée : nous sommes à un moment où les entreprises traditionnelles font face aux entreprises classiques mais aussi aux Gafa.* »

LES FONDATIONS NE SONT PAS UN FREIN À LA TRANSFORMATION

L'une de ses premières actions a été de repositionner la transformation en la caractérisant de telle façon que tout le monde comprenne bien que l'entreprise a des fondations : de l'IT, de la collectivité, des plateformes d'infrastructures et des ERP qui ne soient pas un frein à l'accélération. « *C'est la raison pour laquelle j'insiste sur IT & Digital dans ma mission.* » Quitte à travailler en parallèle sur des sujets que **Nathalie Wright** caractérise d'accélération, notamment le multicanal, et l'intégration les nouvelles capacités des fournisseurs : impression 3D, IoT, dynamiques qui évoluent chez les concurrents.

LE FACTEUR X : IL FAUT SAVOIR CHOISIR SES BATAILLES

Dans le retail, chaque point de croissance compte et la masse colossale de transactions impose de bien choisir ses batailles. « *Que ce soit sur le nombre de vendeurs ou sur les produits, il faut choisir les sujets qui offrent le plus de leviers. J'insiste beaucoup pour que chacun identifie bien les impacts business que l'on cherche à adresser, et qu'ils soient mesurés. La culture de la mesure est essentielle.* »

Que chacun identifie
bien les impacts
business que l'on
cherche à adresser, et
qu'ils soient mesurés.
La culture de la mesure
est essentielle

5.1.3. Mes deux conseils pour industrialiser



Serge Madgeleine
Directeur Général
CA Technologies & Services

Les équipes de CA Technologies & Services ont lancé une dizaine de digital labs en mode agile et pizza team.

CONSEIL N°1 : IL FAUT SAVOIR FIGER UN MVP

Le mode agile présente des avantages indéniables, à condition de respecter les règles. Et l'une des règles que nous avons eu du mal à faire respecter est qu'il faut s'adapter à une cible qui est mouvante. Les équipes étant constituées

de métiers différents, elles ne se rendent pas toujours compte que la cible bouge, et elles perdent du temps. Vient un moment où il faut figer le MVP et ne plus y toucher ! Quitte à remettre un peu d'huile de coude plus tard pour le faire évoluer si nécessaire.

CONSEIL N°2 : ÊTRE INFLEXIBLE ET SOUPLE À LA FOIS

On le dit chez Amazon : *“What you hear you forget, what you read you remember, what you do you understand.”* L'acceptation des nouvelles méthodes de travail est d'ordre culturel. La transformation ne se fait pas par des formations mais petit à petit, et en travaillant. Il faut être inflexible sur les principes et plus souple sur le reste. Mettons-nous d'accord sur un certain nombre de grands principes auquel il n'est pas possible de déroger :

- Faire un MVP
- Faire des API
- Avant de lancer un projet : voir si ça n'a pas déjà été fait ailleurs ou s'il n'existe pas déjà en SaaS.

Et soyons plus souple sur tout le reste. S'il y a plusieurs solutions, laisser aux métiers l'autonomie de déterminer quelle est la bonne. Cela responsabilise les équipes et crée un climat plutôt positif. *« Nous avons créé une méthode "CA Agile", dans laquelle nous avons tout voulu mettre. Elle a eu pour effet de déresponsabiliser les collaborateurs, ce qui va à l'opposé de l'objectif de l'agile. Il faut donner des latitudes aux équipes ! »*

5.1.4. Pourquoi Disneyland Paris a nommé un directeur de la transformation plutôt qu'un CDO



Julien Kauffmann
Vice-Président Transformation
Disneyland Paris

Plutôt que de créer un poste de CDO comme beaucoup d'entreprises, Disneyland Paris a préféré s'appuyer sur un Transformation Officer, au sein d'une structure très légère : *« Nous sommes 5 sur 16 000 personnes. L'effet de levier est énorme à partir du moment où il y a une vraie appropriation du digital par les métiers. »*

Quels chantiers technologiques ont le plus avancé au cours des 12 derniers mois ?

L'utilisation des méthodes agiles est en progression importante sur les 12 derniers mois, impactant directement les applications développées, et permet notamment une amélioration du time-to-market et des possibilités d'expérimentation. Cloud et Big Data sont, sans surprise, les 2 thématiques les plus mentionnées par la suite.

La difficulté ? Toutes les BU n'avancent pas forcément au même rythme. « *Mon rôle principal est de veiller à ce que tout le monde avance dans la même direction. Le digital est un levier de la transformation : il doit avancer de manière coordonnée avec la finance et les autres entités du groupe pour être au service d'une amélioration plus globale.* »

Comment se réinventer alors qu'on tient une position assumée de leader ? Première destination touristique d'Europe (devant la Tour Eiffel et le Louvre réunis), Disneyland Paris emploie 16 000 personnes dans ses deux parcs, les nombreux hôtels, restaurants, boutiques et lieux de spectacles... « *Tous ces domaines évoluent très vite avec la concurrence, et les attentes des clients aussi. Sans l'étendue du champ concurrentiel dans lequel nous évoluons : ce sont toutes les choses que l'on peut faire pour faire plaisir à sa famille / son conjoint / ses collègues. Face à un weekend au ski ou à Barcelone, face à une nouvelle console, nous devons nous réinventer en permanence pour rester pertinents.* »

Niveau de disruption par industrie

Seulement 27 % des organisations interrogées perçoivent un niveau de disruption élevé dans leur industrie/secteur, et seules 22 % d'entre elles ressentent l'urgence de se transformer pour y faire face.

Source: IBM Global C-suite study 2018: Incumbents strike back

5.2. LABS ET FACTORIES PRENNENT UNE IMPORTANCE CAPITALE DANS L'INDUSTRIALISATION DU DIGITAL

Chaque époque a ses *buzz-words*, ses modes et ses incontournables. Les labs, studios et autres factories en font-ils partie ? Peut-être, déplorent une partie de nos intervenants. Notre étude montre pourtant qu'ils sont à l'origine de très nombreux succès pour les entreprises qui ont joué pleinement le jeu. Pour certains il s'est agi d'allumer l'étincelle, d'initier un premier mouvement. Pour d'autres, de plus en plus nombreux, ces structures externes atteignent une taille critique et entraînent leur entreprise vers un point de bascule, et de non retour, dans le mode apprenant et la transformation permanente.

5.2.1. Dans les banques, la nécessité de s'appuyer sur des structures parallèles



Ayman Awada
Head of FSO Advisory France
EY

La résistance au changement, profondément humaine, reste l'un des défis majeurs de la transformation digitale du secteur financier. Créer une masse critique d'expériences réussies, même si elles doivent dans un premier temps être menées en parallèle des organisations existantes, est l'un des meilleurs moyens pour entraîner l'ensemble des acteurs à se transformer, estime Ayman Awada.

« Il y a quelques années, le modèle bimodal a suscité des débats de spécialistes entre défenseurs d'un modèle d'organisation à deux vitesses et partisans d'une transformation en profondeur des organisations existantes. Ce débat est derrière nous. Aujourd'hui, nous devons composer avec un modèle hybride faisant coexister des écosystèmes organisationnels "disruptifs" et des expériences de transformation réussies au cœur des organisations. Le pragmatisme a triomphé. Plusieurs vitesses existent, et ces modèles ne s'appliquent pas toujours à des espaces opérationnels différents. Les grandes banques se sont par exemple donné un temps long (cinq à dix ans) pour changer leurs systèmes legacy tout en accélérant la mise en valeur de la data et des usages de l'intelligence artificielle ». La cohabitation d'un monde à deux vitesses pose de vrais challenges organisationnels et humains, mais qui ne sont pas insurmontables.

Les équipes d'EY ont travaillé pour le compte d'une entité de services spécialisés d'une grande institution bancaire à la création d'une digital factory. Son objectif ? Accélérer l'adoption des services digitaux par les clients, mais aussi embarquer leurs équipes dans des nouvelles approches organisationnelles et méthodologiques. « Pour le lancement de la factory, l'enjeu était de rassembler une équipe de talents dont la diversité pouvait avoir la capacité de transformer la banque, » décrit Ayman Awada. L'entité a donc rassemblé des équipes des métiers, de l'IT, de la finance et des juristes, etc. « Dès la première année, nous avons sorti tous les MVP de base pour redéfinir l'ensemble des parcours clients de la banque. » Le succès de cette première saison a permis d'industrialiser la démarche et de la diffuser plus largement en 2017 et 2018. « Le fait d'embarquer des dizaines de personnes pendant plusieurs mois dans cette aventure a permis de créer une culture de la transversalité et les méthodes de travail qui faisaient défaut. Par ailleurs, l'industrialisation des parcours client en deuxième année ne s'est pas réduit à un volet pure-

ment technique, elle a permis de bâtir un nouveau modèle opérationnel. C'est dans cette dynamique que nous entamons désormais la transformation en profondeur de l'organisation pour déployer ce modèle au sein des différents métiers. Le succès de la digital factory a légitimé le lancement de la transformation plus globale des métiers. »

LE FACTEUR X : UN DG IMPLIQUÉ ET VISIONNAIRE

« Il faut des personnalités de leaders visionnaires engagés et capables de s'affranchir des hiérarchies de base. Chez le client dont il est question, le directeur général de l'entité bancaire gère des services financiers servant plusieurs millions de clients. Cependant, cette responsabilité ne l'a pas empêché d'être présent toutes les semaines dans la factory. Quitte à faire lui-même les revues scrum ! C'est ce type d'implication et de management qui permet de faire de l'agilité industrielle une réalité. »

C'est toujours la même
histoire : il faut
des personnalités
qui soient capables
de s'affranchir
des hiérarchies de base

5.2.2. Comment les innovations d'EFS se retrouvent dans les véhicules d'Audi



Claude Czechowski
Président, CC Consulting
Senior Advisor
Akka Technologies

Pour accélérer le développement d'innovations pour ses véhicules, Audi a créé avec Akka une nouvelle structure commune, EFS. Elle sert à la fois à attirer les nouveaux talents et à développer des innovations en mode agile en exploitant les potentiels du digital et de l'IoT. Les projets d'EFS sont déployés dans les nouveaux véhicules d'Audi, et ce dans un délai beaucoup plus court qu'auparavant.

« Plutôt que de préparer le grand soir, l'enjeu des entreprises industrielles est de pouvoir prototyper rapidement puis de passer à l'échelle dans un environnement dédié » estime Claude Czechowski. À ce jour, plusieurs centaines d'ingénieurs développent des produits au sein d'EFS, avec des avancées notoires dans la réutilisation des composants.

Les constructeurs ou équipementiers ont pour habitude de dédier une équipe à chaque nouveau produit développé sur un modèle donné (moteur, batterie, etc.). Mais l'accélération du passage du thermique vers l'électrique et l'hybride pour chaque segment et chaque puissance démultiplie les prototypes et les projets. « Il devient donc indispensable de réutiliser un maximum de composants pour réduire le coût

et les délais de développement des nouveaux moteurs. » La documentation et la maintenance se transforment grâce à l'IA, ce qui dégage des gains de productivité et permet d'apporter un meilleur service au client final.

FRANCE - ALLEMAGNE : QUELLES DIFFÉRENCES CULTURELLES ?

« La France est plus innovante, » affirme **Claude Czechowski**. « On y lance plus d'initiatives. L'Allemagne est plus pragmatique et passe à l'industrialisation beaucoup plus rapidement, et ce grâce à une intégration plus forte. On ne fait pas que prototyper : le caractère industriel et le passage à l'échelle sont évalués au début de chaque projet. » Peut-être gagnerait-on à mettre en place dès le départ des équipes agiles qui gèreraient toutes les composantes des programmes avant de passer à l'échelle. « Les incubateurs, les labs, etc. sont encore trop séparés des programmes. Les français parviennent à de beaux résultats sur des petits projets, mais moins lorsqu'il faut les prendre de bout en bout alors que l'industrie 4.0 le nécessite ! »

5.2.3. De 5 à 140 personnes en 6 mois à la digital factory de Thales



Olivier Flous
VP Transformation Digitale
Thales

Pour sortir Thales de son activité transactionnelle et lui permettre de donner le ton sur son marché, c'est-à-dire y avoir un point de vue et y pousser des offres, Olivier Flous s'attaque en priorité aux méthodes de travail. La digital Factory, situé au dernier étage d'un espace de coworking parisien, tranche avec les espaces de travail traditionnels de l'entreprise. Thales s'y prépare à passer d'un monde "built to last" à un mode d'apprentissage et d'amélioration continue.

LE NIVEAU D'EXIGENCE D'UN VC

En six mois, la digital factory est passée de 5 à 140 personnes. Comment sont sélectionnés les projets ? « Les besoins sont exprimés via une plateforme de soumission des dossiers, qui permet un premier regard et une sélection rapide. » Si le dossier est au bon niveau, il passera au crible de cinq ateliers d'une journée chacun. Sont estimés : le besoin de l'utilisateur, la proposition de valeur, la différenciation, ainsi que le *business model*, la valeur extraite, le pricing, et valeur laissée chez le client. « C'est une approche très "nouvelle économie". Pour la mettre en œuvre, nous avons recruté des entrepreneurs. Il faut des profils qui sachent challenger ce genre d'enjeux. »

Le niveau d'exigence d'Olivier Flous est celui d'un VC. « Nous sommes très sélectifs. Une fois le projet sélectionné, nous recrutons pour créer le MVP, qui sera ensuite transféré dans les BU qui le désirent, à partir du moment où il y a un market fit. Sans rencontre avec son marché, nous nous autorisons à arrêter le projet, ou à pivoter, » sachant que les projets durent quatre mois au maximum.

LE TRANSFERT DU PRODUIT CHEZ THALES

Une fois leur MVP développé dans la digital factory, les développeurs intègrent l'équipe d'origine chez Thales et les accompagnent via du *reverse shadowing*. « Le projet est d'abord repris dans une digital factory locale. C'est la seule façon de disséminer le digital dans l'entreprise. Nous allons en créer à Montréal (plutôt orientée IA), puis en Asie et au Moyen-Orient. Il en faut une dans chaque grande zone géographique, pour être au plus proches des clients. »

LE FACTEUR X

L'une des difficultés principales de la transformation est de faire de la co-création agile avec les clients. « Nous devons dépasser les freins énormes que constituent le process d'achat, ou encore la règle de concurrence. »

5.2.4. A-t-on vraiment besoin d'un lab chez Arkema ?



Frédéric Gauvard
Chief Digital Officer
Arkema

Faut-il mettre en place un Lab chez Arkema ? Frédéric Gauvard n'a toujours pas de réponse définitive. Après plusieurs mois de réflexion avec des représentants des différents métiers (recherche, business, industrie, communication), il cerne en tout cas mieux les différents objectifs d'un digital lab.

L'important, pour le nouveau CDO d'Arkema, est de ne pas être dogmatique et de se fonder sur les résultats et les besoins de la transformation en cours – une approche qu'Arkema suit depuis dix ans avec son incubateur, qui sert à mettre au point de nouveaux matériaux. « *Expérimentons pas à pas pour étendre ce concept d'innovation produit à tous les métiers.* » L'éventuel Lab, s'il devait être créé, répondrait aux objectifs suivants :

- Un lieu d'accélération des projets en cours et ceux à venir
- Un lieu pour mettre en place des nouvelles méthodes de travail et accroître la culture digitale dans l'entreprise
- Un lieu de "co-construction" avec les clients et fournisseurs
- Un lieu immergé dans l'écosystème digital

ATTENTION AUX ÉCARTS D'ENTHOUSIASME

« Nous avons réalisé que si nous allions trop vite, sans ancrer ce type de structure dans des projets concrets, nous risquons de créer une séparation entre ceux qui sont les plus enthousiastes et ceux qui restent plus sceptiques, ces derniers pouvant voir le lab comme un gadget : "regardez-les jouer avec leur baby-foot pendant que les autres travaillent !" Il est important de répondre à des vrais besoins du business et non à des modes. De trop nombreux labs ont été lancés dans le passé et n'ont pas forcément eu le succès espéré. Il faut donc être patient et se construire pas à pas. »

5.2.5. À qui confier les clés du Lab ?



Michel Léger
EVP Innovation
Ingenico Group

Chez Ingenico, c'est l'opportunité de vendre les solutions de paiement en direct aux commerçants qui a motivé la création d'un Lab, focalisé sur le marketing des offres en priorité.

En 2010, 90 % des solutions de paiement vendues par Ingenico aux commerçants l'étaient par l'intermédiaire des banques, contre 10 % en direct. En 2017, ces ventes en direct sont passées à près de 50 % du total des ventes. Très longtemps, le leader mondial a vendu ses produits et solutions sans réellement savoir comment ils étaient

utilisés. « Notre business model a évolué vers la vente directe au commerçant. Il a donc fallu mieux comprendre leurs métiers et développer une capacité de vendre du service. » Au lancement du Lab, **Michel Léger** a donc commencé par mobiliser le marketing. Car ce sont eux qui s'intéressent le plus aux usages et aux frictions de l'acte d'achat sur lesquels il faut s'appuyer. « Ils ont commencé par travailler sur la dimension sociétale des solutions, avant de s'intéresser aux enjeux d'usage. Puis ils ont à leur tour mobilisé deux équipes tech pour y répondre. C'est un vrai changement de mentalité ! »

Le Lab d'Ingenico comporte ainsi deux équipes "tech" : l'une qui fait du PoC très rapide et qui choisit ses partenaires pour les réaliser et les tester, et une autre équipe de recherche avancée qui travaille sur les technologies de rupture.

LES COMMERÇANTS JOUENT LE JEU DE LA DONNÉE

Ingenico a lancé un portail dédié aux e-commerçants, qui leur permet de comparer leur taux de conversion par rapport à leurs pairs. « Les commerçants ont joué le jeu ! Ils ont tout de suite été preneurs de cet outil de Business Intelligence. Un commerçant n'a aucun problème à nous ouvrir ses données, pour peu que nous lui apportions de la valeur. C'est pourquoi nous avons dû leur garantir la sécurité des données et qu'ils n'auraient accès qu'à des statistiques anonymes, et pas à de la donnée personnalisée. » En permettant aux e-commerçants de comparer leur performance à celle de leurs pairs, ils peuvent désormais identifier rapidement et agir sur les problèmes de paiement et les opportunités de croissance. Ainsi, Ingenico s'est ouvert des opportunités de fournir, en plus de son offre de services, du conseil de performance de paiement.

5.2.6. SpinLeap, la cellule innovation d'IPSEN



Valérie Bourbon-Malandain
Vice-Présidente IT et Digital
Ipsen

En plein chantier d'accélération du time-to-market de ses molécules et de travail sur l'expérience-patient, Ipsen s'est doté en 2017 d'une cellule Innovation : Spinleap. Elle est emmenée par Valérie Bourbon-Malandain, accompagné de deux directeurs Innovation Tech du groupe.

Ses missions ? Faire de l'accélération de projets technologiques en travaillant en cycle courts et allégés en process, évaluer les nouvelles technologies et leur pertinence pour Ipsen et ses patients, et surtout faire de la cocréation et des partenariats avec des startups et des académiques. « Nous avons lancé un projet de suivi et de gestion de la douleur pour les clients spastiques atteints de sclérose en plaque avec une startup bordelaise très prometteuse. » Grâce à cette collaboration, Ipsen a développé un outil de suivi des différents types et niveaux de douleurs. La solution propose en outre un soin thérapeutique digital basé sur l'hypnose (via un film projeté et des bruits blancs) et qui permet de diminuer le niveau de perception de la douleur.

5.3. FAITES PASSER LE MESSAGE

5.3.1. Plus de complexité et un faux sentiment d'accélération



Olivier Ezratty
Auteur

Le marché a tendance à se complexifier, avec la superposition de tendances technologiques et de concepts qui ne sont pas faciles à interpréter. Blockchain, IA, ou informatique quantique sont difficiles à appréhender.

L'industrie est face à une superposition de cycle longs et à l'arrivée de cycles courts. On parle toujours d'accélération, de Loi de Moore et de progrès. Pourtant, si l'on observe ces tendances dans la durée, on voit bien qu'elles relèvent de cycles longs, souvent de plus de 20 ans. C'est le cas sur la 4G et la 5G, c'est le cas dans la vidéo 4K ou les véhicules autonomes. On parle de la Blockchain depuis six ou sept ans. Il en est de même pour les techniques de paiement mobile, les objets connectés pour la maison qui font suite à la domotique des années 1980/1990 et la *smart city*. Comme elles sont de plus en plus nombreuses, on a l'impression que tout s'accélère, mais c'est une illusion ! »

ATTENTION AU SUIVISME

« Les entreprises sont moutonnières et font souvent les mêmes erreurs. C'est à la mode, donc je teste. Voyez l'impression 3D, que l'on teste dans des entreprises dont le métier n'est pas de fabriquer des objets. Les entreprises se sentent obligées de tout tester, sans s'interroger sur l'usage, la valeur pour l'utilisateur, la plateforme, ou encore la taille requise pour le projet.

Elles sentent bien qu'il y a des choses à faire avec les technologies, donc elles suivent l'effet de mode. C'est un phénomène qui s'amplifie avec la multiplicité des technologies, qui oblige à faire des choix et à ne pas tout faire. »

STOP À LA PROPAGANDE INNOVATIONNELLE

Nous sommes dans un monde de propagande innovationnelle, qui emmène le politique et le grand public sur les sujets technologiques sans qu'on sache bien ce qu'ils recouvrent. C'est un environnement anxigène, qui a ses acteurs et ses auteurs. Et les entreprises ne savent même plus elles-mêmes ce que l'on peut faire avec ces technologies. Faites un sondage, et vous vous rendrez compte que nombreux sont ceux qui pensent que le deep learning permet de réfléchir, alors que ce n'est pas le cas. C'est une technologie profonde, parce qu'elle utilise de nombreuses couches de réseaux de neurones. Pas parce qu'elle réfléchirait en se concentrant. Il en va de même avec la Blockchain. Il suffit de creuser pour réaliser à quel point son environnement est complexe et fragmenté. Nous devons prendre du recul ! Il faut commencer par bien comprendre ce que les nouvelles technologies permettent de faire puis de les relier aux besoins clients pour innover.

Cet avis vient du monde des startups et des investisseurs. Je suis très sensible à la façon dont les entreprises communiquent, aux effets d'annonce et à la propagande. Pensez par exemple à ce robot Sophia de Hanson

Robotics à qui l'Arabie Saoudite a octroyé la nationalité. Alors que les interactions du robot pendant ses démonstrations étaient scriptées ! C'est de la technologie travestie mise en spectacle politique. Je pense aussi à un distributeur qui a beaucoup communiqué sur la Blockchain dans la filière du poulet. Est-ce de la bonne com' si le coût du traitement de la Blockchain est supérieur à celui du poulet ?

Je me méfie aussi des discours qui intègrent très tôt la politique dans la technologie. Avec le Bitcoin, c'est *"les Etats et les banques sont irresponsables, la dette n'est pas contrôlée, et les cryptomonnaies vont les déstabiliser et permettre de résoudre tous les problèmes"*. L'Internet promettait la décentralisation et on a eu les GAFAs. Malgré l'usage d'un protocole distribué, la Blockchain peut aussi générer des oligopoles via les applications. Le mining du Bitcoin est lui aussi très centralisé. La concentration de richesses y est très forte, et même plus que dans l'économie classique. Il faut donc se méfier d'un discours politique lénifiant et dont les fondements ne tiennent jamais compte des dynamiques sociales et économiques.»

Nous sommes dans
un monde
de propagande
innovationnelle

5.3.2. Communiquer en interne sur les transformations



Philippe Leonetti
Senior Vice President,
IMT Strategic Steering of Innovation
Orange

Une partie importante de la mission de Philippe Leonetti est de vulgariser les initiatives menées chez Orange – où les niveaux d'expertise sont élevés – pour les traduire et les raconter aux différentes directions et entités groupes dans tous les pays. Son équipe a travaillé, et progressé, pour augmenter le niveau de compréhensions dans toute l'entreprise : depuis les directions pays jusqu'au PDG.

De plus en plus, Stéphane Richard doit répondre à des questions de fond lors de ses échanges avec ses pairs - patrons de Facebook, Google, Amazon, ou encore avec les actionnaires. *« Nous devons lui apporter le bon élément de langage sur des sujets d'innovation et de technologie, qui sont parfois très complexes. Une part significative de notre mission est de préparer les éléments de langage pour mieux valoriser ce que fait Orange. »*

Orange est reconnue par ses pairs et par l'industrie comme très innovante, mais s'exprime moins que les autres sur ce sujet. *« Les opérateurs mondiaux annoncent des plans de transformation colossaux, renforcés par des gros effets d'annonce pour séduire les marchés. Qu'en reste-t-il trois ans plus tard ? Pas grand-chose. Nous faisons l'inverse : Orange fait, et communique ensuite ».*

Un exemple : lors de la journée investisseurs début décembre 2017, Orange a décidé pour la première fois de s'exprimer sur la transformation des réseaux. *« C'est le fond de notre activité, et nous n'avions jamais communiqué dessus. Avant d'échanger avec les investisseurs, il était impératif d'être 100 % calés avec les communications financières et les différents pays. »* Les équipes de **Philippe Leonetti** ont donc construit le discours de Mari-Noëlle Jégo-Laveissière, qui s'est exprimée devant les actionnaires. *« Ce sont des sujets que l'on traite habituellement avec nos clients internes (les pays Orange), les fournisseurs et les partenaires concernés, pas avec les actionnaires. Or, nous avons eu énormément de feedbacks et de questions de leur part sur ces questions. On voit bien l'importance que prennent les sujets de fond ! »*

Il y a aussi certaines choses qu'il faut réaffirmer : la fibre, par exemple, semble évidente pour les Français, les Espagnols et les Polonais. Mais Deutsche Telekom n'a pas encore commencé à la déployer en Allemagne. *« Ils ont tout mis sur le VDSL. Le sujet est encore devant eux : c'est là qu'il faut raconter les histoires, justifier nos choix technologiques et business ! »*

LA COMMUNICATION INTERNE PERMET D'EMMENER LES ÉQUIPES

« Mettez-vous dans la peau d'un patron de pays. Les masses financières au niveau du groupe sont énormes. L'enjeu de présentation des budgets et des ressources est donc crucial. » L'équipe de Philippe Leonetti a ainsi mis en place une cartographie des projets. *« Il est important de donner de la visibilité sur l'allocation des budgets, la priorisation et les réponses aux attentes des pays. Cela aide à emmener tout le monde. En travaillant sur la cartographie d'activités, nous avons pu mettre en avant toute la valeur créée, avec nos méthodes, les nouvelles structures de coûts, etc. Cela permet à tout le monde de suivre. »*

GLOS- SAIRE

Agile (Méthodes)

Les méthodes agiles sont des pratiques de pilotage et de réalisation de projets qui reposent sur une approche itérative, incrémentale et adaptative.

Analyse prédictive

L'analyse prédictive est définie comme l'analyse des données historiques et actuelles disponibles sur un client afin de créer des prévisions sur ses comportements, préférences et besoins futurs.

Analyse prescriptive

L'analyse prescriptive permet de synthétiser de grandes masses de données internes et externes pour réaliser des prédictions et suggérer des scénarii de décisions pour répondre au mieux aux prédictions.

API

Acronyme pour Applications Programming Interface. Une API est une interface de programmation qui permet de se “brancher” sur une application pour échanger des données. Une API est dite ouverte lorsque le propriétaire du programme la met à disposition publiquement. Les API sont utilisées dans différents domaines du marketing digital.

Big data

Concept de gestion de données intégrant la capture, la recherche, le partage, le stockage, l'analyse et la présentation des données.

Bitcoin

Le bitcoin désigne à la fois une monnaie électronique et un système de paiement sécurisé et anonyme entre particuliers. Son infrastructure est décentralisée sur la Blockchain.

Blockchain

Registre virtuel immense regroupant toutes les transactions effectuées par des utilisateurs. La Blockchain n'est pas régie par des hommes mais par des protocoles techniques.

Brand centric

Centré sur la marque (en opposition à *customer centric* : centré sur le client ou *consumer centric* : centré sur le consommateur).

Chatbot

Robot logiciel capable de dialoguer avec un individu ou consommateur par le biais d'un service de messagerie hébergé sur un site web ou sur les réseaux sociaux.

Click & collect (ou e-reservation)

Stratégie cross canal (ou omnicanal) qui allie le virtuel et le réel en permettant la commande du produit en ligne et son retrait en magasin.

Cognitif (système)

Les systèmes cognitifs sont des systèmes complexes de traitement de l'information, capables d'acquérir, mettre en œuvre et transmettre des connaissances. Les sciences cognitives convoquent des phénomènes tels que la perception, l'intelligence, le calcul, le langage, le raisonnement et, *in fine*, la conscience. Elles articulent de nombreuses branches de la science et de l'ingénierie : la linguistique, l'anthropologie, la psychologie, les neurosciences, la philosophie et l'intelligence artificielle.

CRM (Customer Relationship Management)

Traduit en français par Gestion de la Relation Client, il s'agit de l'ensemble des dispositifs ou opérations de marketing ou de support ayant pour but d'optimiser la qualité de la relation client, de fidéliser la clientèle et de maximiser le chiffre d'affaires ou la marge par client.

Cross canal (omnicanal)

Concept qui décrit le fait de communiquer et de distribuer ses produits et services de façon coordonnée à travers des canaux différents (souvent vente en ligne et réseau physique).

Cross selling

Traduit en français par vente croisée, il s'agit de proposer au client d'un produit donné d'autres produits complémentaires.

Customer centric

Consiste à prendre en compte l'impact de chaque décision sur ses clients.

Data crunching

Le data crunching consiste à faire ressortir de données statistiques désordonnées des éléments ordonnés propres à former un contenu pertinent en dessinant une cible de prospection et ses besoins d'un côté, et une offre adaptée à ces "requêtes" de l'autre.

Data-Driven company

Organisation dont le modèle économique repose sur la connaissance et l'analyse des données de ses clients et de son écosystème.

Data lake

Un data lake est un référentiel de stockage qui conserve une grande quantité de données brutes dans leur format natif jusqu'à ce qu'elles soient exploitées.

Data Management Platform (DMP)

Les plateformes de gestion de l'audience (traduction française) permettent d'accéder aux données de profil d'internautes anonymes afin d'améliorer le ciblage de la publicité en ligne pour l'annonceur.

DevOps

DevOps est un mouvement visant à aligner l'ensemble des équipes informatiques, composé de la réunion des "dev" ou development engineers chargés de faire évoluer le système d'information et des "ops" ou opérations engineers chargés d'exploiter les applications existantes au sein d'une même équipe. Devops vise en particulier à faciliter les évolutions et mises en production de nouvelles fonctionnalités et applications tout en fiabilisant leur fonctionnement.

Fintech

Combine les termes “finance” et “technologie” et désigne une startup innovante qui utilise la technologie pour repenser les services financiers et bancaires.

Front office

Représente l'ensemble des actions, fonctions ou tâches liées à la vente qui viennent en contact avec le client.

Hackaton

Composé de “hack” et “marathon”, il s'agit d'un événement où des développeurs se réunissent pour faire de la programmation informatique collaborative, sur plusieurs jours.

Incrémental (développement ou méthode)

Le développement incrémental consiste à réaliser successivement des éléments fonctionnels utilisables, plutôt que des composants techniques.

Incubateur

Un incubateur d'entreprises est une structure permettant à des startups, parfois encore en voie de création, de faire leurs premiers pas, en les accompagnant par un soutien logistique et/ou des conseils.

Internet of Things (IoT) Internet des Objets (objets connectés)

Représente l'extension d'Internet à des objets connectés et à des lieux du monde physique, considéré comme la 3^e révolution d'Internet, baptisé Web 3.0.

Itératif (développement ou méthode)

Le développement itératif implique de découper un projet en un certain nombre de cycles, ou itérations, au cours desquelles il est prévu de répéter les mêmes activités.

Lean Management

Ensemble des pratiques qui visent à réduire ou à éliminer toutes les activités non rentables d'une entreprise. Le Lean (Management) est une approche systématique de conception et d'amélioration des processus en visant un état idéal centré sur la satisfaction du client (Définition de Christian Hoffmann dans *Lean Management*).

Legacy

Un système hérité, système patrimonial ou *legacy system* en anglais est un matériel et/ou logiciel continuant d'être utilisé dans une organisation (entreprise ou administration), alors qu'il est supplanté par des systèmes plus modernes. L'obsolescence de ces systèmes et leur criticité les rendent difficilement remplaçables sans engendrer des projets coûteux et risqués.

Licorne

Dans le domaine des startups et de l'économie digitale, une licorne est une startup atteignant une valorisation d'au moins un milliard de dollars.

Marketplace

Plateforme logicielle dont l'objectif est de mettre en relation des vendeurs et des acheteurs, particuliers ou professionnels.

Méthode Scrum

La plus connue des méthodes “agiles” permet une gestion réactive, incrémentale et itérative des différents projets de l’entreprise. Les projets sont divisés en plusieurs cycles de travail courts nommés “sprints”.

Mobile First

Nouvelle manière de réfléchir à la conception de sites web avec pour but de rendre l’expérience utilisateur accessible quel que soit le support utilisé pour accéder à internet, et en particulier depuis les smartphones.

MOA

Maîtrise d’Ouvrage.

MOE

Maîtrise d’Œuvre.

MVP (Minimum Viable Product)

Méthode qui a pour objectif de sortir d’abord un produit avec uniquement la fonction la plus attendue par un public cible, et de proposer ensuite le plus rapidement un produit afin de le confronter au marché.

Net Promoter Score (NPS)

Indicateur permettant de mesurer chez un client ou utilisateur la probabilité de recommander un produit, un service ou une marque. Les répondants sont classés en trois catégories : promoteurs, passifs, détracteurs.

Open data

Démarche de publication de données numériques en ligne selon une série de dix critères garantissant leur libre accès et leur réutilisation par tous.

Open innovation

Processus par lequel une entreprise est capable de faire appel à des idées et expertises en dehors de ses propres murs. Permet également à une entreprise ou organisation de rentabiliser ses idées ou brevets en dehors de son propre marché en les proposant à d’autres entreprises ou institutions.

PoC (Proof of Concept)

Désigne le fait d’avoir des éléments plus ou moins tangibles assurant qu’un nouveau concept de produit ou service n’est pas une simple vue de l’esprit. Le PoC vise à limiter le risque de pertes financières liées à des développements de nouveaux produits ou services (coûts directs de développement et production, temps perdu, etc.).

Programmatische (plateforme) - dite full stack

Solution technique de gestion et monétisation des espaces publicitaires qui combine la gestion du trafic management, les procédures de commercialisation en Real Time Bidding (RTB) et les modes classiques ou historiques de commercialisation (vente directe, opérations spéciales, etc.).

Pure player

Désigne un acteur exerçant son activité commerciale uniquement sur internet. On oppose généralement les “pure players” et les “click and mortar” qui déploient des activités hybrides.

Scalabilité

La scalabilité est la capacité d’une entreprise à adapter son *business model*, son schéma d’entreprise à une forte augmentation de son volume d’activité. Concrètement, sa capacité à passer de la petite startup à la multinationale. La scalabilité permet d’absorber le choc de croissance extrême que certaines startups connaissent.

Shadow IT

Le Shadow IT désigne des systèmes d’information et de communication réalisés et mis en œuvre au sein d’organisations sans l’approbation, voire à l’insu totale, de la DSI.

Système Vocal Interactif (SVI)

Système informatique permettant de gérer simultanément des appels indépendants, entrants ou sortants, sous forme de dialogue et de manière interactive, par la reconnaissance vocale ou l’utilisation des touches du téléphone.

Test & Learn

Mise en place des projets sous-jacents au projet global, les chantiers, et mesure de leur efficacité pour évaluer la pertinence du projet. Chaque retour d’expérience, ou feedback, établi à un rythme régulier et relativement court, permet de corriger les points faibles et de déterminer des actions à mener pour optimiser le chantier. Il s’agit d’une approche de travail qui vise à améliorer en continu les savoir-faire.

Time-to-Market

Le délai de mise sur le marché, ou Time-to-Market, est le temps moyen écoulé entre la génération d’une idée et sa commercialisation. Il permet de mesurer la capacité de l’entreprise à mettre en œuvre des innovations.

UX Design

Approche de design et de conception d’une interface utilisateur visant à ce que l’expérience utilisateur soit la meilleure possible.

Vision client à 360°

Pour maîtriser parfaitement sa relation client, il est nécessaire de faire l’inventaire de tous les points de contacts entre l’entreprise et sa clientèle, de façon exhaustive et dans la durée. La vision client à 360 est donc l’aboutissement de ce postulat, c’est-à-dire la connaissance du client sur tous les canaux de communication

VoD (Video on Demand)

Technologie de diffusion vidéo. Elle permet à l'utilisateur d'accéder à des contenus vidéo lorsqu'il le souhaite. La VoD nécessite une connexion internet pour accéder à une bibliothèque de vidéo stockée sur un serveur distant.

CON- TRIBU- TEURS





Christophe Verley

ADEO

Chief Digital Officer

Christophe est le Chief Digital Officer d'ADEO (Leroy Merlin, Weldom, Aki, Bricoman, Zodio, etc.). Ingénieur de formation, il a travaillé à la Générale des Eaux, Arthur Andersen, Autodistribution. Il a également été intervenant comme indépendant pour des entreprises comme Cdiscount, SeLoger, BNP, Nexans, Total, la Compagnie des Alpes.



Jean-Christophe Lalanne

Air France KLM

EVP CIO Air France & Air France KLM

Jean-Christophe Lalanne, ingénieur des télécommunications, démarre son parcours en 1984 chez Alcatel où il participe à plusieurs projets de R&D au niveau européen. En 1987 il rejoint SEMA GROUP où il crée et développe le département « Architecture et Technologies des Systèmes d'Information », effectue de nombreuses missions de conseil et d'architecture avant de prendre la direction technique de grands projets d'intégration. En 1995, il rejoint le cabinet de conseil Ernst & Young où il devient Senior Partner en charge de la Stratégie et de l'Architecture des Systèmes d'Information. Collaborant étroitement avec le réseau des architectes du Groupe, il mène en France et à l'étranger des missions d'alignement stratégique des SI, de pilotage de maîtrise d'œuvre et d'expertise en architecture d'entreprise. En 2000, dans le cadre du rapprochement d'Ernst & Young avec Cap Gemini, Jean-Christophe Lalanne dirige la ligne de produit « Conseil Architecture et Technologies » puis prend en charge une branche Intégration de Systèmes avant de devenir CTO France pour Cap Gemini. En 2004, il rejoint Air France KLM pour y conduire le projet de convergence des SI et de combinaison des organisations. Il y occupe le poste de DSI adjoint et SVP du Group CIO Office, avant de devenir Directeur Général adjoint et DSI du Groupe Air France KLM le 1er octobre 2012. Il est membre du Comité Exécutif du Groupe. Il s'est investi dans le domaine de « l'Architecture d'Entreprise » tant auprès du CIGREF que du CEISAR (Centre d'Excellence des Architectes d'Entreprise). Depuis 2016, il est Vice-Président du CIGREF. Il est également Chevalier de l'Ordre du Mérite.



Olivier Delabroy

Air Liquide

VP Digital Transformation, i-Lab founder

Titulaire d'un diplôme d'ingénieur et de doctorat de CentraleSupélec (École Centrale Paris), Olivier Delabroy a rejoint Air Liquide en 1998 en tant qu'ingénieur R&D, avant d'occuper différents postes de direction pour le Groupe, en Europe comme aux États-Unis. Dans ses fonctions de chef de projet R&D, Olivier a mené diverses missions dans les domaines de la combustion pour le marché de l'acier ; il est notamment l'auteur de plusieurs brevets européens et américains. En 2001, Olivier a été nommé Directeur général d'American Combustion Inc. (ACI), filiale détenue à 100 % par Air Liquide America - acquise en 2001. Il était à ce titre chargé de développer l'activité d'ACI sur le marché de l'acier, en particulier en Chine. En 2007, Olivier est devenu Directeur de la Supply Chain pour les activités Industriel marchand d'Air Liquide France, avant de prendre la direction du programme corporate destiné à saisir de nouvelles opportunités de croissance, notamment l'importance grandissante des questions énergétiques et environnementales, ainsi que le développement des secteurs des technologies et de la santé. Olivier a été nommé Directeur R&D en 2010. À ce poste, il s'est attaché à dynamiser l'innovation, de la recherche fondamentale à l'impact auprès des clients. Il est notamment devenu un expert reconnu dans les pratiques d'Open Innovation. En 2013, Olivier a créé le i-Lab, laboratoire d'innovation d'Air Liquide, destiné à explorer de nouveaux marchés à travers une approche centrée sur le client afin d'identifier, d'expérimenter et accélérer de nouvelles opportunités de croissance pour le Groupe. Depuis 2016, Olivier Delabroy pilote la transformation numérique d'Air Liquide, qui vise à accélérer la création de valeur, en tirant parti de la puissance du design, de la donnée et des écosystèmes.



Frédéric Gauvard

Arkema

Chief Digital officer

Frédéric Gauvard est diplômé de l'Ecole Polytechnique, de celle des Mines de Paris et a obtenu un MBA Finance à l'Université d'Houston Clear Lake en 2002. Il débute sa carrière chez Arkema en 2005 en tant que Directeur Communication Financière. En 2009, il est promu au poste de Directeur Europe/ Asie de l'activité gaz fluorés puis occupe successivement les postes de Directeur du programme Supply Chain et de Chief Digital Officer qu'il tient actuellement.



Antoine Gourévitch

Boston Consulting Group

Directeur Associé senior

Antoine Gourévitch est Directeur Associé senior au Boston Consulting Group, cabinet international de conseil en stratégie. Responsable de l'expertise "Technology Advantage" pour l'Europe de l'Ouest et l'Amérique du Sud, il pilote de nombreux programmes de transformation des directions des systèmes d'information auprès de grands groupes. Egalement en charge du pôle de compétence "Organisation et Gouvernance IT" du BCG au niveau mondial, il coordonne les travaux de recherche du cabinet sur le futur des organisations IT. Co-auteur de l'ouvrage *Se transformer ou disparaître, le Darwinisme de l'IT* (Editions Lignes de Repères, 2010), il milite pour une approche business de l'IT d'entreprise. Avec Vanessa Lyon et Eric Baudson du BCG, il produit un MOOC sur le même thème qui devrait être en ligne d'ici à la fin de l'année. Antoine Gourévitch est diplômé de l'Ecole Centrale Paris (1991) et titulaire d'un MBA de l'INSEAD (1997).



Lionel Aré

Boston Consulting Group

Senior Partner

Diplômé de l'Ecole Normale Supérieure, Lionel Aré a rejoint Boston Consulting Group en 1991. Il a successivement occupé les postes de Business Development- France and North Africa jusqu'en 2011, puis Global Investment Portfolio, Global Leader – Financial Institutions Practice de 2011 à 2017. Il siège également aux postes de Senior Partner and Managing Director et Global eader- Digital and Analytics Offer, qu'il tient actuellement.



Fabien Le Pen

Bouygues Immobilier

Directeur stratégie et innovation commerciale : Communication / Marketing opérationnel / Digital

Fort d'une expérience de près de 20 ans dans des fonctions de direction communication, marketing opérationnel et digital, précédemment sur des fonctions de management d'équipes de communication et support avant vente, j'occupe actuellement la fonction de Manager de l'expérience client sur tout l'Arc Méditerranéen de Bouygues Immobilier (Marseille, Aix, Gap, Montpellier, Perpignan, Toulon, Fréjus, Nice). Management de la relation client et du service après-vente. En quête d'un parcours client sans couture.



Cécile Brosset

Bpifrance

Directrice Le Hub

Diplômée de Science-Po Paris et d'HEC, Cécile débute sa carrière en 2007 chez Bain & Company, parmi les leaders internationaux du conseil en stratégie. En 2012 elle rejoint le FSI (Fonds Stratégique d'Investissement) en tant que responsable de la stratégie. Avec la création de Bpifrance, Cécile intègre en 2013 la nouvelle entité en tant que Directrice du Développement Innovation. Elle contribue ainsi à la refonte des grands dispositifs de financement et à positionner Bpifrance au cœur d'un écosystème French Tech bouillonnant. Durant cette période, Cécile constate des besoins non satisfaits dans l'accompagnement des entreprises sur la croissance, l'innovation et la transformation digitale. Elle crée donc le Hub pour connecter les startups avec les grands groupes. Elle est aujourd'hui la Directrice du Hub Bpifrance, qu'elle manage de façon horizontale. Cécile a ainsi construit en quelques mois une équipe de talents dédiés à mettre en relation entreprises traditionnelles et innovation. Depuis sa création en 2015, Bpifrance le Hub s'est imposé comme la plateforme business de référence des acteurs de l'innovation, en connectant grands groupes et startups.



Claude Czechowski

CC Consulting

Président

.....

Claude Czechowski accompagne le groupe AKKA technologies depuis Février 2017 pour le développement de son plan stratégique CLEAR 2022. Il possède une expérience de plus de 30 ans en matière de management et de de transformation des organisations. Il a été senior advisor du BCG sur la transformation digitale et a dirigé CSC en europe auparavant. Il est membre de l'International Advisory Board de l'ESSEC.



Sylvain Moussé

Cegid

Directeur des technologies

.....

Impliqué dès le début de sa carrière dans le développement et la conception d'applications de gestion dans des environnements mutualisés, Sylvain Moussé poursuit son parcours par le management d'équipes de développement chez des éditeurs de Logiciels de gestion. Précurseur du modèle SaaS, il prendra en charge le développement des solutions Cegid en mode « On demand » lors de son arrivée chez l'éditeur en 2004, ainsi que les fonctions de DSI. Il occupe à présent la fonction de Chief Technology Officer. Il a piloté la création d'un des plus gros Clouds privés français pour industrialiser la production des services SaaS aux clients, puis les accords Microsoft autour d'Office 365 et d'Azure et continue d'agir avec passion à la mise en œuvre des technologies au service des nouveaux usages dans les entreprises.



Thierry Chrin

Clarins

Chief Information Officer et Chief Data Officer

.....

Thierry Chrin a rejoint le Groupe Clarins en mars 2016 en tant que Directeur des Technologies et du Digital, membre du Comité Exécutif. Il a poursuivi une carrière internationale au sein du groupe LVMH, Carrefour, et Estée Lauder avant de créer en 2011 sa société de Conseil en Digital à Hong Kong.



Anne Browaeys

Club Méditerranée

Chief Information Officer et Chief Data Officer

Depuis octobre 2015, Anne Browaeys-Level est à la tête d'une nouvelle direction au Club Méditerranée qui regroupe les équipes du Marketing Global (marque, produit, digital et CRM) et la Direction des Systèmes d'Informations. Anne Browaeys-Level a pour mission de piloter la transformation digitale du Club Méditerranée et de coordonner l'innovation client, marque et produit dans les villages du groupe. Diplômée de NEOMA Business School, Anne Browaeys-Level a débuté sa carrière chez Equant, devenue depuis Orange Business Services, puis chez Hayward Pool Products, division Europe. Elle a ensuite rejoint l'agence Grey Interactive, devenue depuis FullSIX, agence spécialisée en transformation digitale et solutions innovantes auprès de grands groupes internationaux. En 2007, elle est nommée Directrice Générale de FullSIX puis trois ans plus tard, promue Directrice Générale du groupe pour la France. En 2013, elle intègre Amaury Medias en tant que Directrice Générale Adjointe en charge du Parisien.



Benoit Mainguy

Conseil régional Auvergne Rhône Alpes

Directeur Général Adjoint chargé de la performance

De formation X-Ponts, Benoît Mainguy exerce pendant plus de 10 ans diverses fonctions opérationnelles et achats dans les secteurs de l'industrie, au groupe PSA, des services à l'environnement et du conseil. En 2012, il est nommé directeur de la Performance du Groupe FNAC, en charge du plan de performance et des achats indirects du Groupe. Depuis 2016, il pilote la fusion des 2 ex-régions et les opérations au conseil régional Auvergne Rhône Alpes, en charge des achats, systèmes d'information, immobilier, performance, et la politique numérique de la Région.



Bertrand Corbeau

Crédit Agricole

Directeur général adjoint

Bertrand Corbeau est Directeur général adjoint de Crédit Agricole S.A., en charge du Pôle Développement, Client et innovation et Président de la Caisse régionale de la Corse, depuis le 4 avril 2016. Il est également membre du Comité exécutif de Crédit Agricole S.A. Bertrand Corbeau a réalisé toute sa carrière au Crédit Agricole. Il commence au Crédit Agricole de la Mayenne en 1981 et poursuit sa carrière dans les Caisses régionales d'Anjou-Mayenne, puis de l'Anjou et du Maine, en qualité de directeur commercial. En 2003, il rejoint le Crédit Agricole de Franche-Comté en tant que Directeur général adjoint. En 2006, il est appelé à exercer les mêmes fonctions au Crédit Agricole Val-de-France. En 2007, Bertrand Corbeau devient Directeur général du Crédit Agricole de Franche-Comté. En 2010, il est nommé Directeur général de la Fédération nationale du Crédit Agricole. Bertrand Corbeau est diplômé de l'Institut Technique de Banque, de l'Institut national de Marketing et de l'INSEAD. Bertrand Corbeau est Chevalier du Mérite Agricole et Chevalier dans l'Ordre National du Mérite.



Serge Magdeleine

Crédit Agricole Technologies & Services

Directeur Général

Serge Magdeleine est Directeur Général de Crédit Agricole Technologies et Services et Directeur des Parcours Digitaux Groupe de Crédit Agricole SA. Il est membre du Comité de direction de Crédit Agricole SA. Il est également Directeur Général de e-Immo et membre du Conseil d'Administration du Fond d'Investissement et de Recherche du Crédit Agricole. Après un début de carrière dans le conseil chez Mercer Oliver Wyman de 1996 à 1999, puis en tant que président fondateur d'Empruntis.com de 1999 à 2001, Serge Magdeleine intègre Crédit Agricole S.A. en tant que responsable de la banque en ligne, puis devient responsable du marketing multimédia. En 2006, il rejoint la Caisse régionale de Paris et d'Ile-de-France en tant que responsable du pôle Distribution et Multicanal, puis, en 2007, la Caisse régionale Centre-est comme Directeur des entreprises et de l'international. En 2010, il devient Directeur général adjoint de la Caisse régionale Alpes Provence, en charge du développement et Directeur général du GIE e-Immo. Il est nommé en novembre 2015 Directeur marketing groupe et digital de Crédit Agricole SA. Serge Magdeleine est diplômé de l'Ecole nationale des Ponts et Chaussées et titulaire d'un MBA du Collège des ingénieurs.



Christelle Le Berre

Crédit Mutuel Arkea

Comité exécutif - Directeur Le Square d'Arkéa

C'est en pilotant l'élaboration de l'actuel projet stratégique du Groupe, Arkéa 2020, que Christelle Le Berre, membre du Comité Exécutif d'Arkéa, a l'idée et co-fonde le Square d'Arkéa : une communauté ouverte de collaborateurs volontaires qui favorise l'émergence des futurs relais de croissance du Groupe Arkéa. Passionnée par les transformations que nous vivons et par leur impact sur nos organisations, Christelle Le Berre s'est forgée une vision stratégique de l'évolution de la banque au travers d'un parcours dans la banque de détail, dans la banque en ligne et aujourd'hui dans l'accompagnement de nouveaux modèles, tels que les Fintechs.



Stéphane Lannuzel

Décléor-Carita

Chief Digital Officer

Stéphane Lannuzel a débuté sa carrière au poste d'Ingénieur en financement de projet chez Caisse des Dépôts et Consignations en 1997. En 2000, il intègre A.T. Kearney en tant que Consultant en Stratégie puis Vice-Président Opérations et RH chez Shiseido, poste qu'il occupera pendant 7 ans. C'est en 2014, qu'il rejoint l'Oréal en qualité de Responsable intégration Décléor-Carita jusqu'en 2016 où il devient Operations Chief Digital Officer, poste qu'il occupe actuellement.



Julien Kauffmann

Disneyland Paris

VP Transformation

Julien Kauffmann occupe le poste de Vice-Président Transformation. À ce titre, il assure la direction du groupe, appréhende les nouveaux enjeux de développement de Disneyland Paris et propose des solutions novatrices. Il également siège au Comité de Direction de l'entreprise. De 2010 à 2016, Julien Kauffmann a exercé les fonctions de Vice-Président Revenue Management et Analyses. Julien a rejoint le groupe Euro Disney en 2003 en qualité de Directeur, Revenue Development. Au fil des années, il a enchaîné les postes à responsabilité croissante avant d'être promu Vice-Président, Strategic Market Planning et Pricing, puis Vice-Président, Optimisation des Opérations. Julien a commencé sa carrière à la Direction Marketing d'Yves Saint-Laurent Parfums, puis comme consultant et associé au sein des divisions Biens de grande consommation, Distribution et Media/Télécom d'Oliver Wyman.



David De Amorim

Docapost

Directeur de l'Innovation

David De Amorim est Directeur Innovation et Développement eSanté de Docapost, entreprise spécialiste de la transition numérique et mobile des entreprises et des institutions. Cette activité fait partie de la Branche Numérique du Groupe La Poste. David est un « serial innovateur » chez Docapost et le Groupe La Poste, avec des innovations remarquées comme La Poste eSanté et l'Espace Numérique Santé, La Poste au CES de Las Vegas, l'innovation du Hub Numérique dans l'IOT, ou le programme French IOT fédérant territoires, Grands Groupes et plus de 100 startups. Il est un fervent promoteur du design d'usages et de la co construction, qui ont permis à La Poste de recevoir de nombreux prix d'innovation, avec des programmes majeurs de transformation numérique et humaine, comme Facteo, le smartphone du Facteur, ou Domino, le bouton connecté de La Poste. David a effectué l'intégralité de sa carrière dans l'innovation et la transformation numérique, dans des secteurs pointus comme la santé, l'énergie, le monde bancaire. David a pour mission d'accélérer le développement des activités santé B2B2C de Docapost et du Groupe La Poste par l'innovation dans la prévention et la santé.



François Gonczi

EDF

Directeur Numérique EDF Commerce

François Gonczi est Directeur Numérique d'EDF Commerce, la branche d'EDF en charge des activités de vente d'énergie et de services aux clients finaux en France (soit environ 27 millions de clients B2C et B2B), depuis mai 2015. Au sein du fournisseur d'énergie & de services, il est notamment en charge de deux entités opérationnelles : le centre de compétence de data science et l'accélérateur de projets digitaux. Il est également en charge de la transformation numérique globale d'EDF Commerce.



Bernard Belletante

EM Lyon Business School

Directeur Général

.....

Bernard Belletante est Directeur Général d'emlyon business school depuis mai 2014. Il a été au préalable Directeur Général de Kedge (école issue de la fusion entre BEM et Euromed), de juillet 2013 à mars 2014, et Directeur Général d'Euromed Management (ex-Euromed Marseille) de 2008 à 2013. Précédemment, Bernard Belletante a exercé les responsabilités de Directeur Général Adjoint d'emlyon business school, en charge de tous les programmes (formation initiale et formation continue) et du centre des entrepreneurs. De 2010 à 2014, il a été président du Chapitre des Écoles de Management et administrateur de la Conférence des Grandes Écoles. Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure de Cachan (ENS), Bernard Belletante est titulaire d'une agrégation d'économie et gestion, d'un doctorat en sciences économiques et d'une habilitation à diriger des recherches (HDR). Professeur de finance d'entreprise, il a axé ses recherches sur les spécificités financières des PME et des marchés émergents. Il est l'auteur de 25 ouvrages et d'une centaine d'articles de recherche. Son dernier ouvrage « *Education, dernière frontière avant le monde* », ou comment le directeur d'une grande école voit l'évolution de l'enseignement pour bien vivre avec les réalités de demain, a été publié aux éditions Eyrolles en décembre 2014. Il invite les acteurs de l'éducation à opérer une transformation radicale afin de répondre aux enjeux d'une économie globale et digitale. Administrateur de sociétés, il contribue activement au rapprochement entre les mondes de l'éducation et de l'entreprise, comme en témoignent les partenariats majeurs et innovants qu'emlyon business school a signés avec Adecco, Crédit Agricole ou encore IBM.



Christian Buchel

Enedis

DGA, Chief Digital & International Officer

Christian Buchel est membre du Comité Exécutif d'Enedis, gestionnaire du réseau de distribution de l'électricité en charge de l'exploitation, du développement et du maintien des réseaux de moyenne et basse tension sur 95% du territoire de la France métropolitaine. Depuis le 15 mai 2018, il est le Directeur Clients, Territoires et Europe d'Enedis, en charge, en autres, de la politique client, des mécanismes de marché, des territoires et des concessions de distribution. En tant que précédent Chief Digital Officer d'Enedis, en charge également de l'Europe et du Développement International, il a impulsé durant trois ans la transformation digitale et le big data de l'entreprise pour lui permettre d'être à la pointe du numérique dans le secteur de la distribution d'électricité en France et en Europe, notamment à travers les données, et rendre ainsi un meilleur service public. Auparavant, Christian Buchel a occupé divers postes de top management au sein du groupe EDF. Il a notamment été membre du Directoire et Chief Operating Officer d'Energie Baden-Württemberg (EnBW), l'un des grands énergéticiens en Allemagne, ainsi que Directeur Général d'Electricité de Strasbourg. Après des débuts très opérationnels à EDF dans les métiers du réseau électrique, des clients et des collectivités locales dans différentes régions de France, Christian Buchel a également été, début des années 2000, conseiller technique du Président d'EDF. Titulaire d'une maîtrise en sciences des télécommunications, Christian Buchel est également diplômé de l'Ecole Supérieure d'Electricité (Supélec). Depuis juin 2017, il est également président d'EDSO for SmartGrids, l'association européenne des grands gestionnaires de réseaux de distribution de l'électricité qui agit pour que les smartgrids deviennent une réalité et permettent d'accélérer la transition énergétique en Europe. Christian Buchel en était déjà vice-président, plus spécifiquement en charge du Policy Committee, du sujet des données, et des relations avec les transporteurs d'électricité en Europe.



Éric Lestanguet

Engie

Managing Director Métier Solutions for Residential and Professional Customers (BtoC)

Ingénieur diplômé de l'Institut National Polytechnique de Grenoble, Éric Lestanguet a rejoint le groupe Engie il y a 8 ans. Il a occupé successivement les postes de Directeur Délégué de l'entité Clientèle Habitat et Professionnel, puis de Président du Directoire d'Engie Home Services. Il a débuté sa carrière en Mauritanie, puis en Guadeloupe chez EDF. Il a poursuivi son parcours à Paris, dans les Hauts-de-France, en Guyane et en région PACA où il a notamment exercé des activités de manager et de dirigeant dans les domaines de la production, de la distribution et de la commercialisation d'énergie et de services.



Céline Regnault

Engie

Directrice du Digital de l'Expérience Client

Diplômée d'un Master Marketing à Paris Dauphine en 2001, Céline Regnault intègre le Groupe SFR en 2002 où elle occupe des postes de Chef de Produit puis de Responsable Stratégie Tarifaire. C'est en 2010 qu'elle rejoint ENGIE où elle occupera successivement les poste de Chef de marché Particuliers, de Responsable Marketing Strtégique & BI. C'est en 2017, qu'elle prendra sa fonction actuelle de Directrice Digital et Expérience Client (BtoC France) chez Engie.



Rosaline Corinthien

Engie

Deputy CHRO of Group's HR Department

Rosaline Corinthien est Directrice Adjoint des Ressources Humaines Groupe en charge des Talents et de l'Innovation RH. Avant de rejoindre Engie, elle a occupé différentes responsabilités dont celles de directeur technique Europe pour FUCHS PETROLUB A.G. et chef de projet pour la construction de la centrale à cycle combiné de Bayet pour le compte d'ALPIQ. Elle a également été consultante pour le développement du méthanol à Trinité-et-Tobago et analyste à la Commission de Régulation de l'Energie sur la régulation des terminaux méthaniens. Rosaline Corinthien a rejoint ENGIE en février 2012, en tant que Directrice Générale de Storengy China, puis Présidente des Infrastructures Gazières pour Engie China. Depuis 2015, Rosaline occupait le poste de Directeur de la Stratégie, de la Communication et de la Responsabilité Sociétale et Environnementale de la BU Global Energy Management. Elle est titulaire d'un Master of Science de l'IFP School (ENSPM) et d'un diplôme d'ingénieur de l'Institut National des Sciences Appliquées.



Cédric Taravella

Etam

Directeur Général

Après avoir été diplômé de l'Ecole Spéciale Militaire de Saint Cyr et exercé 3 ans en tant qu'Officier de l'Armée de Terre, Cédric rejoint la société de services SQLI, spécialisée sur le digital. Il sera quelques années Account Manager avant de prendre la Direction Générale de la structure puis de se voir confier la responsabilité de l'agence digitale de SQLI. Il aura alors l'opportunité de travailler sur la transformation digitale de grandes marques, notamment Chanel, Cartier, Le Printemps ou Petit Bateau. Entrepreneur dans l'âme, il crée en 2015 une start up : Tomel, plateforme dédiée à la constitution de wishlists. Il rejoint le Groupe Etam en tant que Directeur Digital en 2017. En Février 2018 il est nommé Directeur Général Etam.



Xavier Corouge

Europcar

Directeur Digital et Marketing Groupe Europcar

Xavier Corouge, Directeur Marketing & Digital Groupe Europcar Mobility, membre du Comité Exécutif Groupe, a rejoint la société en février 2013. De 2009 à 2013, il a occupé le poste de Directeur des ventes numériques et directes pour Thomas Cook France, filiale de Thomas Cook Group Plc, une société de voyages britannique opérant plusieurs voyagistes, compagnies aériennes et hôtels. M. Corouge avait précédemment été responsable du marketing et du CRM de Voyages-sncf.com, agence en ligne de la société nationale des chemins de fer français, conjointement avec Expedia de 2003 à 2009, et directeur marketing de Vivendi Universal de 1999 à 2002. Il est titulaire d'une maîtrise en gestion d'entreprise de Grenoble School of Management (1998).



Ayman Awada

EY

Associé EY – Advisory France Leader, Financial Services

Ayman Awada est associé au sein du département Financial Services d'EY en charge des activités de Conseil (Advisory). Avec plus de 25 années d'expérience dans la transformation IT et l'innovation, il contribue à positionner EY comme partenaire stratégique de nos clients face à l'émergence de nouveaux modèles business et d'exigences réglementaires croissantes. Ayman Awada est diplômé de l'Ecole Centrale de Paris (89) ; il a une expérience reconnue dans la conduite de grands programmes de transformation bancaires. A titre d'exemple, il a piloté la création de la nouvelle plateforme inter-bancaire d'échange et de compensation des paiements de détail en France ainsi la consolidation du Système d'Information et des organisations informatiques d'une grande banque de détail française. Avant de rejoindre EY, Ayman était Senior Managing Partner de l'activité Conseil de CSC pour la région Europe de l'Ouest et du Sud.



David Naim

EY

Associé, responsable du pôle stratégie, marketing & innovation

David Naim est Associé chez EY. Il dirige le département Consumer Product & Retail pour l'Europe de l'Ouest et le Maghreb, et EY Digital Services, rassemblant toutes les practices (stratégie, design, analytique, technologie et innovation), qui aident nos clients à prospérer dans l'ère de la transformation. Ses domaines d'expertise spécifiques sont les stratégies directes des consommateurs, la gestion de l'innovation et les nouveaux modèles d'entreprise et de *leadership* pour stimuler le changement et l'innovation et mobiliser tous les employés. Avant de rejoindre EY, David a fondé et développé à l'international Greenwich Consulting, une société de conseil en stratégie, pionnière de la transformation numérique, de l'expérience client et de l'analyse, en particulier pour les télécommunications et les médias. Greenwich Consulting a rejoint EY en 2013.



Frank Rosenthal

F.R.C. Frank Rosenthal Conseils

Independent Marketing and Advertising Professional

Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce, a fondé en 2008 sa structure de consulting : Frank Rosenthal Conseils : <http://www.frank-rosenthal.com>. Il a fait carrière auparavant dans la communication et notamment dans les groupes TBWA France et HighCo. Il a travaillé pour plus de 70 enseignes et 80 marques au cours des 20 dernières années. Il est l'auteur de 7 livres sur le commerce, dont le dernier paru en janvier 2018 s'intitule « Donner du sens au commerce », Editions Kawa. Enfin depuis 2008, il a créé Retail-distribution devenu un des blogs référents sur le commerce en France.



Stéphane Mariotto

Fidal

DSI et CDO

Stéphane Mariotto est DSI chez Fidal, premier cabinet d'avocats d'Europe continental (2500 personnes), en charge de la transformation digitale. Il a été DSI groupe dans le retail et l'assurance et a eu différentes responsabilités dans le tourisme et les utilities chez Suez, Air France et The Walt Disney Company pour des fonctions de direction dans l'IT, le Marketing Digital et la Stratégie à l'international. Manager expérimenté, il est particulièrement intéressé par les nouvelles technologies et leurs impacts sur les hommes et les organisations. Après des études d'ingénieur généraliste avec une spécialisation dans les statistiques et les modèles de données, il a une expérience de recherche de plusieurs années dans l'intelligence artificielle et le deep learning.



Frédéric Cavazza

Frédéric Cavazza Conseils
Consultant

Associé fondateur de SYSK, Frédéric Cavazza travaille dans les métiers de l'internet depuis près de 20 ans. Il accompagne les grandes marques européennes dans leur appropriation des supports numériques et leur transformation digitale. Il est également l'auteur de deux livres ("Social Business" et "Internet mobile") et le rédacteur du blog FredCavazza.net.



Caroline Delorme

Galeries Lafayette
Directrice Digital

Après 7 ans chez Monoprix successivement sur de la gestion de projet et aux achats alimentaires, Caroline a rejoint les Galeries Lafayette en tant que Directrice du Planning Stratégique. Nommée Directrice Omnicanale en 2015, elle est désormais Directrice Digitale depuis mars 2017, en charge du site galerieslafayette.com, de l'omnicanal et des réseaux sociaux.



Frédéric Martinent

Gemalto
Directeur Marketing Produit

Frédéric Martinent est le Directeur de l'activité « Marketing Mobile » de Gemalto. Dans cette position, il accompagne les opérateurs mobiles, les banques, les distributeurs et les marques dans leurs stratégies d'engagement et de monétisation de leurs bases clients, en s'appuyant sur les canaux mobiles. Auparavant, Frédéric a exercé différentes responsabilités dans les domaines techniques, produit, et marketing chez Hewlett-Packard, Schlumberger, et Gemalto. Il a notamment dirigé des programmes innovants comme la première solution de commerce mobile basée sur la carte SIM en 2003, la première solution de cartes SIM Multimédia en 2006, et les premières campagnes de marketing basée sur la carte SIM en 2010. Frédéric Martinent a un diplôme d'ingénieur en systèmes d'information de l'Institut Polytechnique de Grenoble (ENSIMAG).



Roland Sire

Generali

Membre du COMEX - Chief Operating Officer

Roland Sire débute son parcours professionnel en 1984 au sein de BNP Paribas. En 1989, il rejoint PWC en qualité de Consultant en système d'information banques et assurances. En 1991, il revient au sein de BNP Paribas, nommé Directeur des études puis Directeur de l'organisation & des systèmes d'information chez BNP Paribas Personal Finance (UCB puis Cetelem). En 2006, il intègre le groupe Société Générale en qualité de Directeur de la distribution à la DSI de la Banque de Détail France, puis Directeur des infrastructures du retail du Groupe Société Générale de 2008 à fin 2012. Début 2013, il entre au sein de Generali France en tant que Directeur des systèmes d'information. En Septembre 2014, il est nommé membre du Comité Exécutif de Generali France, en charge des Opérations. Roland Sire est diplômé de l'Institut national des sciences appliquées de Lyon.



Hervé Constant

GRTgaz

Chief Information Officer

Hervé Constant est DSI de GRTgaz depuis 2011. Dans le Groupe depuis 1990, il y a successivement exercé les fonctions d'Exploitant en distribution d'électricité et de gaz, de négociateur de contrats internationaux gaz de long terme, et de Responsable RH.



Erick Bourriot

Groupe Beaumanoir

Directeur du Commerce Connecté

Après un début de carrière comme Directeur e-Business et CRM chez Marionnaud de 1999 à 2007, il intègre le groupe Beaumanoir, également en tant que Directeur e-Business et CRM. En 2010, il devient Directeur associé chez COM & VAD avant de prendre la Direction digitale d'Open Digital Group, deux ans plus tard. En 2013, il est nommé Directeur digital et Commerce de MIM, enseigne de prêt-à-porter, avant de retrouver le groupe Beaumanoir en 2015, cette fois-ci en tant que Directeur du Commerce connecté.



Pierre de Barochez

Groupe Macif

Directeur du Digital et des Systèmes d'Information

Pierre de Barochez a piloté des missions de business reengineering et de transformation dans les services financiers au sein de différents cabinets de conseil. Il a dirigé des programmes de déploiement de plateformes Internet et conseillé des directions générales en alignement des systèmes d'EUR(TM) information sur leurs plans stratégiques. Chez CSC, il pilote le programme de fusion des systèmes d'EUR(TM)information Vie individuelle de Groupama et du GAN. Il intègre le Groupe MACIF en 2014 et devient DSI du Groupe. Il dirige depuis 2017 une nouvelle Direction du Digital et des Systèmes d'EUR(TM) Information Groupe.



Guillaume Pech-Gourg

Hachette Livre

Group Chief CRM & Digital Marketing Officer

Guillaume Pech-Gourg est diplômé de l'ESCP Europe. Il a occupé diverses fonctions marketing, CRM et e-commerce au sein d'Universal Music et d'EMI Music, de 2000 à 2013, en étant basé à Paris puis à Londres. Il a notamment été en charge de la stratégie CRM monde d'EMI Music de 2010 à 2013. Il a rejoint Hachette Livre en 2013 et dirige depuis Hachette Digital, l'entité dédiée au marketing digital et au CRM d'Hachette Livre. Depuis janvier 2017 il est Directeur Marketing Digital et CRM Groupe.



Soren Hagh

Heineken

Managing Director Italy

Soren Hagh est diplômé d'un MBA à l'Insead en 2003 et devient par la suite directeur Marketing chez Lego. En 2005, il entre chez L'Oréal en tant que Directeur Marketing UK, puis occupe les postes de Directeur Général (UK, Germany et EMEA) jusqu'en 2013. Il rejoint par la suite Heineken en qualité de Directeur exécutif Marketing mondial puis devient en 2016, Directeur Général de la firme.



Michel Léger

Ingenico

Executive Vice-President Innovation

Michel Léger est l'actuel Vice-Président exécutif innovation du groupe Ingenico. Avant d'occuper son poste actuel, il était Vice-Président exécutif en charge des ventes mondiales et du marketing et Vice-Président Exécutif chez Ingenico en charge de la R&D et de la technologie. Précédemment chez Gemalto, il a été CEO chez Netsize, un leader mondial dans le secteur du paiement mobile et a passé 6 ans à la tête des activités mondiales de vente de terminaux de paiement. Léger a participé au développement de la technologie des cartes à puce chez Schlumberger Axalto et Gemalto en développant des activités intelligentes dans le domaine des télécommunications, du stationnement électronique des paiements et du transport. Membre du comité exécutif d'Ingenico, il est titulaire d'une maîtrise de l'Institut national des sciences appliquées avec majeure en télécommunications.



Valérie Bourbon-Malandain

Ipsen

VP Digital

Après plusieurs années en tant que consultant en Systèmes d'Information dans un grand cabinet de conseil, Valérie Bourbon-Malandain a rejoint le monde de l'entreprise à des postes de direction de départements projets IT et de Directeur des Systèmes d'Information. Depuis 2014, elle est en charge du département Digital au sein du laboratoire Ipsen, spécialisé en médecine ontologique et traitement des maladies rares.



David Ohayon

John Paul

Chief Digital Officer

Titulaire un diplôme d'ingénieur de SUPELEC et d'un Executive MBA de l'INSEAD, David a débuté sa carrière chez Danone aux Etats-Unis. En 2001, il choisit de rejoindre un cabinet de conseil travaillant pour le groupe Orange et pour une institution financière sur des projets de refonte CRM, de lancement de nouveaux produits ou de pilotage d'activités e-commerce. En 2008, il décide de se lancer dans l'entrepreneuriat avec le fond d'investissement Otium Capital. David rejoint ensuite Weekendsk, en tant que Directeur Produit et Engineering. Il s'associe enfin au développement du label hôtelier TemptingPlaces pour lancer sa nouvelle stratégie digitale. En 2014, séduit par l'aventure John Paul, il intègre l'équipe de direction en tant que Chief Digital Officer pour structurer la plate-forme numérique du Concierge.



Jean-Marc Steffann

La Poste

Directeur Technique de la Branche Numérique

La carrière de Jean-Marc Steffann débute au sein de France Télécom R&D en 1992, comme Directeur du trafic Internet de la branche grand public de France Télécom en charge du déploiement de l'offre ADSL à destination des résidentiels et des petits professionnels. Il devient par la suite Directeur technique de 2000 à 2002 puis Directeur Général de la division portails de Wanadoo. Enfin, il occupe le poste de Directeur de la division haut débit et Internet puis Directeur des portails et services d'Orange en 2006. En 2010, il rejoint Capgemini Telecom Media Défense SAS en tant que Directeur exécutif, puis devient Responsable adjoint du pôle Telecom, Media and Entertainment de Capgemini en 2011. Finalement, il rejoint en 2013 Le Groupe La Poste où il est actuellement Directeur Technique de la Branche Numérique.



Jean-Michel Molette

La Poste

Directeur des nouveaux services de la Branche Service-Courrier-Colis

Jean-Michel Molette, 56 ans, expert-comptable diplômé, est également titulaire d'un DESS de management des activités de service. Il commence sa carrière au sein du cabinet d'audit et de conseil Deloitte & Touche. Il rejoint le Groupe La Poste en 1992 où il œuvre à la création de la direction nationale de l'audit interne puis occupe successivement différentes fonctions : directeur des achats centraux Groupe, directeur exécutif courrier Sud-Ouest puis Nord-Est, directeur général adjoint du courrier en charge du développement des activités internet puis des clients professionnels et particuliers, directeur du courrier relationnel et des ventes grands comptes. Depuis septembre 2016, Jean-Michel Molette est le directeur des nouveaux services de la Branche Services-Courrier-Colis de La Poste.



Frédéric Levieux

Legrand

Chief Digital Officer -Directeur Digital Groupe

Frédéric Levieux est Chief Digital Officer chez Legrand depuis 2017. Diplômé à HEC d'un MBA en Management, il intègre en 1999 CSC Peat Marwick en tant que Consultant Senior puis rejoint Oliver Wyman l'année suivante en qualité d'Associé Senior. En 2004, il co-fonde CodaSystem puis devient le propriétaire de la société Jaien en 2012. C'est en 2015, qu'il devient CDO et Directeur Exécutif chez EY avant d'intégrer son poste actuel.



David Giblas

Malakoff Médéric

Directeur Innovation, Digital, Data et des Partenariats santé

David Giblas est diplômé de Centrale Supélec avec une spécialisation Informatique et Mathématiques Appliquées. Il débute sa carrière chez Axa en France et en Asie du Sud-Est (Singapour, Kuala Lumpur, Hong Kong) où il était en charge de la conception et du développement de nouveaux modèles de pricing. Il intègre ensuite PwC puis IBM en tant que responsable assurance pour l'Europe de l'Ouest. Après avoir créé une start-up technologique basée sur le Semantic Web (branche de l'IA dédiée à la gestion des connaissances), David Giblas rejoint Capgemini Consulting de 2006 à 2013 en tant que vice-président et responsable des activités banque et assurance en Chine. Entre 2013 et 2016, il est associé au sein de la Practice assurance du cabinet Oliver Wyman pour lequel il passe plusieurs années à Hong Kong avec un focus sur la transformation digitale. David Giblas a rejoint Malakoff Médéric en 2017 en tant que directeur innovation, digital, data et des partenariats santé.



Olivier Ezratty

Auteur

Olivier Ezratty conseille les entreprises pour l'élaboration de leurs stratégies d'innovation, et en particulier autour des thématiques des objets connectés et de l'IA (TM) intelligence artificielle. Très actif dans l'écosystème des startups qu'il accompagne comme consultant, advisor, conférencier et auteur, il est apprécié pour les articles fouillés de son blog « Opinions Libres ». Il y publie le « Guide des Startups » ainsi que le « Rapport du CES de Las Vegas » chaque année depuis 2006 et « Les Usages de l'Intelligence Artificielle » en octobre 2017. Ingénieur de l'Ecole Centrale, Olivier Ezratty a démarré comme ingénieur logiciel et responsable de R&D dans l'informatique éditoriale chez Sogitec, puis fait ses armes dans le marketing chez Microsoft France pour en devenir ensuite le Directeur Marketing et Communication et le Directeur des Relations Développeurs.



David Layani

Onepoint

Président-fondateur

Il a créé le groupe en 2002. Il réalise désormais un chiffre d'affaires de 200 millions d'euros et compte près de 2000 collaborateurs. David Layani a compris très tôt que la transformation numérique serait un mouvement global, qui ne nécessitait pas seulement de déployer des systèmes d'information pour les entreprises, mais de repenser leur organisation, leurs méthodes de travail, voire leur stratégie. David Layani a déjà développé son groupe au Canada, aux Etats-Unis, en Chine, en Tunisie et en Europe. Il conserve cependant une majorité de ses effectifs en France démontrant ainsi que le « penser global, produire local » s'applique aussi à la nouvelle économie. Les projections de développement du groupe, si elles se réalisent, en feront l'un des leaders du marché européen de la transformation numérique dans les cinq ans qui viennent. Par ailleurs, en décembre 2017, il se voit confier par le Premier ministre, Edouard Philippe, une mission de préfiguration de la future agence sur le travail d'intérêt général dans le cadre de la réforme de la justice.



Luc Bretones

Orange

EVP Technocentre & Orange Fab

Luc Bretones est directeur du « Technocentre », l'usine à produits et design du Groupe et d'Orange Fab, le réseau d'accélérateurs internes et externes du Groupe. Il est un expert *business* des nouvelles technologies, spécialiste de l'IT, des objets connectés et du big data. Il dirige le think tank numérique Institut G9+ qui fédère les anciens des grandes écoles et universités et développe une forte proximité avec les réseaux de startups. Il a notamment participé au lancement du mouvement Startup Weekend et de l'émission « Hello Startup » en France. Il préside également l'association de bénévoles Orange Solidarité qui combat la fracture numérique.



Philippe Leonetti

Orange

Senior Vice President, IMT Strategic Steering of Innovation

Philippe Leonetti est entré chez France Télécom en 1994 après 10 ans en société de service. Il a occupé différentes fonctions dans le SI puis la sécurité et l'architecture en France puis pour le compte du Groupe Orange. Il a piloté les développements des LiveBox et des Setup Box pour le Groupe avant de prendre une responsabilité transverse dans le pilotage de l'innovation.



André Coisne

Orange Bank

Président Directeur Général

André Coisne débute sa carrière dans le conseil, chez Accenture et rejoint Citibank en 1987 où il occupe différentes fonctions dans la banque de détail et le crédit, en France et en Belgique. En 1994 il rejoint Fidelity pour lancer l'activité de distribution de fonds luxembourgeois en France. En 2000, il lance ING Direct France qu'il dirigera pendant huit ans. Il rejoint en 2008 le Crédit Agricole pour développer l'offre bancaire en ligne des 39 caisses régionales et devient Directeur Général de BforBank, dont il développe l'essor jusqu'en 2016. Il rejoint Orange en juillet 2016, avant d'être nommé Directeur général d'Orange Bank en Octobre 2016. André Coisne est diplômé de l'ESCP.



Stéphanie Çabale

Orange Group

Digital & Customer Engagement Marketing VP

Passionnée par la culture digitale, Stéphanie la vit comme une composante essentielle de sa vie, de son parcours et de son approche professionnelle. Avec 25 ans d'expérience en Marketing et Communication dont 15 ans en Acquisition et Conversion digitale au sein d'univers Telecom et Media, elle conçoit et opère un marketing centré client, positif, dynamique, favorisant les ventes et la fidélité à la marque. Pour AOL France, puis au sein du groupe Orange, elle exerce depuis 2001 des postes moteurs de la transformation digitale. Stéphanie dirige aujourd'hui, pour l'opérateur international, le département Marketing Digital & Engagement Client qui accompagne les 30 filiales sur leurs stratégies, projets, parcours clients, en WebDesign, eCommerce, Social Media, Fidélisation, Customer Base Management, Data Marketing. Son équipe joue également un rôle moteur dans l'évolution des méthodes, outils, compétences autour de la data, des insights client et de l'innovation centrée sur les usages.



Erwan Gaultier

Orange Group

Europe & MEA Digital Channels & Customer Experience VP

Erwan Gaultier a débuté son parcours professionnel dans le conseil en stratégie, au sein de Bossard / Cap Gemini Consulting puis Mercer / Oliver Wyman, 7 années consacrées en Europe comme en Asie à des enjeux de stratégie d'innovation, de croissance et go-to-market. C'est en 2008 qu'il est "tombé" dans le digital au sein des équipes opérationnelles d'Orange France. A partir de 2010, il a pris la direction de la Relation Client Digitale Grand Public pour ensuite initier la transformation digitale d'Orange France et fonder le "Lab", la nouvelle usine à produits agiles d'Orange France. Il pilote désormais les canaux digitaux, la mise en œuvre de ces nouveaux modèles opérationnels et l'expérience client digitale d'Orange sur l'Europe, le Moyen-Orient et l'Afrique. Erwan est diplômé de SKEMA Business School, de l'Ecole Centrale Paris et de l'Institut Multimédia. "



Matthieu Lambotte

Pernod Ricard

Group CIO

Diplômé de l'ESIEA (Paris) en 1998, Matthieu Lambotte rejoint alors le Groupe Pernod Ricard. D'abord en tant que Responsable des Technologies de l'Information pour Pernod Ricard Europe. En janvier 2004, il est nommé Responsable des Technologies d'Information du Groupe en charge des systèmes Holding, Intranet Groupe et Business Group pour Pernod Ricard Group. Il rejoint Ricard en juillet 2006, en tant que Directeur des Systèmes d'Information de Ricard avant de devenir Vice-Président IT chez Pernod Ricard Americas en avril 2010. En 2013, Mathieu a été promu Vice-Président IT et Opérations de Pernod Ricard Americas. Le 1er septembre 2014, Mathieu a été nommé CIO du Groupe Pernod Ricard.



Laurent Stricher

Pôle Emploi

Directeur général adjoint en charge du SI

Laurent Stricher est le Directeur Général Adjoint en charge de la DSI chez Pôle Emploi. Après obtention de son diplôme d'ingénieur chez Supélec en 1995, il débute sa carrière en tant que VSNE chez Cern. En 1997, il rejoint Thales. Trois ans plus tard, il intègre Capgemini Consulting en tant que Consultant puis Principal au terme d'une année. Il rejoint Pôle Emploi en 2012 en qualité de Secrétaire Général de la DSI. Puis occupe les fonctions de Directeur SI Supports en 2012, puis Adjoint au DGA SI en charge des Produits en 2013, jusqu'à son poste actuel en 2014.



Laetitia Pfeiffer

Publicis Nurun Paris

Direction générale - Stratégie & Innovation Digitale

Ex-pionnière du Net (Unesco, 2000) au sein des agences digitales Babel, HighCo, TBWA, WordAppeal, Publiccorp puis Infosys, j'ai rejoint le Groupe Publicis en 2016 pour co-diriger l'agence en charge de la Stratégie Digitale et l'Innovation d'un grand retailer français. Passionnée par l'impact des nouvelles technologies sur les comportements/usages, les métiers et les modèles économiques, je conseille les grands comptes sur leurs stratégies de transformation digitale afin de favoriser l'innovation et la culture digitale, et améliorer leur compétitivité et l'engagement salarié/client/partenaire. Par extension, cela me permet d'adresser l'ensemble des sujets autour de l'open innovation, le commerce omnicanal, le Brand content, les nouvelles technologies (IA, IoT, etc.) et l'intelligence collective. Je partage cette passion en donnant des cours depuis 2006 en Stratégie digitale et en Innovation auprès de grandes écoles parisiennes et provinciales. Je suis membre du Club de Paris des Directeurs de l'innovation et mentor au sein du Programme Etincelles depuis 2014, dispositif d'accompagnement de jeunes femmes vers les métiers du numérique et la création d'entreprise digitale. Publications récentes : "MOOC d'entreprise", Ed. Dunod, 2016.- "Consulting au quotidien", Ed. Dunod, 2016. - Co-auteur du Référentiel Marketing 2013 en partenariat avec l'EBG : <http://online.milibris.com/ebg/referentiel-marketing/2013-01/reader/>



Natahalie Wright

Rexel

Directeur Digital & IT Transformation Group

Diplômée de Master en Sciences Economiques à Assas, Nathalie Wright débute sa carrière chez AT&T en 2004 en tant que General Manager France, Sales Vice President Southern Europe & MEA. En 2009, elle intègre Microsoft France au poste de Director Public Sector Division puis est promue au poste General Manager Enterprise & Strategic Alliances. De 2017 à 2018, elle entre chez IBM en qualité de Vice President Software puis elle finit par rejoindre début 2018, Rexel au poste de Group Digital & IT Transformation.



Jean-Marie Letort

Thales

VP Cybersecurity Evaluation & Consulting

Jean-Marie Letort est Vice Président au sein de la Business Line Systèmes d'Information Critiques et Cybersécurité du Groupe Thales. Il dirige l'ensemble des activités de service en Cybersécurité du Groupe Thales (audit, conseil, supervision, remédiation). Thales accompagne les Etats, Administrations et Opérateurs d'Importance Vitale (OIV) en cybersécurisant leurs assets les plus critiques (données, systèmes d'informations et infrastructures critiques) et en soutenant leurs programmes de transformation digitale en y apportant les éléments de cybersécurité nécessaires.



Olivier Flous

Thales

VP Transformation digitale

Olivier Flous est le Vice-Président Digital Transformation & Digital Factory du Groupe Thales depuis le 1er Juin 2017. De mi-2013 à mi-2017, il occupe le poste d'Engineering Vice Président du Groupe Thales et est en charge des processus d'ingénierie, d'outils, du développement des compétences et de la compétitivité, supervisant une équipe de plus de 20 000 ingénieurs à travers le monde. Il coordonne également la transformation digitale des opérations internes de Thales depuis début 2016. Entre 1997 et 2005, il a occupé plusieurs postes de Chef d'équipe logiciel à Responsable d'Ingénierie système chez Electronic Warfare, responsable des systèmes de combats aériens et navaux. Il rejoint ensuite l'entreprise de transports, où il supervise tout le département d'Ingénierie. Par ailleurs, il a été le Référent pour le Design de différents systèmes complexes, tels que le système de sécurité intégré de Mexico pour lequel il a reçu le prix d'Ingénieur de l'année par la presse française en 2014. Il est titulaire d'une maîtrise en sciences Ingénierie et études supérieures en télécommunications et traitement du signal.



Cédric Deniaud

The Persuaders

Directeur général

Directeur Général du cabinet conseil digital The Persuaders et de l'Accélérateur pour grandes entreprises SYSK, je travaille dans les métiers du Digital depuis 15 ans. Nous accélérons l'adoption et la maturité digitale dans de nombreux grands groupes en France et à l'étranger (Canal+, EDF, La Poste, Total, Renault, Generali, AXA, Nestlé, ...). J'ai précédemment été Responsable Numérique de l'UMP (2009 / 2010), Directeur Conseil chez Dimelo et FullSIX, et responsable de projets Web à la Française des Jeux, Dell et Banque Populaire.



Emmanuel Rinaldi

The Walt Disney Company France

Directeur des ressources humaines

Diplômé d'un DESS, gestion des Ressources Humaines au Celsa en 1992, Emmanuel Rinaldi intègre le Groupe BPI l'année suivante en tant que Consultant puis Responsable De Projet. C'est en 1999, qu'il rejoint TNS Sofres en qualité de Directeur Développement RH. Il occupe désormais le poste de Directeur RH France & Benelux chez The Walt Disney Company .



Catherine Spindler

vente-privee.com

Chief Marketing Officer

Catherine Spindler rejoint vente-privee en 2014 en qualité de CMO. Elle est aujourd'hui à la tête de la Direction BtoC du Groupe. Une direction qui regroupe les équipes Marketing, les équipes de la Coordination des ventes et l'ensemble des équipes de Création, dont l'un des enjeux majeurs est de placer l'expérience utilisateur au coeur de la stratégie de développement de vente-privee. Elle démarre sa carrière au sein du chef de file mondial de l'industrie du luxe LVMH, comme chef de produit international de la branche Parfums de la marque Guerlain. Elle rejoint ensuite le groupe Yves Rocher, où elle exerce diverses fonctions de marketing, notamment en Europe et en Chine avant de devenir directrice marketing puis directrice marketing marque et communication internationale de la marque Docteur Pierre Ricaud.



Hervé Dumas

Veolia

Chief Technology Officer

Hervé Dumas a rejoint Veolia en novembre 2013 en tant que CTO au sein de la Direction Informatique du Groupe. À ce titre, il dirige les équipes Technology & Operations et est responsable de la technologie et de l'architecture, du Cloud computing, de la connectivité, des services techniques, de la cybersécurité et de la gestion des actifs logiciels. Avant de rejoindre Veolia, il occupe le poste de Directeur Office Information Systems chez Valeo de 2006 à 2013, où il dirige la transformation stratégique vers le Cloud. Il a également travaillé au département Systèmes d'information du groupe en tant que chef de projet d'architecture à partir de 2000 et Group Telecom Manager en 2003. De 1998 à 2000, chez Capgemini, il exerce plusieurs activités de conseil et de projet sur des solutions réseaux, communication et sécurité pour différents clients en France et en Europe. De 1993 à 1998, il mène une carrière de musicien professionnel. Directeur des Systèmes d'Information. C'est début 2012 que Gilles de Richmond rejoint le Groupe VSC en tant que Directeur VSC-Technologies.



Romain Paillard

Wagon

Fondateur

Romain Paillard a co-fondé Le Wagon en 2013 ; il en est aujourd'hui le Chief Operating Officer (COO). Il dirige l'expansion du Wagon dans de nouvelles villes - et nouveaux pays. Avant cela, Romain a passé le barreau de Paris en 2009, avant d'exercer comme Avocat pendant plusieurs années.



Avec 660 sociétés adhérentes, dont l'intégralité du CAC 40 et du SBF 120 et plus de 160 000 professionnels, l'EBG constitue le principal think-tank français sur l'économie digitale.

L'EBG a pour vocation d'animer **un réseau de décideurs**, en suscitant des échanges permettant aux cadres dirigeants de se rencontrer et de partager bonnes pratiques et retours d'expérience.

Plus de **200 événements et 25 ouvrages** sont réalisés chaque année, permettant de fédérer des décideurs d'entreprises issus de tous les métiers : Directeurs Marketing, Directeurs Digital, DSI, DRH, DG, Directeurs Achats, etc.

Le Conseil d'Administration de l'EBG se compose des personnalités suivantes :

- Stéphane Richard, CEO d'Orange – actuel Président de l'EBG
- Jean-Bernard Levy, PDG d'EDF
- Steve Ballmer, ex-CEO de Microsoft
- François-Henri Pinault, Président de Kering
- Pierre Louette, Directeur Exécutif, Secrétariat général et opérateurs France, Orange
- Patrick Le Lay, Ancien PDG de TF1
- Grégoire Olivier, Directeur des Services de Mobilité de PSA Peugeot-Citroën
- Didier Quillot, Directeur Général de la Ligue de Football Professionnel (LFP)
- Sir Martin Sorrell, Président de WPP
- Jean-Daniel Tordjman, Ambassadeur, Inspecteur Général des Finances
- Philippe Rodriguez, Trésorier
- Pierre Reboul, Secrétaire Général

LE PÔLE ÉTUDES DE L'EBG

L'EBG édite cinq collections d'ouvrages uniques en leur genre, permettant de recueillir les témoignages les plus pointus et les visions de nos adhérents sur des sujets d'actualité.

Les Référentiels :

- étude de grande ampleur sur l'évolution d'un métier d'un secteur, ou une grande mutation des organisations
- 100 interviews de Directeurs de grands groupes
- pages d'analyses, cas concrets et citations

Sélection de titres parus : *Référentiels de la Transformation Digitale*, *Référentiels des Directeurs Achats*, *Référentiels des Directeurs Marketing...*



Les Livrets de synthèse :

- restitution des réflexions issues d'un cycle d'événements (ateliers ou conférences)
- événement par événement : synthèse des enjeux, interview, compte-rendu
- 60 pages d'analyses thématiques et de retours d'expériences

Titres parus : *Digital Insurance*, *Chief Data Officer*, *Data & Analytics*, *Intelligence Artificielle...*



Les Livres Blancs :

- étude sur un sujet innovant
- interviews de Décideurs qui portent un projet lié à la thématique
- entre 30 et 150 pages d'analyses, cas concrets et citations

Titres parus : *Cloud et nouveaux usages de l'IT*,
Data Visualization, Big Data, Marketing comportemental,
API : 10 témoignages-clés,
Génération Y/Z : Panorama des nouvelles pratiques RH pour 2018...

**Les Baromètres :**

- étude quantitative menée auprès de toute la communauté EBG pertinente
- entre 500 et 1 000 répondants par étude
- 40 à 50 pages d'analyses, de tableaux et graphiques

Titres parus : *Performance du Marketing Digital*, *État des lieux du Programmatique en France*, *Data-Driven Entreprise*, *Innovation et Open Innovation...*

**Digital Marketing :**

- 200 fiches pratiques
- 60 études de cas
- 20 infographies

**POUR PLUS D'INFORMATIONS SUR LES ÉVÉNEMENTS OU LE PÔLE ÉTUDES DE L'EBG :****François Edom**

Responsable des contenus

+ 33 (0)1 48 00 00 38
 françois.edom@ebg.net

**Thérèse Nyaben**

Chargée de projets éditoriaux

+ 33 (0)1 48 00 00 38
 therese.nyaben@ebg.net

**L'AUTEUR :****Pierre-Henri Kuhn**

Franco-américain bilingue, Pierre-Henri accompagne des startups, des agences et des fonds d'investissement dans leur communication et leur stratégie de contenus. Formé en droit des affaires et en finance (ESCP Europe), il débute sa carrière chez Sofinnova Partners avant de rejoindre le magazine Décideurs comme éditeur. Contributeur régulier aux *Echos*, il participe en 2016 au lancement de Viva Technology Paris, le plus grand concours mondial de startups, en tant que responsable du contenu.



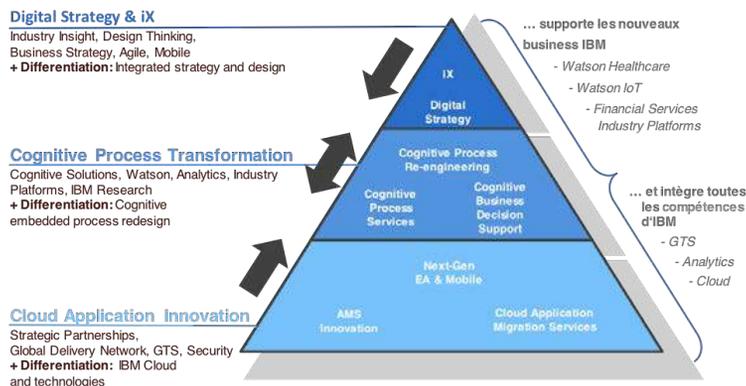
L'INDUSTRIALISATION DIGITALE ET COGNITIVE AUTOUR DU CLIENT ET DE LA DONNÉE : BIENVENUE DANS L'ENTREPRISE APPRENANTE

Le big data, les réseaux sociaux, les réseaux mobiles, le Cloud et l'analytique bouleversent les modes de vie, de travail et d'interaction.

La transformation digitale a redéfini les interactions entre clients, collaborateurs et partenaires, poussant les entreprises à repenser les notions d'expérience et d'engagement. Cela entraîne une explosion des données qui deviennent une nouvelle ressource économique et donc une opportunité à saisir.

IBM se positionne depuis plus de 100 ans comme le partenaire privilégié des entreprises qui ont fait de l'innovation leur credo, en les aidant à se différencier de manière durable dans un contexte fortement concurrentiel. IBM met à leur disposition la palette de ressources la plus complète – compétences, systèmes, logiciels, services, financement, technologies – pour leur permettre de devenir des entreprises d'innovation dans des domaines clés que sont par exemple aujourd'hui le Cognitif (avec Watson), la Blockchain, les Analytics, le Cloud, l'Internet des Objets et la Mobilité.

IBM Global Business Services est le partenaire de l'industrialisation digitale et cognitive de ses clients.



Notre activité Digital Strategy & iX a pour ambition d'industrialiser les initiatives digitales de nos clients et porte nos offres de stratégie de ré-invention digitale, de design et de co-création d'expérience client avec la méthode IBM Design Thinking et le Studio. Ces projets sont menés par des équipes pluridisciplinaires (Consultant Design Thinking, Agile, Architecte, Designer, Experts Solutions, etc.) en s'appuyant sur des partenariats stratégiques : notre entité IBM Software, Apple, Salesforce, Microsoft et Adobe.

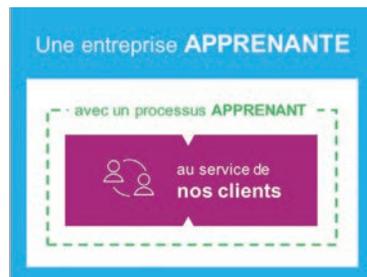
Notre activité Cognitive Process Transformation a l'ambition de devenir l'industriel de la transformation cognitive en France, en s'appuyant sur ses compétences de ré-invention et d'opérations de processus métier (avec des compétences métier, de conduite du changement et dans nos solutions Watson, Watson IoT et Advanced Analytics).

Notre activité Cloud Application Innovation regroupe nos activités d'intégration de systèmes. Ses offres couvrent un large périmètre : le Cloud, l'Intégration de Systèmes Complexes, l'Architecture, le Développement d'Applications, les ERP (SAP, Oracle, Microsoft, Infor M3, Workday), la Migration, l'Automatisation, l'IT Consulting, le Testing et l'ensemble de l'AMS (Application Management Services).

VOUS, AVEC IBM

Les domaines d'expertise d'IBM

Les projets de développement et de différenciation sont au cœur des stratégies des entreprises clientes d'IBM. Par la connaissance de leurs métiers et l'expertise des technologies de l'information de nos équipes, IBM est à même d'accompagner les organisations dans leur industrialisation digitale et cognitive autour du client et de la donnée comme illustré ci-dessous.



Afin de proposer des offres toujours plus innovantes et performantes, IBM mène un programme d'acquisition de sociétés dans le but d'adapter son portefeuille d'offres et de services aux métiers de demain.

Un état permanent d'innovation et une capacité de recherche inégalée.

La recherche et l'innovation sont au cœur de la stratégie d'IBM.

Chiffres clés :

- 3 000 chercheurs dans le monde.
- Un budget de Recherche et Développement annuel mondial de plus de 5,8 milliards de dollars.
- 12 laboratoires dans le monde : États-Unis (Almaden, Austin & Watson), Austin (US), Watson (US), Chine (Beijing & Shanghai), Inde (Delhi & Bangalore), Japon (Tokyo), Israël (Haïfa), Suisse (Zürich), Brésil (Sao Paulo & Rio de Janeiro), Kenya (Nairobi), Australie (Melbourne), et Irlande (Dublin).
- 5 chercheurs d'IBM ont reçu le Prix Nobel de physique.
- IBM est n°1 en termes de brevets obtenus pour la 25^{ème} année consécutive avec 9 043 brevets obtenus en 2017.
- Grâce à plus de 8 500 inventeurs, IBM est présent aux États-Unis et dans 47 pays dans le monde.
- 10 % des brevets sont développés avec les clients.

Le cognitif : un facteur de différenciation

IBM est l'une des seules entreprises de son secteur qui a su se réinventer tout en traversant de multiples ères technologiques et cycles économiques. Cette transformation se fait précisément dans le but de créer une valeur différenciatrice pour ses clients. IBM le fait d'autant plus, dans un secteur informatique qui se restructure à un rythme sans précédent.

Aujourd'hui, IBM est bien plus qu'une entreprise de matériel, logiciels et services. IBM est devenue une entreprise de solutions cognitives et une plateforme Cloud. En effet, le cognitif jouera un rôle clé sur le chemin de cette transformation digitale. Les bénéfices de l'industrialisation digitale associés à la puissance de Watson et ses capacités à corréler des informations issues de millions de documents en un instant très court ouvrent la voie à une nouvelle ère : celle du cognitif. « L'intelligence artificielle est désormais là pour assister l'Homme dans son quotidien. Parlons plutôt alors d'intelligence augmentée ! » affirme Nicolas Sekkaki, Président d'IBM France.

Il est certain que la transformation digitale est une étape importante, mais ce n'est pas la finalité du processus. La prochaine décennie consistera à envisager comment combiner ces éléments et devenir une entreprise cognitive.



Nicolas Sekkaki Président IBM France

Nicolas Sekkaki est nommé Président d'IBM France le 1^{er} juillet 2015 et était auparavant Vice-Président System & Technology Group Europe depuis 2012.

Entre 2010 et 2012, Nicolas Sekkaki a occupé le poste de Directeur Général SAP France & Maghreb.

Nicolas a rejoint IBM en 1991 en tant qu'Ingénieur Commercial, en charge du secteur aéronautique puis assurance, puis a occupé le poste de Vice-Président, System and Technology Group entre 2002 et 2006 avant de prendre le poste de General Manager, Global Technology Services pour IBM France.

En 1990, Nicolas Sekkaki est diplômé de l'École nationale supérieure de l'Aéronautique et de l'Espace.

Contact : sekkaki2@fr.ibm.com - Twitter : @nsekkaki



Marc Bensoussan Directeur Général IBM France - Global Business Services

Marc Bensoussan est Directeur Général IBM France Global Business Services et Président d'IBM Interactive ; il a contribué depuis 30 ans à la transformation d'entreprises et conduit actuellement de grands programmes d'industrialisation digitale et cognitive.

Marc est membre du Comité Exécutif d'IBM France.

Contact : mbensoussan@fr.ibm.com - Twitter : @MBensoussanIBM



Bruno Després Directeur des Ressources Humaines

Bruno Després est Directeur des Ressources Humaines d'IBM France depuis janvier 2011, après avoir occupé plusieurs positions opérationnelles au sein de la Compagnie (ventes, management de projet d'Intégration de Systèmes, ...) et assuré des responsabilités internationales au sein de la DRH d'IBM en Europe et au niveau mondial.

Bruno est diplômé de l'Institut Supérieur de Gestion (promotion 1982). Il est membre du Comité Exécutif d'IBM France.



Jean-Philippe Desbiolles Vice-Président Cognitive Solutions - IBM Watson Group

Jean-Philippe Desbiolles est Vice-Président Cognitive Solutions chez IBM Watson Group. Depuis plus de vingt ans, Jean-Philippe travaille sur la transformation des *business* et des stratégies dans le secteur de la finance, menant de front la réinvention des institutions financières en s'appuyant sur les technologies d'intelligence artificielle (IA), d'analytique avancée et d'Internet des Objets.

Twitter : @JphiDesbiolles



Guillaume Ferrand Directeur Marketing Consulting et Industries - IBM France

Guillaume Ferrand est Directeur Marketing Consulting et Industries pour IBM France. Il a occupé pendant 3 ans la fonction de Directeur Marketing de l'entité Global *Business Services*. Depuis plus de 10 ans, il exerce diverses fonctions de marketing stratégique au sein d'IBM France et possède une expérience de 8 ans en consulting métier - réorganisation et conduite du changement dans le secteur Telco E&U chez PwC et IBM.

Contact : guillaume.ferrand@fr.ibm.com - Twitter : @_Guillaume_F



Lucile Hyon-Le Gourrièrec Senior Advisor, Analytics BU, Market Development, IBM Europe

Lucile Hyon-Le Gourrièrec est Senior Advisor dans l'équipe européenne d'IBM Market Development & Insights, en charge des offres Analytics, Data Science et Big Data. Lucile est impliquée depuis 4 ans dans le référentiel de la transformation digitale réalisé avec l'ebg, intervenant régulièrement sur ce thème en interne et en externe. Elle a rejoint le bureau de Femmes du Numérique, commission du Syntec Numérique en janvier 2015 et intervient également dans conférences ou lors de colloques en entreprise ou dans l'enseignement supérieur.

Contact : lucile.hyon@fr.ibm.com - Twitter : @LucileHLG



Sixtine Millot Marketing Global Business Services - IBM France

Sixtine Millot travaille depuis un an et demi dans l'équipe Marketing Global Business Services d'IBM France. Sixtine a piloté la réalisation de cette étude depuis sa phase de création jusqu'à sa publication et son déploiement.

Contact : sixtine.millot@ibm.com

Impression : Imprimé en France par Grillet Impressions,
78140 Vélizy-Villacoublay

Conception graphique / maquette : Aurélien Jeanney / Anne Chaponnay

Illustrations : Sylvain Frécon

Copyright © 2018 EBG-Elenbi - IBM

Tous droits réservés. Cet ouvrage ne peut en aucune manière être reproduit en tout ou partie, sous quelque forme que ce soit ou encore par des moyens mécaniques ou électroniques, y compris le stockage de données et leur retransmission par voie informatique sans autorisation des éditeurs, EBG-Elenbi, IBM

La citation des marques est faite sans aucun but publicitaire. Les erreurs ou les omissions involontaires qui auraient pu subsister dans cet ouvrage malgré les soins et les contrôles de l'EBG-Elenbi, IBM ne sauraient engager leur responsabilité.

EBG-Elenbi - IBM

Avec le soutien d'iStock by Getty Images **gettyimages®** | **iStock.**