

LE NUMÉRIQUE EN PRATIQUE

COMMENT JE ME TRANSFORME
ET AVEC QUI ?

STRATÉGIES

L'HUMAIN

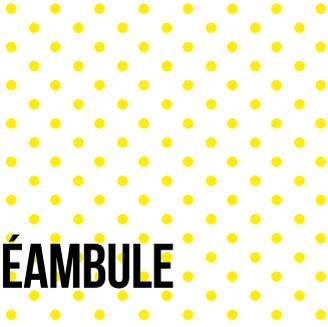
LA DATA

LA CONNECTIVITÉ

LA SÉCURITÉ

LE SYSTÈME D'INFORMATION

Alliancy



PRÉAMBULE

Une transformation protéiforme

Le numérique, au cœur de toute stratégie d'entreprise désormais, est un formidable accélérateur de croissance. Nous sommes entrés dans une économie où l'innovation ouverte et l'expérimentation sont devenues les clés de la réussite... à condition de savoir placer l'utilisateur au cœur de ses réflexions. De fait, le pouvoir appartient désormais au « client » qui (ré)invente les usages et impose les processus et produits de demain.

Évidemment, ceci est plus facile à dire qu'à faire. Et beaucoup d'entreprises échouent par manque de vision ou de stratégie, d'investissements ou de talents, par crainte du changement ou d'absence de support... C'est pourquoi *Alliancy* a choisi de publier ce guide pour augmenter vos chances de réussite, car il n'y a pas de fatalité.

Les méthodes pour rester concurrentiels, ou « pivoter » dans cette nouvelle économie, sont multiples et les chemins de traverse nombreux. Aucun modèle unique n'existe. Et cette diversité est une chance. Faut-il avoir, dans cette révolution technologique et sociétale, l'esprit suffisamment curieux, ouvert et agile pour trouver sa voie.

L'intelligence artificielle en force

Au-delà d'une vision commune, il existe donc plusieurs façons de mener une transformation, que ce soit par domaines, par l'introduction d'outils numériques, par la mise en place d'une nouvelle gouvernance ou de nouveaux espaces de travail, par l'*open innovation* et plus de collaboration... Vous le découvrirez au fil des pages de ce guide. Mais on s'aperçoit, aujourd'hui, que tout ceci se couple désormais avec une nouvelle strate incontournable, celle de l'intelligence artificielle (IA). Cette technologie est partout sous-jacente, autant dans les tâches réalisées par les hommes que par l'intégration dans les systèmes de nouvelles solutions apportées par l'IA. Il est important de s'y préparer, de se former... car c'est là un autre tsunami qui s'annonce.



Le partage d'une vision commune et l'humain sont au cœur des enjeux de transformation.

SOMMAIRE

Hors-série – 2018

Alliancy

PRÉAMBULE

2

ENQUÊTE EXCLUSIVE | 5

Prestataire du numérique, des objets de transformation non identifiés

5

Notre sélection des 100 acteurs du numérique

9

STRATÉGIES | 11

Valeo

ou la vision à long terme d'un patron

11



Intelligence artificielle

valoriser l'écosystème, une priorité

18



Yves Caseau, DSI de Michelin

« En IA, il faut être dans une démarche dynamique »

20

Emery Jacquillat, président de Camif-Matelsom

« Il faut se mettre face aux enjeux de société »

21



Jonathan Trepo, directeur général de Zalando France

« Notre avantage concurrentiel se fera sur l'innovation technologique »

25

La Factory de Vinci Energies s'exporte

29



Rotterdam connecte entièrement son port

31

Vincent Bedouin, président de We Network et Lacroix

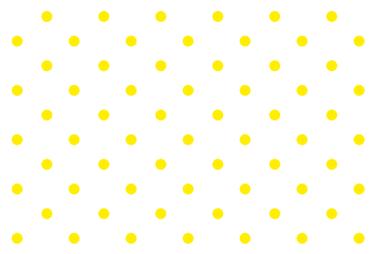
« Seul l'IoT peut amener les ETI vers l'industrie du futur »

34

Digitalisation de la banque et des assurances,

que reste-t-il à mener ?

37



LA DATA | 39

Anne-Sophie Taillandier, directrice de TeraLab

« Notre plate-forme permet
d'innover plus vite avec les
données »

41



Les voyages d'affaires

modélisés par la *data* et
l'intelligence artificielle

45

À Toulouse, les nouveaux
services passent par l'*open data*

47



Édouard Beaucourt, country manager à Tableau France et Europe du Sud

« Mieux vaut commencer par un
projet individuel »

49



L'intelligence artificielle

transforme la banque

51



Mikaël Aubertin, co-fondateur de Good Goût

« L'outil sert à proposer une
expérience individualisée »

53

Béatrice Piquer, directrice commerciale et marketing de Certigna

« Il est simple de prouver l'intégrité
de la donnée »

55

Rémy Poncton, PDG de France Fenêtres

« Grâce au CRM, notre réactivité est
aujourd'hui immédiate »

57

Laurianne Thiebaut, DSI d'Essilor France

« Le RGPD n'est pas perçu comme
un sujet RH »

59



Back to basics, qui aidera
le plus sur le RGPD ?

61

RGPD, des sources pour
l'approviser

63

PRESTATAIRES DU NUMÉRIQUE : DES OBJETS DE TRANSFORMATION NON IDENTIFIÉS

◀ Dorian Marcellin (@DorianMarcellin)

Alliancy présente les résultats de son enquête « Le Numérique en pratique » réalisée auprès de prestataires du monde numérique. Notre sélection des « 100 », sur plus de 300 répondants, peut guider efficacement les entreprises dans leur transformation.



Transformation numérique ! Le terme est galvaudé en 2018, tellement il est répété à l'envi par les directions générales, de la communication, du marketing et par les experts de tous bords. Sous un même chapeau, celui-ci abrite des réalités variées, qui se traduisent par des préoccupations transverses. Transformation de la relation client, innovation produit, changement des modes de travail des collaborateurs... Pour

chaque question à laquelle une entreprise essaye de répondre, deux autres apparaissent dans d'autres services. La donne n'est pas facilitée par la transformation généralisée des fournisseurs de produits et de services, notamment ceux de l'ancien monde du *software*, qui se repositionnent – avec plus ou moins de clarté et de facilité – sur ce nouveau credo. Au final, la confusion règne quand il s'agit

de déterminer qui peut accompagner efficacement la mutation d'une organisation et comment. Pourtant, au sein des entreprises, les exigences se font plus fines, la tolérance aux discours creux, plus faible. Les principaux transformateurs à l'œuvre dans les entreprises sont les premiers à le reconnaître: ils ne pourront pas assurer le succès des transformations seuls ; ils ont besoin d'alliés de confiance.

« En ayant des rapports privilégiés avec les fournisseurs, on est en mesure d'amener des innovations rapides, d'expérimenter. Il faut profiter de leur créativité, de leur capacité à voir où sont les axes d'innovation nouveaux, technologiques. Mais pour que cela fonctionne, il faut qu'il y ait beaucoup d'humilité des deux côtés. Il faut savoir se mettre en position d'écoute. Les technologies évoluent, aujourd'hui, tellement rapidement que l'on a besoin de ceux qui sont capables de suivre – à condition qu'ils parviennent à adopter cette posture », témoigne Emmanuel Fouché, DSI d'Engie pour le marché client particulier.

Tous spécialistes de la "transformation numérique"

Alliancy a donc décidé de mener l'enquête auprès du marché... Plus de 300 prestataires du numérique se sont positionnés et ont exprimé leurs messages sur ces larges enjeux de transformation.

Parmi les enseignements de leurs réponses : une immense majorité d'entre eux se présente comme des « acteurs transverses » de la transformation numérique, quel que soit le produit ou le service qu'ils proposent. Si cela est compréhensible pour quelques « grands », le discours est plus difficile à prendre au sérieux pour une start-up ou un éditeur spécialisé.

Bien souvent, la transformation est encore vue comme une histoire d'outils technologiques – notamment logiciels – à mettre en place. En effet, 8 prestataires sur 10 se présentent dans cette enquête comme « agissant sur l'évolution des processus et des outils de production », c'est-à-dire une orientation produit, plutôt que sur l'évolution de l'expérience client ou des modes de collaborations internes, par nature beaucoup plus « culturels ».

Les prestataires sont une majorité à proposer une approche transversale de la transformation numérique...



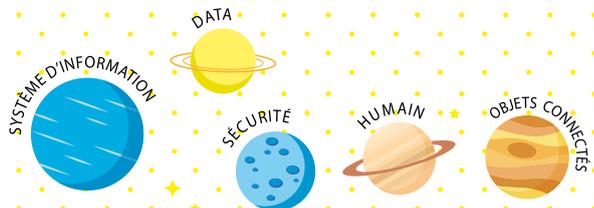
Seuls

32%

se déclarent spécialisés

sur un seul thème tandis que

48% en sélectionnent au moins 3.



... et ciblent des secteurs aux maturités différentes.



1 entreprise sur 7



déclare même pouvoir accompagner ses clients sur tous les aspects de la transformation quelle que soit son activité.

Lors d'une table ronde consacrée à la question sur le salon Roomn à Monaco, Denis Cammas, directeur des infrastructures France et CTO France du groupe Generali a résumé: « *La transformation, c'est une affaire de compétitivité et de concurrence avant tout. Le premier point consiste en l'optimisation de nos moyens, et c'est sur ce point qu'ont eu lieu les principaux investissements jusque-là. Mais on assiste à un shift – pas encore assez fort – vers le second, qui consiste à se différen-*

de l'innovation. Ce qui peut parfois avoir des impacts sur la cohérence du changement. *« L'important pour nous, ce sont les vecteurs profonds d'innovation, autour des objets connectés et de la transformation du parcours client au sein de nos magasins par exemple. Ce sont des sujets qui demandent à être portés de bout en bout, pas seulement avec une seule solution ou un outil »*, remarque pour sa part un dirigeant de Louis Vuitton face aux résultats.

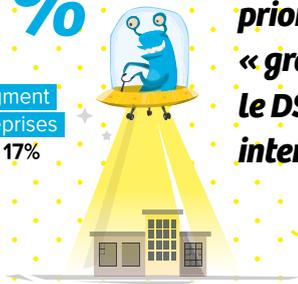
Ils ont une offre majoritairement tournée vers l'évolution des processus et de l'outil de production.

84% agissent sur la partie « processus, produits et services » contre **56%** sur l'expérience client et **40%** sur la collaboration interne.



57%

optent pour le segment des grandes entreprises contre seulement **17%** pour les PME.



Ils préfèrent s'adresser en priorité aux « grands », avoir le DSI comme interlocuteur...

40%

choisissent le DSI loin devant les directions métier (**31%**), générale (**17%**) et de l'innovation (**11%**) pourtant parties prenantes de la transformation.

« crier, dans le service, l'expérience client, les usages et les modèles d'affaires. » Et en la matière, il souligne : « *La partie humaine de la transformation, le changement clé pour les RH et les modes de travail sont encore trop souvent oubliés.* »

De fait, encore en 2018, les interlocuteurs privilégiés des prestataires restent les directions des systèmes d'information, loin devant les directions métiers ou

Les messages aux directions générales restent également très convenus. Ces dernières se débrouillent-elles donc sans ces experts pour définir en connaissance de cause une stratégie cohérente de transformation? L'absence de discours et de messages différenciants portés à l'égard des autres directions que celles informatiques, est l'autre grande constante relevée par notre enquête. Au total, sur plus de

300 répondants, seuls 5% ont pris le parti de citer des exemples métiers concrets et d'illustrer leurs actions par des réalisations de leurs clients.

À Monaco, un décideur au sein du groupe La Poste réagit : « *Il y a un énorme nombre d'acteurs qui présentent tous le même discours vantant leurs mérites. Mais, derrière, on doit passer un temps très important pour bien comprendre ce qu'ils peuvent vraiment faire pour nous... On les écoute très longtemps pour parvenir à les aligner sur nos besoins finaux de transformation.* »

... et communiquer sur des messages peu différenciants.

Seuls **5%**

parlent des usages métiers et citent des clients dans leurs discours commerciaux.



Et on peut faire des erreurs... Cela remet en cause les rythmes rapides de transformation dont tout le monde parle. »

Les indispensables retours d'expérience

Céline Malgras, ancienne *chief digital officer* (CDO) du groupe Guy Degrenne de 2009 à 2017, reconnaît que les rapports avec les prestataires ont changé fortement en quelques années. « *Aujourd'hui, on achète auprès de prestataires qui font évoluer très vite les solutions qu'ils proposent, et il faut savoir saisir des opportunités. Mais, quand une direction des achats attend trois devis différents alors qu'il n'y a qu'une seule et unique start-up qui propose une innovation, il est clair que la problématique n'est pas seulement du côté de l'offre. Il faut que nous évoluions de notre côté également. »*

Dans la sélection des prestataires capables d'accompagner la transformation, Denis Cammas distingue les acteurs de taille importante pour la plupart capables d'aider à structurer, piloter et communiquer autour d'un plan stratégique, de ceux qui se concentrent sur des aspects plus opérationnels et sur les accélérateurs digitaux. « *Dans ce second cas, on va chercher la valeur chez un tout autre type d'acteurs, car tous les prestataires traditionnels nous diront qu'ils savent tout faire, avec une sémantique identique... À l'inverse, on trouve, aujourd'hui, des Fintech et des Assurtech avec la culture de l'usage et des solutions clés en main hyperprécises qui provoquent des changements forts et directs. Leurs leviers immédiats ce sont l'intelligence artificielle, la data, et des temps de delivery record. Cela permet de faire bouger les lignes dans l'entreprise beaucoup plus vite. »*

Et pour bien choisir, il rejoint l'expérience de La Poste : « *Pas de recette toute faite ! Ce qui fait la différence, c'est l'empirique, les illustrations concrètes, les réseaux et écosystèmes des uns et des autres, le fait de se voir apporter des exemples* », estime-t-il. Un témoignage qui recoupe notre conclusion : les prestataires du numérique vont continuer à rester des objets de transformation non identifiés s'ils ne clarifient pas leur véritable rôle dans la chaîne de valeur, s'ils ne prennent pas en compte les nouveaux métiers en charge de la transformation, et s'ils ne s'appuient pas sur des cas concrets, des exemples pertinents à suivre, pour valoriser leur capacité à accompagner.

Découvrez notre sélection des 100

Le questionnaire a été publié en janvier et février 2018 sur Alliancy.fr. Les 100 ont été choisis sur l'adéquation entre leur discours et le positionnement de leur offre. Ce sont des « objets de transformation » identifiables.

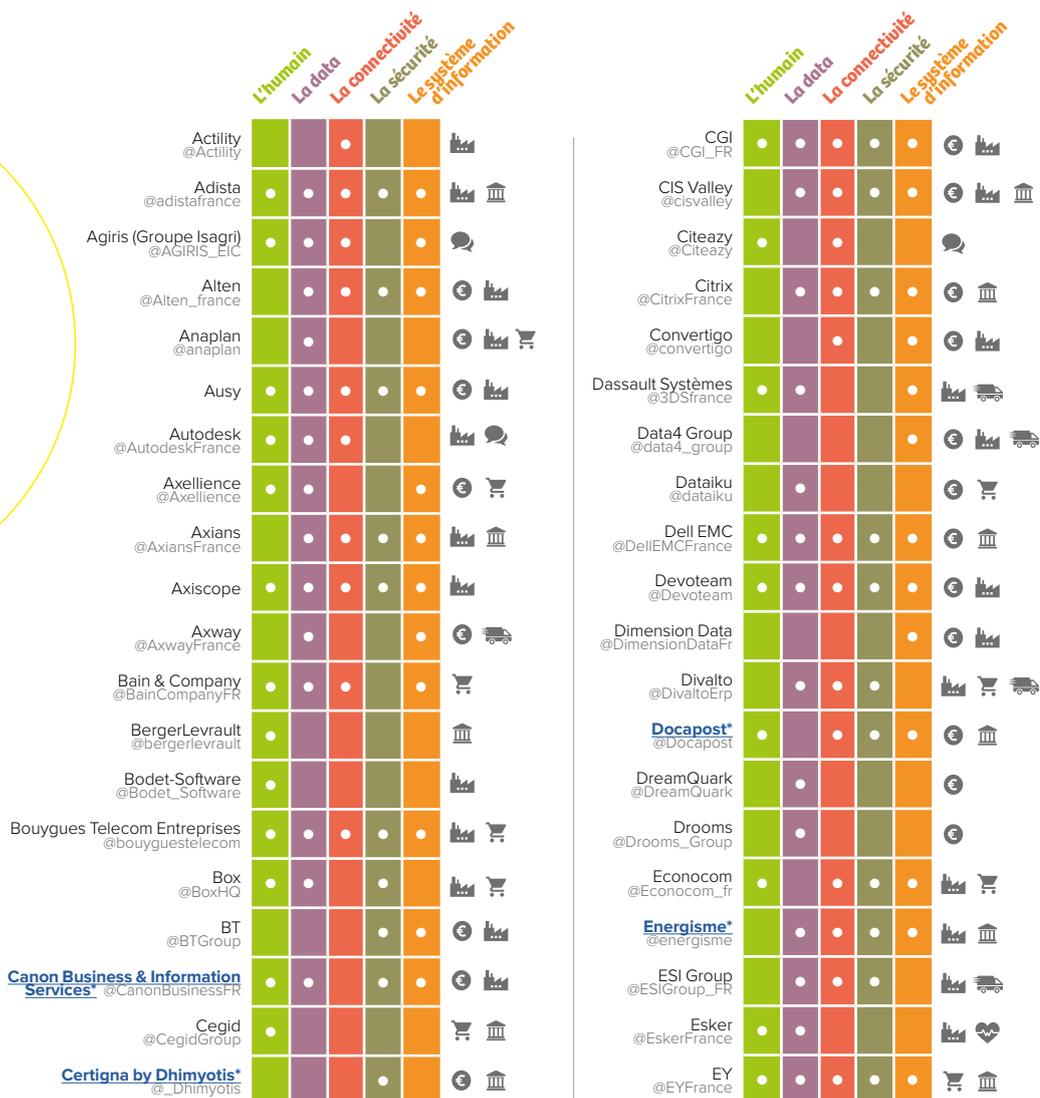
À lire page 12-13

100 ACTEURS DU NUMÉRIQUE POUR ACCOMPAGNER VOTRE TRANSFORMATION

Parmi les nombreux prestataires à avoir répondu à notre enquête 2018 (plus de 300 !), voici notre sélection des «100» qui peuvent vous guider efficacement dans votre transformation. Pour accompagner le changement dans la relation client, l'expérience collaborateur ou l'innovation produit, ces sociétés activent les principaux leviers du numérique sur leurs secteurs de prédilection.

Choisissez ceux qui vous correspondent et retrouvez-les sur alliancy.fr

➡ Vous n'avez pas participé à l'enquête cette année ? **Faites-vous connaître : enquete@alliancy.fr**



Secteurs : € Banque Assurances 🏭 Industrie 🛒 Retail 🏛️ Secteur Public 🚚 Transport & Logistique ❤️ Santé 💬 Autres

	L'humain	La data	La connectivité	La sécurité	Le système d'information	
Flexera @FlexeraFrance	●	●	●	●	●	€ 🏭
Golden Bees @GoldenBees_RH	●	●	●	●	●	N.C.
Google @GoogleEnFrance	●	●	●	●	●	N.C.
Groupe Bizness @GroupeBizness	●	●	●	●	●	€ 🏛️
Groupe Sewan @SewanGroupe	●	●	●	●	●	€ 🏭 🛒
Holy-Dis* @holydis	●	●	●	●	●	€ 🛒
Hub One* @Hub_One	●	●	●	●	●	€ 🏭 🛒 🚚
Idnomic @idnomic	●	●	●	●	●	€ 🏭 🏛️
IMS Networks @IMSNetworks	●	●	●	●	●	€ 🏭 🏛️
InfleXsys @infleXsys	●	●	●	●	●	€
Irlynx @irlynx	●	●	●	●	●	€ 🏭
Itesoft @ITESOFT	●	●	●	●	●	€ 🏛️
ITS Group @ITSGroup	●	●	●	●	●	€ 🚚
Jamespot @jamespot	●	●	●	●	●	€ 🏛️
Keyrus @Keyrus_group	●	●	●	●	●	€ 🛒
Lengow @lengow	●	●	●	●	●	€ 🏭 🛒
Linkbynet @LINKBYNET	●	●	●	●	●	€ 🏭 🛒
Mega International @mega_int	●	●	●	●	●	€ 🏛️
Metsys @metsysgroup	●	●	●	●	●	€ 🏭
Micropole @groupeMicropole	●	●	●	●	●	€ 🏭 🛒
Microsoft @microsoftfrance	●	●	●	●	●	N.C.
Moskitos @MoskitosForReal	●	●	●	●	●	€ 🏭 🛒
Niji @Niji_Digital	●	●	●	●	●	€
Ocean @OCEAN_Geoloc	●	●	●	●	●	€ 🏛️ 🚚
Open @Open_ESN	●	●	●	●	●	€ 🚚
Orange Business Services @orangebusiness	●	●	●	●	●	€ 🏛️
Owi @OWITechnologies	●	●	●	●	●	€ 🛒
PeopleDoc @PeopleDoc_FR	●	●	●	●	●	€ 🏭 🛒
Quadient* @Quadient	●	●	●	●	●	€ 🛒
Quinten* @QuintenFrance	●	●	●	●	●	€ 🏭 🏠

	L'humain	La data	La connectivité	La sécurité	Le système d'information	
Saagie @saagie_io	●	●	●	●	●	€ 🛒
Salesforce* @SalesforceFR	●	●	●	●	●	€ 🏭 🛒
Salvia Développement @SalviaDev	●	●	●	●	●	€ 🏛️
SAP @SAPFrance	●	●	●	●	●	€ 🛒 🚚
SAS @SASFrance	●	●	●	●	●	€ 🏛️
SCC SA* @SCC_info	●	●	●	●	●	€ 🏛️
Schneider Electric* @SchneiderElecFR	●	●	●	●	●	€ 🏭 🛒 🏛️
Sellsy @sellsy_app	●	●	●	●	●	€ 🛒 🗨️
ServiceNow @servicenow	●	●	●	●	●	€ 🏭 🚚
SFR Business* @SFR_Business	●	●	●	●	●	N.C.
Simplicité Software @SimplicitéSoftw	●	●	●	●	●	€ 🏛️ 🚚
Soat @SoatGroup	●	●	●	●	●	€ 🛒
Sopra Steria @SopraSteria_fr	●	●	●	●	●	€ 🏛️
SQLI @SQLI_FR	●	●	●	●	●	€ 🏭
Symantec* @symantec	●	●	●	●	●	N.C.
SynAaaS @SynAaaS	●	●	●	●	●	€ 🏭 🏛️ 🏠
Tableau @tableau	●	●	●	●	●	€ 🛒
Tec Ker	●	●	●	●	●	€ 🏭 🛒
TimeTonic @TimeTonic	●	●	●	●	●	€ 🏭 🚚
Toucan Toco @Toucan_Toco	●	●	●	●	●	€ 🏭 🛒
TrendMicro* @TrendMicroFR	●	●	●	●	●	N.C.
Veeam Software @Veeam	●	●	●	●	●	€ 🏛️
Vekia @Vekia_Fr	●	●	●	●	●	€ 🛒
Viavoo @viavoo	●	●	●	●	●	€ 🛒 🚚
Visiativ @visiativ	●	●	●	●	●	€ 🏭 🛒
VMware @VMware_FR	●	●	●	●	●	N.C.
Wavestone @wavestoneFR	●	●	●	●	●	€
Waycom @Waycom_FR	●	●	●	●	●	€ 🛒
ZestMeUp @zestme_up	●	●	●	●	●	€
Zscaler* @zscalerFR	●	●	●	●	●	€ 🏭 🛒

* Partenaires « Le numérique en pratique » – retrouvez leurs articles dans ce guide.



Stratégies

Valeo ou La vision à long terme d'un patron

📣 Catherine Moal (@CatherineMoal)

Jacques Aschenbroich, PDG de Valeo depuis 2009, a révolutionné l'image de son groupe. D'équipementier automobile au cœur de la tourmente, il l'a depuis hissé au rang de leader français des technologies de la voiture connectée et partagée, électrique et autonome.

L'industrie automobile – ou des transports au sens large – vit sa révolution! On peut en juger sur chacun des grands salons mondiaux de l'innovation, qu'il s'agisse du CES de Las Vegas ou, plus récemment, de Vivatech à Paris. Cette année, de nombreux prototypes futuristes y étaient présentés, comme le drone-navette Pop.Up d'Airbus, le taxi volant de Sea Bubbles ou, encore, la voiture volante autonome EVA X01 de la start-up toulousaine Electric Visionary Aircraft (EVA). Plus proche de nous en termes d'usage, on trouvait également les navettes autonomes de la start-up lyonnaise Navya, d'ores et déjà en test en France à La Défense, sur l'aéroport de Roissy-CDG et dans le bois de Vincennes, comme dans le quartier Confluence à Lyon.

De profonds changements

Tous les dirigeants de ces entreprises disruptives étaient présents sur Vivatech pour rappeler aux professionnels, comme au grand public, les changements profonds en cours dans ce secteur. Ce fut notamment le cas de Jacques Aschenbroich, patron de l'équipementier automobile Valeo, partenaire de tous les grands constructeurs mondiaux ; par ailleurs entré au capital de Navya en octobre 2016 avec Keolis lors de sa levée de fonds de 30 millions d'euros.



■ Jacques Aschenbroich, au CEO Forum de Vivatech Paris 2018.

« Notre secteur doit faire face à trois révolutions simultanées, a-t-il expliqué lors de son intervention sur le salon, qui vont complètement transformer la voiture. »

Cela peut se juger au nombre de brevets déposés par les grands acteurs du secteur (dont son groupe, premier déposant en France), parmi les plus actifs en France et en Allemagne et dans bien d'autres pays. Un phénomène visible depuis quelques années et qui le restera probablement dans les années à venir. ● ● ●

Valeo en chiffres (à la fin 2017)

111 600
collaborateurs.

18,6 milliards
d'euros de
chiffre d'affaires
(+ 12%,
27 milliards
visés à l'horizon
2021).

1,9 milliard
investi en R&D
(55 centres
de recherche).

184 usines.

Une présence
dans 33 pays.

Le groupe
prévoit 1300
recrutements
en France
en 2018 et
près de
20 000 dans
le monde,
notamment
dans l'IA, les
data science,
la robotique.

Aussi, faut-il revenir à trois questions essentielles, selon lui: quel moteur dans la voiture? On assiste à un bouleversement des motorisations, avec la montée en puissance de l'électrique et des technologies alternatives telles que l'hybride. Quel rôle ou pas pour le pilote? Et quelle place pour la voiture dans cette mobilité digitale? Simultanément, le véhicule autonome et connecté, ainsi que le numérique, font émerger de nouvelles formes de mobilité.

Jacques Aschenbroich est ensuite longuement revenu sur la baisse du diesel en Europe, sachant que tout a longtemps été fait pour valoriser cette technologie, montée en France jusqu'à 60% du marché! Ceci montre le poids du régulateur qui, dans tous les pays du monde, a privilégié la lutte contre les émissions de CO₂. « Mais, dans cette logique, un deuxième niveau de régulateurs a pris le pouvoir, ce sont les villes, a-t-il expliqué. Aidées par l'Union européenne, elles ont pour mission, aujourd'hui, d'améliorer la qualité de l'air par la régulation du trafic. » On s'apprête ainsi à restreindre la circulation des voitures à essence dans les villes, à interdire le diesel (vignette Crit'Air à Paris...). De fait, les mégapoles du C40 Cities, l'association présidée par Anne Hidalgo, maire de Paris (qui représente plus de 700 millions de citoyens et un quart de l'économie mondiale), se sont engagées à atteindre les objectifs les plus ambitieux des Accords de Paris à l'échelle locale, et à purifier l'air que nous respirons.

L'avenir des voitures électriques

« On constate là qu'il y a une volonté politique affichée, pour des raisons de santé publique, d'avoir la main sur la régulation. Et on voit le moteur diesel qui chute très rapidement, bien plus que ce que l'on pouvait imaginer », a-t-il poursuivi. Il représente aujourd'hui à peine 40,6% du marché français des voitures neuves au 1^{er} trimestre 2018

en France*, contre 64% en 2014... et 72,4% durant l'année record 2011. Et personne ne sait vraiment ce qui va se passer entre le diesel, l'essence ou l'hybride à moyen terme. « Mais, moins de CO₂ et moins de diesel, ça veut dire tout simplement plus d'électrique et plus d'hybride », estime-t-il. En parallèle, à partir de 2020, si les normes de CO₂ ne sont pas respectées en Europe, de lourdes amendes tomberont pour les constructeurs... D'où la course actuelle de la part des grands constructeurs de développer des voitures purement électriques, avec la volonté de proposer un tel véhicule en 2021 au prix d'un diesel, et, en 2025, au prix d'une essence. La filière vient ainsi de s'engager à multiplier par cinq les ventes annuelles de véhicules électriques d'ici à 2022, à 150 000 environ (contre près de 31 000 en 2017). Les inconvénients de cette solution sont bien entendu l'autonomie du véhicule (impactée par les conditions climatiques) et le temps de recharge de la batterie, qui coûte le plus cher... Ceci impliquera de réels changements d'habitude dans les usages avec, *in fine*, le consommateur qui décidera. Sur l'ensemble du 1^{er} trimestre 2018, ce sont 87243 véhicules électriques qui ont été immatriculés sur le sol européen, dont 51% d'hybrides rechargeables et 49% entièrement électriques. Des chiffres encore faibles, mais affichant un taux de croissance exponentiel. Pour autant, cette révolution, qui nécessite des dizaines de milliards d'investissements chez les constructeurs, doit faire face à la fois à la limite des connaissances technologiques atteintes sur certains sujets et à l'équilibre entre différentes sources d'énergie difficile à anticiper. La deuxième révolution qui arrive est le véhicule de plus en plus autonome, même si d'ores et déjà, nous sommes largement assistés au volant. Les constructeurs traditionnels, mais aussi les Uber, Lyft, Google ou Nava, développent des ●●●

« L'équilibre entre le transport de masse et le transport flexible, personne ne sait aujourd'hui ce qu'il sera. »

Jacques Aschenbroich,
PDG de Valeo.



■ Quatrième patron le plus performant au monde et premier Français pour la Harvard Business Review, prix du Leadership 2017 décerné par le Cercle du Leadership... Jacques Aschenbroich, PDG de l'équipementier automobile Valeo, a enchaîné ces derniers mois les récompenses prestigieuses.

robots taxis... sans volant, ni pédales sur des circuits balisés. «L'arrivée de ces engins ira très vite, pronostique Jacques Aschenbroich, d'ici trois à six mois, car il y en a déjà beaucoup qui circulent, faisant référence à Waymo de Google.» Par exemple, lors des Jeux olympiques d'été de Tokyo en 2020, de nombreux robots taxis de constructeurs japonais devraient circuler en masse. Et ce n'est pas la collision récente d'une voiture Uber en mode autonome complet aux États-Unis [qui a provoqué le décès d'un piéton] qui pourrait freiner ce mouvement, il est désormais irréversible. Déjà, dans la plupart des pays, on peut tester les voitures autonomes.

Robot et algorithme plus sûrs

« Il y a un million de morts par accidents dans le monde par an, dont 85 à 90 % sont liés à un problème humain. Un robot ou un algorithme... ça ne dort pas, ça ne boit pas, ça ne fume pas et ça ne lit pas sur son smartphone..., a-t-il ajouté. Tout laisse donc à penser qu'une voiture autonome verra le nombre de morts baisser. » Les politiques l'ont bien compris et la législation ira de pair avec l'avancée de ces technologies. Y compris en France, où les dix actions prioritaires de la nouvelle stratégie du gouvernement dans ce domaine visent, entre autres, à « construire le cadre, d'ici 2020 à 2022, pour permettre la circulation de voitures particulières, de véhicules de transport public et de marchandises hautement automatisées en France. Si besoin, le code de la route, les règles de responsabilité ou encore la formation pourront être adaptés », a indiqué Anne-Marie Idrac, haute responsable pour la stratégie du développement des véhicules autonomes le 14 mai 2018, lors de la présentation de son rapport**.

Après, la question des *business models* liés à la mobilité digitale reste un autre problème. Si on regarde des disrupteurs comme Uber ou Airbnb par exemple, ce sont aujourd'hui des



■ Au CES de Las Vegas comme à Vivatech Paris, Valeo a présenté un prototype de véhicule 100 % électrique développé en Chine, fonctionnant à basse tension (48 V). Ce système de motorisation, 20 % plus économique que les solutions haute tension existantes, permet à un petit véhicule 2 places de disposer d'une autonomie de 100 km et d'atteindre une vitesse de 100 km/heure. Poids : 700 kg.

sociétés très régulées où que ce soit dans le monde. Pour l'instant, Uber multiplie l'offre et personne ne sait de combien baissera le marché automobile avec l'arrivée de ces nouveaux services... À terme, certains analystes pensent que cela n'aura aucun impact ; d'autres – comme Roland Berger – prédisent que ce marché va s'effondrer. L'équilibre entre le transport de masse et le transport extrêmement flexible, lié au numérique notamment, reste difficile à prédire...

« Par contre, conduire une voiture autonome sur un chemin non balisé risque de prendre encore quelque temps, entre cinq à dix ans sans doute », estime Jacques Aschenbroich. Et tout dépendra de l'avancée réelle de la couverture internet ou GPS de la surface des routes en France... Ce qui imposera encore des dizaines de milliards d'investissements de la part des constructeurs et des nouveaux entrants (comme de leurs fournisseurs), qui dépendront principalement du développement de *business*

models innovants (gestion d'une flotte de robots taxis, par exemple...) et non plus seulement du régulateur. D'ailleurs, les alliances stratégiques se multiplient entre constructeurs et avec les géants de la Tech au-delà même de la conception d'une voiture.

Un positionnement leader sur les capteurs et l'électrique

Cette mobilité numérique, initiée par Uber, est la troisième révolution en cours. Leur force ? Le prix dépend du nombre de personnes ou de la demande et c'est cela la vraie révolution. Depuis, d'autres services astucieux pour optimiser son trajet (à l'aide d'un *smartphone*) se sont développés, comme BlaBlaCar, Drivy ou Karos en France... et tout ce que l'on connaît autour du vélo (malgré le fiasco actuel de Vélib') et du scooter. Ainsi, le lien devient, aujourd'hui, évident entre cette mobilité digitale et l'offre dans les grandes agglomérations qui, face à cela, agissent différemment. On risque bientôt de voir une approche de la mobilité et de la réglementation extrêmement diversifiée selon les villes et les pays...

Dans cet univers en pleine reconfiguration, reste à savoir où Valeo souhaite se positionner sur la chaîne de valeur de ces trois révolutions. « *Nous ne serons pas un acteur de la mobilité digitale*, tranche Jacques Aschenbroich. *Mais, nous voulons aider tous ces acteurs à mieux faire leur métier.* » De fait, sous sa houlette depuis 2009, le groupe s'est positionné pour bénéficier des contraintes réglementaires accrues pour les véhicules polluants en développant des technologies de véhicules économes, notamment électriques; et est devenu un fournisseur majeur de systèmes de conduite autonome en partenariat avec l'Israélien Mobileye, spécialiste des systèmes d'assistance à la conduite à base de caméras frontales. « *Sur le véhicule autonome, on veut être un facilitateur*, a-t-il indiqué, et nous ●●●

Valeo a annoncé, d'ici à la fin 2018, la création d'un centre mondial de recherche (Valeo.ai), consacré à l'intelligence artificielle et au deep learning dans les applications automobiles. Piloté par Patrick Pérez en tant que directeur scientifique, Valeo.ai accueillera une centaine de spécialistes du monde entier dans les domaines des algorithmes, infrastructures, processus d'apprentissage, validation et simulation...



■ Lors de Vivatech, la start-up Ellis Car (photo), spécialisée dans la gestion de flottes automobiles, a remporté le challenge sur la révolution de la mobilité numérique ; Nanomade (nanocapteurs) celui sur la révolution de la voiture autonome et Beebryte (IA dans l'énergie) celui sur la révolution des véhicules électriques.

Une innovation collaborative pour renforcer son leadership technologique

Valeo, qui a accueilli 42 start-up sur le lab « Automotive Tech » lors du salon Vivatech sous la houlette de Xavier Baillard, directeur de l'incubateur du groupe, a identifié près de 30 000 start-up dans le monde capables de travailler dans les domaines qui l'intéressent. Avec elles, tout est possible, du rachat (pour l'Allemande Gestigon) à l'entrée au capital (pour la Lyonnaise Navya), ou de l'accord technique (pour la Niçoise Ellicie Healthyl) à l'achat de licence... Le groupe investit dans un certain nombre de fonds (dont l'approche peut être géographique ou technologique comme Cathay CarTech ou Maniv Mobility) à qui il apporte son expertise et qui, eux-mêmes, prennent des tickets dans des start-up. Sur le salon, Valeo a ainsi mis en avant Neteera, qui a développé des capteurs capables de mesurer des données physiologiques sans besoin de contact avec le corps humain, une technologie unique au monde que l'équipementier a intégré dans la Smart Cocoon. « La voiture et ses occupants doivent être vus comme une seule entité. Nos capteurs permettent à l'habitacle de réagir automatiquement aux données recueillies sur le conducteur et ses passagers pour individualiser leur confort et prévenir les risques liés à la fatigue au volant par exemple », a expliqué Isaac Litman, CEO de la start-up israélienne.

5th EDITION

VALEO
INNOVATION
CHALLENGE
2018

POUR LE
CONCOURS
EDUCAR



■ Pour sa 5^e édition, le Valeo Innovation Challenge offre la possibilité aux étudiants du monde entier de créer leur start-up pour développer l'innovation présentée dans le cadre du concours. Plus d'infos : <https://bit.ly/2ArV29C>

nous sommes clairement spécialisés dans les capteurs, comme les capteurs à ultrasons, les caméras avant, de recul ou à 360 °, les capteurs radars... avec tous les logiciels associés pour les coordonner et interpréter les données.»

Dans la motorisation, le groupe investit à fond sur l'hybride, après avoir abandonné définitivement le diesel. Fin 2016, Valeo et l'Allemand Siemens ont créé eAutomotive, une joint-venture autour des systèmes de propulsion haute tension. Composé d'un millier de personnes, cette entité propose aux constructeurs des solutions en matière d'électrification des systèmes de propulsion pour véhicules routiers. Valeo Siemens eAutomotive a enregistré un niveau élevé de prises de commandes en 2017 à 6,1 milliards d'euros et 10 milliards d'euros cumulés à fin février 2018. À l'horizon 2022, cette société commune devrait réaliser un chiffre d'affaires supérieur à 2 milliards d'euros.

Meilleure performance du SBF 120

Le dirigeant a enfin conclu sur le bon et difficile équilibre à trouver entre croissance et rentabilité. L'équipementier a publié, fin avril, ses résultats du 1^{er} trimestre 2018, en légère croissance, mais toujours inférieurs aux estimations des analystes. « Notre croissance organique connaîtra une forte accélération au cours du reste de l'année, à un niveau compris entre 5 et 6 % au 2^e trimestre, et d'environ 7 % au 2^e semestre », avait alors expliqué le PDG devant les analystes. À l'entendre, le bilan est loin d'être inquiétant, d'autant qu'une croissance à deux chiffres est anticipée pour l'année 2019. Surtout, Valeo affiche l'une des meilleures performances du SBF 120 sur dix ans, avec une ascension vertigineuse... de plus de 500 %.

* Selon le Comité des constructeurs français d'automobiles (CCFA).

**<https://www.ecologique-solidaire.gouv.fr/quelle-strategie-developpement-du-vehicule-autonome-en-France>.

Intelligence artificielle : valoriser l'écosystème, une priorité

📌 Célia Garcia-Montero (@c_garciamontero)

L'Académie des technologies a présenté son rapport sur le « Renouveau de l'intelligence artificielle et de l'apprentissage automatique ». Recommandant la mise en place d'un plan IA à l'échelle nationale et européenne, elle encourage les expérimentations.

Présenté début avril, soit quelques jours après le rapport Villani (lire encadré), mais destiné au monde professionnel, le rapport sur le « Renouveau de l'intelligence artificielle et de l'apprentissage automatique » de l'Académie des technologies, vise à encourager l'adoption de l'intelligence artificielle (IA) au sein des entreprises. Résultat de dix mois de travaux, au cours desquels une trentaine de personnes ont été interrogées par la commission Technologies de l'information et de la communication, ce rapport émet plusieurs recommandations pour aiguiller la stratégie du gouvernement.

La priorité selon l'institut de recherche est la mise en avant de l'écosystème français. « Cette notion d'écosystème qui concerne la recherche ou le monde de l'usage, reste assez floue dans le rapport Villani, souligne Yves Caseau, président de cette commission et co-auteur du présent rapport. Par exemple, les contributions françaises à l'open source ont été très peu mentionnées, c'est pourtant en attirant l'attention sur ce qui est réalisé que l'on donne envie à d'autres de s'investir. » L'académicien, également DSI du groupe Michelin, préconise de développer les hackathons et autres concours d'innovation orientés.



■ Yves Caseau, membre de l'Académie des technologies chargé de la rédaction du rapport, lors de la publication du texte le 9 avril dernier.

tés vers la démonstration pratique: « *L'objectif est de montrer aux décideurs, dans des délais courts, la valeur que l'IA apporte, car celle-ci est encore peu adoptée dans nos sociétés.* »

Des centres d'essai sur le modèle des IRT

Autre recommandation : encourager les expérimentations. « *L'IA, ce n'est pas que des algorithmes, c'est une somme de connaissances qui s'acquiert en pratiquant* », affirme Yves Caseau. Pour l'Académie des technologies, investir sur la R&D est insuffisant; il faut aussi s'intéresser à l'ingénierie et aux moyens de calcul. La commission propose aussi dans son rapport la création de laboratoires d'essai et de certification par domaine métier, regroupant industriels et chercheurs. « *L'idée serait de créer des lieux similaires aux instituts de recherche technologiques (IRT) pour penser le processus de bout en bout, et avoir une excellence propre à ce domaine. Il faut revoir le système de recherche français dans son intégralité* », conseille Gérard Roucaïrol, président honoraire de l'Académie des technologies, relevant un manque de puissance de calcul dans les projets français.

Avec ses propositions, l'Académie des technologies espère s'inscrire dans la volonté du gouvernement. « *Le rapport Villani est très bien écrit et juste, mais il reste incomplet par rapport au dessein du président, et il ne porte pas les germes pour favoriser l'usage* », poursuit Yves Caseau. Le rapport Villani insiste, par exemple, sur le soutien financier des chercheurs. « *La réussite d'un acteur innovant est imprévisible.*



Le rapport Villani : entre science, éthique et commerce

Le rapport sur l'intelligence artificielle (IA) rédigé par le mathématicien et député Cédric Villani, a été rendu public le 28 mars 2018. Parmi les nombreuses pistes proposées : créer un réseau d'instituts interdisciplinaires d'intelligence artificielle, mettre en place un supercalculateur conçu spécifiquement pour les applications d'IA, ou encore rendre plus attractives les carrières dans la recherche publique afin d'éviter la fuite des cerveaux vers les géants américains.

Lien pour y accéder: <https://bit.ly/2pM8FK3>

L'IA en chiffres

La France compte parmi les quatre premiers pays au monde pour la production mondiale d'articles sur l'intelligence artificielle, avec la Chine, les États-Unis, et le Royaume-Uni.

268 équipes de recherche.

81 écoles d'ingénieurs et 38 universités délivrant 138 cours liés à l'IA.

Il vaut donc mieux promouvoir l'introduction de l'IA dans tous les secteurs pour revisiter tous nos métiers plutôt que d'élaborer des plans pour des secteurs précis », estime l'académicien. De nombreux rapports ont récemment vu le jour sur l'intelligence artificielle, le contexte global se veut favorable à son essor. Toutefois, le nouveau règlement européen sur la protection des données (RGPD) reste pour l'Académie des technologies un frein. Elle préconise ainsi un assouplissement des modalités d'application du règlement afin de ne pas affaiblir les écosystèmes européens par rapport aux concurrents américains. « *J'observe que la donnée ne circule pas aussi librement que ce qu'elle devrait* », note Yves Caseau.

« En IA, il faut être dans une démarche dynamique »

Propos recueillis par Célia Garcia-Montero

Yves Caseau, à la fois académicien à la tête de la commission Technologies de l'information et de la communication et DSI de Michelin, explique les raisons qui freinent les directions à adopter l'intelligence artificielle.

Comment expliquez-vous la faible adoption de l'IA que vous relevez ?

Yves Caseau. Nous nous sommes rendu compte qu'il y a en France non pas un problème d'offre mais de demande. Contrairement aux élites américaines, les Comex français n'ont pas d'appétence pour les technologies. Ce qui est un paradoxe, alors que la plupart des médias rapportent des avancées dans le domaine et s'enthousiasment pour ce sujet. C'est pourquoi nous appelons à une formation des décideurs, pour qu'ils ne craignent plus que l'intelligence artificielle dérange leur façon de procéder. Les entreprises, comme les politiques, n'ont pas adopté selon moi la bonne démarche. Ils sont dans une vision statique, se limitant à l'élaboration de feuilles de route. Or, il est nécessaire d'être dynamique sur ces sujets.

Quels conseils donneriez-vous sur la manière d'opérer ?

La première chose à faire, comme nous le soulignons dans le rapport, est d'expérimenter continuellement et de connaître les différentes solutions disponibles. L'IA ne se limite pas aux



réseaux de neurones, c'est la raison pour laquelle nous avons commencé ce rapport par une définition de la technologie et de ses usages. Pour donner envie aux entreprises de s'y intéresser, il fallait clarifier la technologie. Ensuite, il faut veiller aux logiciels informatiques. Les entreprises ne s'intéressent pas assez à cette question alors qu'il s'agit d'une composante essentielle. En tant que DSI de Michelin, j'essaie, par exemple, de faire en sorte que l'architecture et l'environnement logiciel restent les plus modernes possibles pour permettre des expérimentations. J'estime, par ailleurs, que l'IA n'est pas un savoir-faire

à externaliser. On ne peut pas sous-traiter la compétence de son métier.

Pourquoi avoir choisi de délivrer vos messages aux entreprises spécifiquement ?

C'est maintenant que celles-ci doivent s'emparer du sujet pour rester compétitives. Les sociétés comme Facebook, Amazon ou Uber ont basé leur succès sur l'IA, et cela a abouti à l'émergence de nouveaux services et usages. Dans tous les secteurs, les clients sont en attente de nouvelles propositions et l'IA est un moyen de renforcer le dialogue entre les entreprises et leurs clients.

Nous observons par ailleurs l'arrivée dans les usines du *digital manufacturing*. Jusqu'alors, il y avait une distinction entre le CRM – piloté par le marketing pour la gestion de la relation client – et la *supply chain* – gérée par la DSI pour les besoins de l'usine. Nous nous dirigeons vers une interconnexion des deux. Seule l'IA permettra d'associer ces deux processus de manière intelligente et souple afin que le client en contact avec le marketing puisse savoir où se trouve sa commande. Il est évident que l'IA va être créatrice de valeur.

« Il faut se mettre face aux enjeux de société »

 Catherine Moal

Patron de la Camif-Matelsom, Emery Jacquillat, qui avait repris à la fois la marque et sa base client en 2008, est revenu pour Alliancy et le Cercle des Transformateurs, sur le challenge qu'il a mené ces dernières années pour « sauver et relancer » l'entreprise niortaise.

Pour créer un acteur français du e-commerce dans l'ameublement, rentable depuis plusieurs années, dans le sillage d'un vépéciste créé après-guerre, exsangue et laissant sur le carreau plus de 550 salariés...

Emery Jacquillat a (ré)inventé toute l'organisation et le modèle économique de l'entreprise à l'heure du e-commerce, se focalisant sur la sélection de l'offre produits et le web marketing. « *Un choix radical, mais indispensable* », reconnaît-il d'entrée.

Pour autant, rien n'est achevé! « *Il y a dix ans il n'y avait pas de smartphone. Ce qui veut dire qu'il faut encore tout revoir!* » Et de citer la montée en force de l'intelligence artificielle qu'on ne pourra plus arrêter. « *Cela nous échappe déjà et c'est passionnant pour un entrepreneur comme moi, à condition de l'utiliser intelligemment.* » Mais, revenons un peu en arrière...

Dès 2009, lors du rachat, le nouveau dirigeant s'installe avec sa famille à Niort (Deux-Sèvres), et confie très rapidement toute l'informatique de l'entreprise à un prestataire spécialisé dans les plates-formes *open source* à Nantes, avant d'implanter dans la foulée un centre d'appel et une plate-forme logistique localement. Deux investissements ma-

jeurs, menés avec des partenaires extérieurs, pour lesquels ils obtiendront l'appui financier de la région. « *Un de nos enjeux était aussi de recréer des emplois sur le bassin* », rappelle-t-il.

Valoriser le « made in France »

Aujourd'hui, l'intégralité des ventes de la Camif se fait sur internet, « *en misant sur la qualité des produits, une valeur reconnue de la marque, et le made in France* ». La difficulté d'alors fut de « *redonner confiance* » aux fournisseurs, aux salariés et au territoire... « *Nous avons inscrit au cœur de notre projet une étude d'impact sur nos clients, nos actionnaires, nos fournisseurs et fabricants français.* »

Sur le site, les internautes – souvent des enseignants très attachés à leur pays, sa culture et sa langue – peuvent localiser les fournisseurs de l'enseigne sur une carte de France et faire le choix de l'achat écoresponsable... « *Quand on donne cette information au client, il est en capacité de changer sa façon de consommer. Un service de conso-localisation qui a d'ailleurs été primé par l'Ademe en 2013, année de son lancement.* »

Pour autant, persuadé qu'on ne va plus pouvoir continuer à consommer, ni produire de la même manière en-



« *Quelles qualités doit avoir un bon manager ? L'ouverture me semble indispensable. Il faut également être au service de ses équipes et, ensuite, il faut beaucoup d'audace.* »

Emery Jacquillat,
président de Camif-Matelsom.

core longtemps, le dirigeant veut aller plus loin en s'interrogeant sur le « *Comment on invente les nouveaux modes et produits de consommation dont le monde a vraiment besoin.* »

En 2014, il lance un processus d'innovation ouverte dans lequel neuf volontaires de l'entreprise s'engagent régulièrement autour d'un budget collaboratif, menant une large réflexion sur l'entreprise, une demi-journée par semaine pendant trois mois. « *Ils deviennent acteurs de ce que l'on va faire* », insiste-t-il. Ainsi, a été initié récemment l'un des plus grands projets en cours à la Camif : la refonte totale du site internet. « *L'idée est de transformer notre modèle, en passant d'un site d'e-commerce classique à une plateforme collaborative au service de la consommation responsable. De-*

main, on pourra trouver autour de chez soi des réparateurs de produits, comme un client qui veut vendre ou acheter tel ou tel produit... », explique le dirigeant.

Le besoin de créer du lien

Un choix utopiste ? « *On ne peut pas plaquer un modèle de management d'une entreprise à l'autre. Par contre, chaque entreprise doit trouver sa voie, et il est indispensable de rendre ses salariés acteurs de son entreprise*, explique celui qui reconnaît avoir eu à gérer quelques réticences au changement. C'est pourquoi un an après avoir tout chamboulé, en 2010, il a accueilli en résidence pendant trois mois dans ses locaux, Anne-Laure Maison, une artiste contemporaine. *Il s'agissait de vivre ensemble une expérience complète-* ● ● ●

ment originale pour construire une nouvelle culture d'entreprise.»

Les sols des bureaux se sont alors peu à peu couverts de bandes roses qui s'entrecroisaient, symbolisant les communications physiques entre les différents postes de travail... Elle jouera également avec les lettres du néon « Service après-vente » pour en faire ressortir le mot « rêve »... « La vraie richesse de l'entreprise est sa capacité à créer du lien, entre ses collaborateurs, avec ses clients et ses fournisseurs [au nombre de 150 en France, NDLR]... C'est la seule solution pour s'en sortir en cas de crise! » À tel point que, depuis 2014, avec ses clients et salariés, le patron fait régulièrement et pendant cinq semaines, un « Tour

de France» de ses fournisseurs... Des vidéos à découvrir en ligne dans la rubrique « Les coulisses de la fabrication française ».

L'originalité? Ensemble, lors de ces déplacements, ils travaillent sur les produits de demain. C'est ainsi qu'est né le « Cinlou », le premier bureau connecté fabriqué en France, devenu le best-seller du rayon Bureau de la Camif. « La bienveillance et l'exigence, deux valeurs de l'entreprise, peuvent paraître contradictoires, mais en fait elles sont essentielles. Quand on est les deux, c'est génial. »

Le numérique au service de l'humain

Reste que le numérique est au cœur de cette transformation, comme l'explique Emery Jacquillat. « Le numérique à la Camif doit être au service de l'humain, insiste-t-il. Il doit nous permettre de créer du lien, entre les salariés, avec les clients et les fournisseurs. La conso'localisation dont je parlais précédemment, c'est sur le web que tout le monde en profite. Il en est de même pour la Camif près de chez vous, un de nos services en ligne qui met en relation les clients entre eux. Vous voulez tester le canapé de votre voisin acheté à la Camif? Cette expérience d'achat est unique et rendue possible uniquement grâce au numérique. » Et ça fonctionne ! Aujourd'hui, ils sont 300000 clients actifs sur le site, y compris des seniors.

En parallèle, la Camif-Matelsom a opté en 2015 pour le statut B Corps, une certification destinée aux entreprises qui mettent « l'efficacité de l'entreprise privée au service de la résolution d'enjeux sociétaux ». Emery Jacquillat vient d'ailleurs d'inscrire dans les statuts de l'entreprise « l'objet social étendu », qui concerne notamment la consommation plus responsable et la production locale. Son idée? Que le



Chiffres Clés

60 salariés

Chiffre d'affaires 2017,
40 millions d'euros
en hausse de 6 %.

3/4 des ventes
« made in France ».

2/3 de « nouveaux clients »
sur la plate-forme en 2018.



■ Depuis 2014, avec ses clients et salariés, le patron fait chaque année et pendant cinq semaines, un « Tour de France » de ses fournisseurs.

consommateur devienne acteur en changeant le monde de l'intérieur, comme l'entreprise aussi peut être un puissant levier de transformation de la société.

Travailler sur ses valeurs

Un de ses derniers combats va dans ce sens, avec le lancement d'une pétition en ligne pour interpellier les pouvoirs publics sur l'instauration d'une TVA réduite sur les produits durables et « made in France ». Elle a recueilli plus de 6000 signatures. « Favoriser les produits durables éviterait le coût du recyclage, du traitement des déchets », estime ce patron pour qui tout ceci n'est qu'une question de choix politique. « On pourrait imaginer un taux à 10 % pour les produits à vertu sociale ou environnementale; et un autre à 5,5 % pour les produits qui cumuleraient les deux... Pour faire changer les choses, il faut réduire l'écart de prix

entre les produits fabriqués localement dans le respect de la planète et des hommes; et les produits qui parfois viennent de très loin dans des conditions moyennes. En Suède, par exemple, le gouvernement a divisé par deux le taux de TVA sur la réparation. »

Cette mise en avant de ses valeurs est une façon de se différencier face à des géants comme Ikea ou Amazon... « Face à eux, on ne gagnera qu'en travaillant sur la valeur, la différenciation est notre raison d'être, qui est de développer une consommation responsable. Nous devons aussi nous mettre face aux enjeux de société. Il y a une tendance mondiale aujourd'hui des consommateurs qui souhaitent redonner du sens à leurs achats. Il faut changer nos modes de consommation. » Emery Jacquillat s'est donné encore quelques années pour contrer le premier.

« Notre avantage concurrentiel se fera sur l'innovation technologique »

Propos recueillis par Catherine Moal

Directeur général de Zalando France depuis un an, Jonathan Trepo mène une mission depuis l'Allemagne: faire de ce site de prêt-à-porter, leader en Europe, la première destination de shopping en France.

Zalando est leader sur le marché du prêt-à-porter en Europe, où vous êtes présents dans 15 pays. Quelle place tient la France?

Jonathan Trepo. En France, nous n'avons pas de concurrent direct à part entière. C'est-à-dire sur notre créneau qu'est la mode du moment, des saisons en cours... Zalando propose une mode non dégriffée, sachant que notre cœur de métier est de vendre des marques que les clients connaissent et apprécient, à l'inverse d'autres acteurs qui préfèrent vendre leurs marques propres. Pour Zalando, la France est un marché en très forte hausse, mais c'est surtout l'une de nos plus grosses perspectives de croissance dans les dix prochaines années. Il faut savoir que le marché des chaussures et du prêt-à-porter en ligne en Europe de l'Ouest s'élève environ à 40 milliards d'euros [source *Euromonitor*, *NDLR*] et la France n'est qu'au troisième rang...

Et en termes de clientèle?

Il y a de vraies différences entre les profils sociodémographiques. On se rend compte que sur certains marchés on avance fortement sur une clientèle plus jeune, comme en Suisse ou en Italie... Ce qui a un impact direct sur

les ventes générées *via* notre application. À l'inverse, les Français achètent moins en ligne [*taux de pénétration de 17%, NDLR*] que dans les autres pays, comme l'Allemagne (20%) ou le Royaume-Uni (24%), y compris sur mobile...

Quelles sont les spécificités du marché français?

La clientèle française est très exigeante, en termes de services, de compétitivité/prix, de qualité de produits, d'expérience d'achat en ligne, d'inspiration, d'attente de conseils... Les acheteurs français veulent qu'on leur propose des associations de looks, qu'on leur fasse découvrir de nouvelles marques, que l'on crée des silhouettes... C'est clairement un marché où il y a une très forte culture de la mode, un commerce de la mode puissant et une habitude de fréquenter des magasins multimarques...

Ce qui ne vous rend pas la tâche facile...

Non, en effet, je suis là pour réconcilier une plate-forme européenne d'un leader incontesté né en Allemagne, avec les spécificités de notre marché, et cela au niveau stratégique, marketing et commercial.



Jonathan Trepo,
directeur général
de Zalando
France.

Comment cet objectif se décline-t-il?

Au niveau de l'offre évidemment ! Nous allons faire les efforts nécessaires pour attirer les marques locales référentes sur notre plate-forme, mais aussi les marques internationales qui ont le plus de succès auprès de la clientèle française. Ensuite, tout se joue sur l'offre de services que nous voulons exceptionnelle, autant sur les moyens de paiement, que les délais de livraison, les retours, le service après-vente...

Comment avancez-vous sur ces sujets?

Zalando a une façon particulière de localiser ses activités. Par exemple, sur les moyens de paiement, on propose en France la possibilité d'« essayer d'abord et payer après »... Si vous achetez une dizaine d'articles, vous allez avoir une semaine chez vous pour les essayer et retourner ceux qui ne vous conviennent pas... avant d'être débité sur votre compte bancaire seulement 15 jours plus tard, et uniquement sur les produits conservés. On a lancé ce service en septembre 2016 et, aujourd'hui, il est proposé à la totalité de nos clients existants.

Tout vise à simplifier la vie de l'acheteur français?

Il n'y a aucune raison qu'il puisse y avoir la moindre appréhension en France lors d'un achat de mode en ligne. Et, aujourd'hui, cette appréhension est encore beaucoup trop forte. Elle est liée à la livraison, à la qualité des produits et à la facilité de retour... Mais on constate que ces services sont parfaitement compris de nos clients et font évoluer leur comportement d'achat et la fidélisation. C'est la même chose pour le « Retour Illico » par coursier que l'on vient d'étendre à Toulouse et Villeurbanne, après Lyon, Paris et sa banlieue. Ce service permet au client de programmer en quelques clics un rendez-vous avec l'un de nos coursiers [en partenariat avec Stuart, filiale de La Poste, NDLR] pour un retour dans les 15 minutes, ou sur



■ L'Allemand Zalando est leader européen du prêt-à-porter en ligne sur les tendances de saison (200000 références dans 2000 marques).

rendez-vous. Le service est disponible 7 jours sur 7 et actuellement gratuit pendant sa phase de test ! Une fois encore, on supprime l'appréhension du retour des vêtements à notre clientèle... On croit aussi beaucoup au « colis retour en boîte aux lettres » que nous proposons avec La Poste.

Ces innovations sont-elles dupliquées à l'étranger, et inversement?

Zalando bénéficie de sa présence européenne pour expérimenter différents services dans plusieurs pays. L'idée est de développer les bons services avec une valeur ajoutée technologique en partant toujours des besoins des clients locaux. En France, nous avons mis l'accent sur les services liés aux retours, car on savait que c'était un sujet problématique. On travaille avec La Poste, car en ce qui concerne la livraison du dernier kilomètre, nous sommes obligés de nous adresser à des acteurs locaux qui ont un certain niveau d'expertise, tout en étant capables de nous accompagner dans notre développement. ● ● ●

Les articles de mode représentent 30 % des ventes sur mobiles et tablettes du secteur de la vente au détail. Forrester prévoit que ces produits connaîtront une croissance annuelle de 20 % au cours des cinq prochaines années, soit 35 % environ du marché d'ici à 2022.

Face à un géant comme Amazon, comment vous positionnez-vous?

Nous sommes très différents. Acheter sur Amazon, c'est comme acheter de la mode dans un grand magasin ou un hypermarché... C'est une expérience d'achat autre et pas forcément pensée pour la mode. Avec 20 % d'offres communes uniquement entre nos plates-formes, nous ne sommes pas sur la même typologie de produits, ni de comportements d'achats, ni de clients... De plus, nous sommes un acteur européen, au plus proche des clients européens. Dans le e-commerce, il y a une cohérence territoriale très forte à conserver... Zalando représente 1 % du marché européen de la mode, mais notre objectif est d'atteindre les 5 % à terme.

La logistique est le nerf de la guerre. Où en est l'optimisation de votre supply chain?

Avec 2000 marques livrables dans une quinzaine de pays, nous étions arrivés

aux limites de nos capacités logistiques fin 2016... C'est pourquoi deux entrepôts supplémentaires sont en cours de construction, en Italie et en Pologne, à Gryfino. Nous disposerons bientôt de cinq « hubs logistiques » de taille similaire, avec Erfurt et Lahr en Allemagne. Par ailleurs, nous développons un réseau d'entrepôts « satellites ». Un premier a ouvert en Italie à Stradella en 2016; un autre en France en mars 2017 à Moissy-Cramayel (Seine-et-Marne); un troisième vient d'ouvrir à Brunna en Suède et d'autres implantations sont encore à l'étude. Notre objectif est d'être au plus proche de nos clients pour optimiser la livraison et les retours. Notre entrepôt francilien [20000 mètres carrés opérés par Arvato France, NDLR] gère aujourd'hui 60 % de nos commandes et nous a déjà permis de réduire notre délai de livraison d'une journée en moyenne.

Pour innover dans les services, au-delà de votre R&D interne, quel est le rapport que vous entretenez avec les start-up?

C'est un sujet très important chez Zalando. Nous sommes une société technologique, qui a conscience que son avantage concurrentiel ne se fera, sur la durée, que sur la base de l'innovation. Aujourd'hui, nous avons une approche européenne du sujet. Parfois, nous développons des partenariats assez classiques, comme avec Stuart. D'autres fois, nous accompagnons financièrement des start-up, qui travaillent avec nous... [comme pour la Suisse *Fashwell*, une spin-off de l'EPFZ, NDLR]. À Berlin, nous disposons d'un département dédié à tous ces projets. Pour autant, Zalando voit le secteur de la mode comme un écosystème global sur lequel il faut créer des connexions entre les différents acteurs et qu'au centre, ce qui doit faire le lien c'est une plateforme unique, ouverte et tournée vers le développement de services technologiques (*data*, logistique...) avec tous types d'entreprises innovantes.



Un doublement des ventes d'ici à 2020

Plus de 22 millions de clients actifs par mois.

Plus de 200 millions de visites par mois.

Chiffre d'affaires 2017 : 4,5 milliards d'euros (contre 3,6 milliards en 2016).

13 000 collaborateurs.

■ Avec son entrepôt satellite de Moissy-Cramayel, en Seine-et-Marne (30000 mètres carrés et 200 salariés à terme) inauguré le 9 mars 2017, Zalando France vise la livraison le jour même, notamment en région parisienne.

Côté marques, comment se décline l'innovation?

Nous avons lancé récemment notre nouvelle offre ZFS [Zalando Fullfilment Solution] que nous voulons déployer à grande échelle auprès des marques qui le souhaitent. Parmi celles déjà présentes sur Zalando, certaines ont déjà fait ce choix. L'idée est de leur offrir une visibilité en ligne, et la gestion de leurs commandes à partir de notre réseau d'entrepôts. Depuis juin 2016 par exemple, les stocks de plusieurs points de vente Tommy Hilfiger ainsi que de boutiques indépendantes multi-marques ou autres sont disponibles en ligne sur Zalando. D'un coup, ils ont accès à 200 millions de visites par mois.

Est-ce une façon d'anticiper sur la complémentarité avec le commerce physique?

C'est ainsi que l'on développera le marché dans son ensemble. Le digital et le physique sont complémentaires. Aujourd'hui, tout ce qui va être achats fonctionnels ou réassortiments se fera en ligne, voire même automatiquement... [avec les dash button, *NDLR*]. Par contre, dès que l'on va être sur

l'émotion, que l'on cherchera à être inspiré, le commerce physique jouera un rôle très important, et c'est là où il doit se réinventer, s'organiser pour proposer une « nouvelle » expérience d'achat. Chez Zalando, nous cherchons à développer le commerce physique en le connectant à notre plate-forme en ligne, car le cancer du commerce physique aujourd'hui, c'est d'abord et surtout un stock qui dort localement.

En septembre 2017, à Berlin, s'est tenue la deuxième édition du Bread & Butter, le « Festival de style et de culture » que Zalando a repris en 2016. Pourquoi cette diversification?

Durant trois jours, plus de 30000 visiteurs du monde entier ont pu explorer les dernières nouveautés de la mode, de la musique et de la restauration, pour la plupart présentées en avant-première, de façon inédite et originale... Ouvert au grand public, Bread & Butter permet à Zalando de montrer comment on réinvente la mode et une expérience 360° pour le bien de tous, autant en termes de relation client que de mise en scène des produits. Ce fut un énorme succès.

La Factory de Vinci Energies s'exporte

 Catherine Moal

En mars 2017, Vinci Energies inaugurerait La Factory, un lieu dédié à l'open innovation, à La Défense. Depuis, le groupe a ouvert la Digitalschmiede en Allemagne. Retour sur cette initiative avec Lydia Babaci-Victor, directrice du développement et de l'innovation du groupe.

2000 mètres carrés dédiés à l'innovation ouverte pour rapprocher les différents métiers du groupe et mieux travailler avec des start-up, c'était le pari lancé au départ par Vinci Energies en ouvrant « La Factory », dans le quartier des affaires de La Défense, à l'ouest de Paris.

Alors, plus d'un an après, où en est ce lieu d'interaction d'un nouveau genre? « Ce sont plus de 1200 visiteurs par mois, se félicite Lydia Babaci-Victor, directrice du développement et de l'innovation du groupe. Nous sommes victimes de notre succès, à tel point que l'on n'arrive plus, nous les habitants de La Factory, à organiser nos réunions ici. »

Internes ou externes, les visites s'enchaînent. Il y a, d'une part, ceux qui y étaient attendus, c'est-à-dire les opérationnels du groupe. « Ici, on leur fait toucher du doigt l'innovation, en les invitant à prendre pied dans un écosystème qu'ils ne connaissent pas forcément et qui va inclure les start-up, les incubateurs, les accélérateurs, mais aussi, le monde académique et leurs pairs au sein même de notre groupe », poursuit la dirigeante. Le premier écosystème à faire fructifier étant évidemment le sien !

Le groupe compte plus de 65000 collaborateurs répartis entre quatre domaines d'expertise que sont les infrastructures, l'industrie, le tertiaire et l'ICT. « Dans des métiers aussi variés, sur la transformation digitale en particulier, qui est une colonne vertébrale transverse à nos activités, on peut se rendre compte que l'esprit d'entreprendre des collaborateurs va s'exprimer dans différents endroits du monde et que l'on va parfois faire deux ou trois fois les mêmes recherches ou les mêmes POC. L'objectif de La Factory est d'arriver à leur faire gagner du temps en les connectant via notre offre de services. Ici, ils peuvent "vivre une expérience", dans laquelle ils pourront se projeter immédiatement. »

Des start-up hébergées

Ils sont ainsi nombreux à organiser leurs réunions sur place, mais surtout, les opérationnels font venir de plus en plus souvent leurs clients, pour des ateliers de co-création par exemple. « Le lieu est très convivial et crée de la fierté, de l'appartenance. Il est favorable à la créativité, grâce aux différents espaces modulaires à disposition, tous équipés... », confirme Lydia Babaci-Victor.

Surtout, La Factory dispose d'un *living lab*, qui héberge 16 start-up en expérimentation... et trois autres en résidence, dont la start-up néerlandaise HAL24K dans laquelle le groupe a investi au titre d'Inerbiz, LiveMon, l'une des gagnantes du « Startup Challenge » de Vinci Energies lors du salon Vivatech 2017 ou, encore, AeonX, l'une des lauréates du premier hackathon du groupe (autour des technologies IoT et big data), à

En bref

10,2 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2016 (réalisés à 49 % hors de France).

65 400 collaborateurs.

1 600 entreprises dans 51 pays sur les 5 continents.



■ La Factory dispose d'un living lab, qui héberge 16 start-up en expérimentation... et trois autres en résidence, dont la start-up néerlandaise HAL24K.

l'origine du chatbot de Vinci Facilities. « *La Factory, pour les jeunes pousses, c'est un lieu qui n'est pas habituel, parce que ce n'est pas juste un incubateur où ils croisent d'autres start-up... C'est un lieu où ils rencontrent ceux avec qui ils vont faire des POC et du business. C'est la grande différence.* »

Ne pas se transformer en « usine à POC »

Mais, à La Factory, viennent aussi ceux qui y étaient moins attendus. « *Notre concept séduit des externes et l'on a des demandes que l'on appelle les "Learning Expeditions", pour venir visiter le site.* » Aujourd'hui, plus d'une vingtaine de Comex se sont déplacés à La Défense (Renault Nissan, Solvay, Areva, Total, Air France...). Ce qui les intéresse? « *Le côté atypique du lieu. À La Factory, nous avons réuni les forces vives transversales du groupe pour réfléchir à la fois aux offres de demain, mais aussi pour les créer* », explique Lydia Babaci-Victor. Car le vrai challenge

pour Vinci Energies, comme pour tous ces groupes, c'est de ne pas se transformer en « usine à POC », ni en « zone start-up »...

Fort de cette expérience, le groupe souhaite industrialiser ce qu'y est fait à La Factory, à la fois dans l'accueil des opérationnels, au travers du programme d'animation (formation de mentors, animation des projets incubés autour de conférences thématiques, y compris ceux des intrapreneurs et appels à projet en fonction des thématiques que le groupe veut porter...). Le 6 avril dernier, la Digital Schmiede a été inaugurée à Francfort (Allemagne), le deuxième pays de Vinci Energies. D'autres factories sont à l'étude, sur d'autres continents notamment.

Le groupe travaille également avec la Cité de l'Objet Connecté d'Angers (49), avec laquelle il souhaite collaborer pour accompagner le développement de produits connectés. « *Tout ne se passe pas qu'à Paris et si, en tant que grand groupe, nous voulons avoir un impact sur le tissu*



économique local et de proximité, comme sur les ETI, il faut que nous soyons présents dans ces écosystèmes d'une façon ou d'une autre », insiste Lydia Babaci-Victor.

La Factory veut co-créeer avec ses clients et s'inspirer. Son objectif est désormais de se mettre en réseau, de créer son propre écosystème « qui viralise tout ce que nous faisons! ». D'où la réflexion en cours de la création d'un club interne (ExpertConnect), dans lequel le groupe réunirait partenaires et clients de Vinci Energies pour travailler ensemble, avec des experts scientifiques du monde entier, sur ses « gain changers » d'ici trois à cinq ans.

Retrouver l'intégralité de cet article sur Alliancy.fr

Rotterdam connecte entièrement son port

 Célia Garcia-Montero

Aux Pays-Bas, le port de Rotterdam a déployé de nombreux capteurs pour optimiser ses activités et fournir de nouveaux services à ses clients.

Désigné meilleur port au monde en 2017 pour la sixième année consécutive par le Forum économique mondial, le port de Rotterdam – qui gère plus de 461 millions de tonnes de marchandises par an – s'est engagé dans un projet d'Internet des objets (IoT) à grande échelle pour améliorer sa compétitivité. L'idée est de relever les mesures météorologiques et maritimes, pour la prévision des marées, et ensuite les relier aux informations sur le transport portuaire. L'équipe s'est fixée comme objectif de parvenir à gagner une heure dans l'accostage pour les quelque 140 000 navires pris en charge chaque année, ce qui représente une économie de 80 000 dollars (67 016 euros). Une cinquantaine de capteurs ont été répartis sur les 42 km du site, sur les bouées et les murs de quais, pour permettre aux opérateurs portuaires d'identifier le moment et le lieu d'accostage optimaux. L'ensemble des données recueillies sont traitées dans un *dataflow*.

« Nous disposons d'une bonne couverture réseau, la difficulté a plutôt été de trouver les bons capteurs », précise Vincent Campfens, *business consultant* IoT au port de Rotterdam, en évoquant leur nécessaire résistance à la corrosion. Les navires disposent, quant à eux, d'un tableau de bord commun pour avoir une information identique en temps réel. Le port de Rotterdam travaille sur ce

projet depuis près de deux ans et l'a vu se concrétiser avec un partenariat noué avec The Weather Company, société spécialisée dans la prédiction météorologique (filiale d'IBM). « Nous avons choisi cet acteur en raison des caractéristiques de sa solution, sécurisée, flexible et assurant l'intégrité des données. Il nous fallait aussi une structure qui nous fournisse l'information adéquate au bon moment pour nous permettre de tester différents scénarios et prendre la bonne décision », détaille Vincent Campfens, en rappelant qu'un port forme un environnement complexe doté d'une infrastructure importante.

L'IA pour renforcer le prédictif

Les possibilités en *machine learning* du géant américain ont aussi retenu son attention. Le port de Rotterdam projette, en effet, d'introduire de l'intelligence artificielle (IA) dans ses projets futurs pour renforcer le prédictif. « L'IA est un bon outil permettant de nous conforter dans nos décisions et de réduire les facteurs de risques », affirme le *business consultant*.

Vincent Campfens imagine déjà apporter de nouveaux services à ses clients. « L'IoT est présente depuis longtemps dans le port, avec les capteurs pour informer les clients des places de stationnement disponibles ou ceux sur les conteneurs. Son



■ Le port de Rotterdam, le plus grand d'Europe, prend en charge 140 000 navires chaque année, et gère 461 millions de tonnes de marchandises par an.

introduction au cœur de notre activité, et à cette échelle, est nouvelle mais logique. Si nous sommes désormais capables de prévoir quand un bateau arrive, où et quand exactement, nous pourrions optimiser le transport et le travail de chacun», souligne-t-il, prévoyant de pouvoir orienter à l'avance un camion vers le bon terminal pour se tenir prêt à l'arrivée des conteneurs.

De l'impression 3D à quai

D'autres projets numériques voient le jour: le port de Rotterdam s'est lancé dans la création d'un jumeau numérique du port, dans l'impression 3D de pièces de navires et dans la maintenance prédictive. « L'IoT est

aussi un moyen pour nous de faciliter la transition énergétique. Je ne veux pas que les gens considèrent les ports de manière négative, comme source de pollution », confie Vincent Campfens, souhaitant faire de Rotterdam un port durable.

Ailleurs dans le monde, d'autres ports misent sur l'IoT pour répondre à l'augmentation du flux de marchandises, diversifier et optimiser leurs services. Au Brésil par exemple, le port d'Açu travaille depuis 2015 avec Gemalto sur une solution surveillant les conditions océaniques afin d'améliorer la sécurité de la navigation, rationalisant la circulation des navires et augmentant ainsi la productivité des ports.

*Difficile d'insuffler le changement
dans votre entreprise ?*

Ouvrez-vous de nouveaux horizons !

INFORMATION



20 dossiers
digitaux

INSPIRATION



Toutes nos
publications

BUSINESS



Des invitations
networking

**Abonnez-vous
sur alliancy.fr**

Nouvel abonnement Premium 1 an

« Seul l'IoT peut amener les ETI vers l'industrie du futur »

Propos recueillis par Célia Garcia-Montero

Le président du cluster We Network et de l'ETI de l'électronique Lacroix, Vincent Bedouin, a remis, fin 2017, à la Fédération des industries électriques, électroniques et de communication (Fieec) sa feuille de route « Vers l'industrie électronique du futur ». Explications.

Pourquoi le besoin d'une telle feuille de route?

Vincent Bedouin. L'IoT est une vague fantastique qu'il ne faut pas rater! Avec l'ensemble des acteurs de la filière, nous avons voulu réaliser un travail collectif. Ce qui a conduit à réunir trois syndicats et 50 sociétés du secteur dans le cadre de rencontres et d'une trentaine de workshops. Le projet a été accéléré par le World Electronics Forum, qui s'est tenu du 24 au 28 octobre 2017 à Angers. Nous voulions aboutir à une vision exhaustive sur la manière de construire l'industrie électronique du futur. En conclusion, nous avons dégagé sept axes concrets avec les besoins de la filière, les tendances du marché, ce qui doit être amélioré et les problématiques pour répondre aux nouveaux enjeux.

Comment vous positionnez-vous par rapport aux autres initiatives menées, notamment celle du Syndicat français de la sous-traitance en électronique (Snese)?

Notre démarche est complémentaire, elle sert à donner du poids aux projets qui vont dans ce sens. La filière électronique est stratégique pour le futur de l'industrie, mais elle n'a pas aujourd'hui la taille critique pour faire face aux enjeux. Il est nécessaire de la soutenir. Nous avons choisi d'orienter cette feuille de route vers l'assem-



Vincent Bedouin,
président de
We Network
et Lacroix.

blage, car la filière des composants est essentielle. C'est une question de souveraineté nationale, si l'on perd la R&D, on perd tout. Et si l'on veut décliner le « Smart World », il faut intégrer l'Internet des objets (IoT) dans tous les secteurs industriels.

En quoi l'IoT est-il si important dans le monde industriel?

L'IoT fait converger les technologies numériques et électroniques, et nous sommes à un moment où le marché de l'IoT industriel (IIoT) va dépasser celui des objets destiné au grand public. Et il va révolutionner tout le secteur, notamment en ce qui concerne la *supply chain* où l'un des grands enjeux est d'interroger en temps réel le système d'information. Je n'arrive pas à trouver une seule branche industrielle où l'IoT n'est pas utile: dans l'agriculture, la sécurité, la santé... l'IoT permet aux entreprises de trouver de nouveaux *business models*. Chez Lacroix par exemple, nous sommes passés de la signalisation à la mobilité. Par ailleurs, nous avons fait un constat essentiel: les ETI ne suivent pas dans ce paysage de la transformation digitale... L'IoT est la seule filière qui peut contribuer à les transformer et à les amener dans une logique d'industrie du futur. C'est le chaînon manquant entre la French Tech et la French Fab. L'IoT industriel représente ●●●

« Notre proposition d'innovation est l'instauration de plates-formes mutualisées pilotes »

Vincent Bedouin,
président de
We Network et Lacroix.



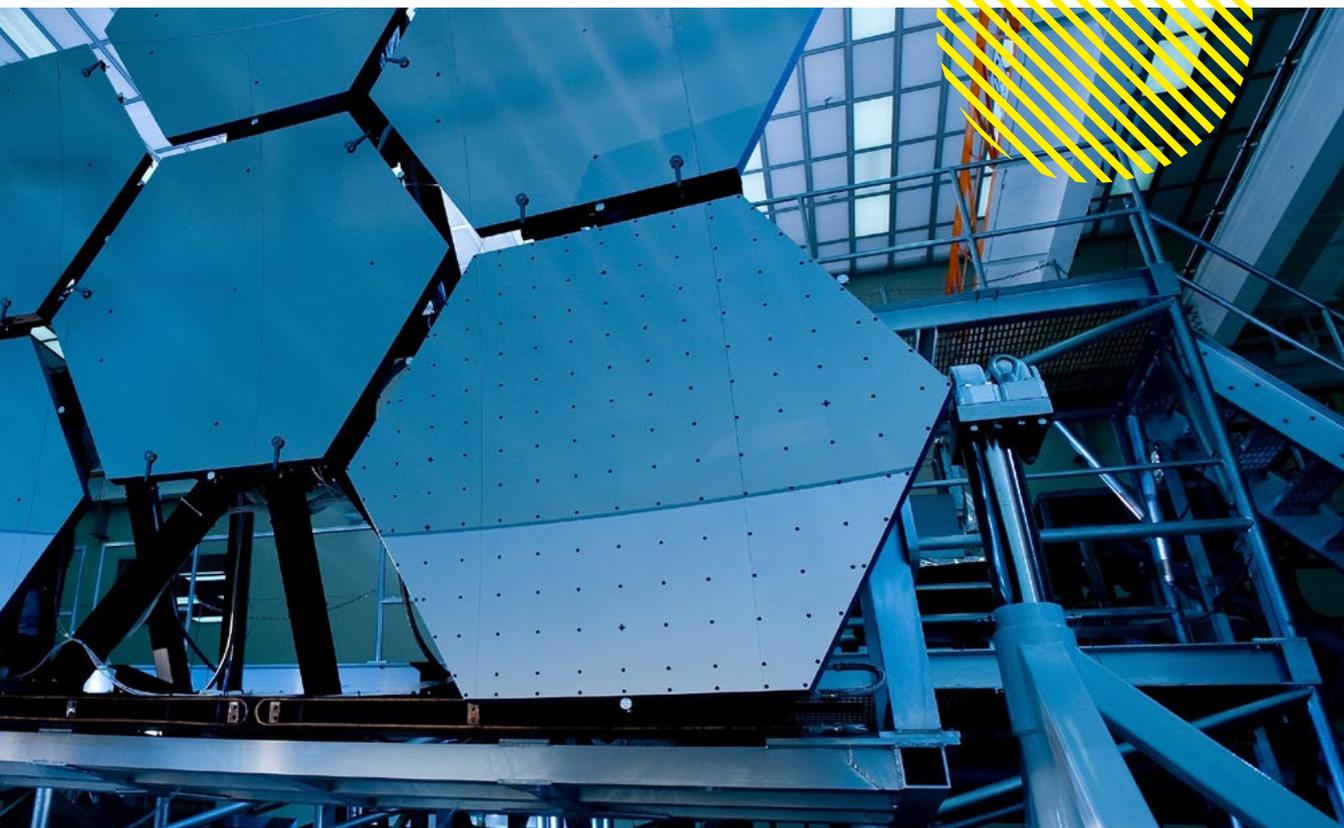
une occasion inespérée de lancer le « Mittelstand » à la française.

Que proposez-vous pour garantir une bonne intégration de l'IoT ?

L'industrie 4.0 renvoie à l'interopérabilité entre les capteurs, les machines et le SI, mais il y a des manques dans les équipes au niveau de l'architecture. Notre proposition d'innovation est l'instauration de plates-formes mutualisées pilotes, c'est-à-dire des centres mutualisés de ressources et de compétences qui sélectionneraient, expérimenteraient et qualifieraient les briques technologiques, avant d'accompagner les entreprises dans leur choix d'architecture afin d'aboutir à la mise en œuvre d'un projet IoT.

La collaboration est donc un pilier essentiel de vos propositions ?

La collaboration est effectivement un facteur clé de réussite. Une entreprise n'a pas forcément la taille critique pour innover de manière individuelle, il faut le faire avec l'ensemble de la filière. Nous discutons avec les régions – essentielles pour avancer – le centre de transfert technologique Catie pour le déploiement des objets connectés, l'IoT Valley et la filière des composants. Il faut créer un réseau. Nous avons expérimenté notre concept de plate-forme pour Thales. Nous nous sommes regroupés en consortium avec certains concurrents afin d'identifier ses besoins concernant une *roadmap* technologique. Nous



■ La filière électronique en France est la première en Europe devant l'Allemagne.

avons mutualisé nos ressources pour la qualifier et anticiper. Pour étayer ce modèle, nous travaillons sur une nouvelle étude depuis janvier dernier, en partenariat avec le cabinet Roland Berger, dont l'objectif sera de valider si ce concept créé de la valeur. Il faut faire les choses rapidement car la Chine investit énormément sur ces sujets. Il s'agit d'une course internationale.

Quelle position occupe la France dans cette course?

Notre filière électronique est la première en Europe, devant l'Allemagne. Elle devient compétitive et agile et a un rôle à jouer. Cette 22^e édition du World Electronics Forum a réuni 120 délégués internationaux, ce qui a mis en

avant notre filière. Mais il ne faut pas que l'engouement retombe.

Quelle est l'urgence selon vous?

La grande priorité est la formation. Aujourd'hui, la filière électrique est en déficit, selon un retour unanime des acteurs, qui sont obligés de recruter chez leurs concurrents au lieu de trouver des profils sur le marché. L'apprentissage est donc fondamental, il faut le faire en réseau avec les industriels et les bassins d'emplois. Il faut intéresser les jeunes aux nouveaux sujets de l'électronique et stimuler leur imaginaire. Par exemple, au lieu de leur demander de travailler sur un poste de travail en chaîne de production, je leur suggère d'être dresseur de cobots.



Digitalisation de la banque et des assurances, que reste-t-il à mener ?

Avec ses partenaires Quadient, Canon Business & Information Services et Symantec, Alliancy a accueilli dans ses locaux les représentants des secteurs de la banque et de l'assurance afin de différencier les sujets sur lesquels ils identifient de vraies opportunités de transformation, de ceux qui resteront à leurs yeux des effets de manche marketing.



Cécile Mérine, cofondatrice – Otherwise

« Beaucoup de questions vont devoir être posées autour de l'humain augmenté. Si la technologie est un facteur de fluidification très important, c'est l'humain qui fera vraiment la différence. Cela interroge nos rôles dans le secteur, mais il va falloir plus généralement répondre à des questions de fond : quel sens donne-t-on vraiment à notre activité ? Qu'est-ce que l'on apporte de nouveau ? Qui peut changer des vies ? Et il faut y répondre sans utiliser la facilité des buzzwords du moment... »



Christian Pasquetti,
directeur général
de la MGEFI

« En deux ans, nous avons vu du changement. Beaucoup d'entreprises pensaient que le plus dur de la transformation était lié au passage au cloud. Aujourd'hui, il reste encore de très nombreuses questions autour de ces sujets, mais les directions générales mettent une certaine pression, comme vers Microsoft Office 365. Le système d'information se transforme et la question de la vision de sa sécurité, en parallèle, est clairement prioritaire. »



Jean-Marie Adam,
directeur filière production
& opérations, président
de BPCE-APS – Natixis
Assurances

« La question essentielle est celle-ci: comment travailler de façon efficace avec les start-up? Comment concilier notre résilience, économique et organisationnelle, avec leur agilité, sans que cela soit un problème pour eux comme pour nous? Identifier les méthodes qui fonctionnent le mieux sera un vrai accélérateur pour les entreprises de notre secteur cette année. »



David Giblas,
directeur innovation et
digital – Malakoff-Médéric

« Une question qui n'est pas encore résolue est celle de la cohabitation de systèmes d'information de nature et aux objets différents: le fast et le core. Le premier débridé pour favoriser l'innovation, le second fiable et ayant depuis longtemps prouvé sa capacité de mise à l'échelle. Quel modèle opérationnel IT peut vraiment faire coexister les deux mondes intelligemment? Quel est le prochain cap que nous devons passer ? »



Retrouvez les échanges complets sur bit.ly/rencontre-banque



La data

Les données sont le principal carburant qui propulse la transformation des entreprises. Mieux que le pétrole : celles-ci sont infinies et variées, à condition d'être de qualité. Le risque n'est pas la pénurie, mais au contraire que les entreprises se noient dans ses possibilités et en oublient leurs besoins. Point clé du rapprochement entre la recherche et les métiers, **LA DONNÉE** implique que ces derniers répondent aussi à des questions urgentes :

- Comment construire **une stratégie** autour de la récolte et l'analyse des données ?
- Quels leviers activer pour que change la *Data* change la nature de la **relation client** ?
- Comment garantir **la confiance** dans l'exploitation des données par l'entreprise ?

« Notre plate-forme permet d'innover plus vite avec les données »

Propos recueillis par Catherine Moal (@CatherineMoal)

TeraLab est une plate-forme « tiers de confiance » pour la collaboration entre entreprises et chercheurs. Entretien avec Anne-Sophie Taillandier, sa directrice, sur le rôle de cette plate-forme destinée à l'accélération de projets *big data*, IA et IoT, développée à l'Institut Mines-Télécom (IMT).



Anne-Sophie Taillandier,
directrice
de la plate-forme
TeraLab (Institut
Mines-Télécom).

De quels besoins est née la plate-forme TeraLab?

Anne-Sophie Taillandier. La *data* pour une entreprise, quelle qu'elle soit, lui impose de s'ouvrir vers un écosystème. Ce qui était moins le cas auparavant! Pour autant, donner un accès à ses données sur son système d'information (SI) à des partenaires extérieurs, académiques, entreprises innovantes, start-up..., ou autoriser leur analyse par des chercheurs ou autres... reste impossible. Il y avait donc besoin de cet intermédiaire de confiance qu'est TeraLab, c'est-à-dire une plate-forme d'innovation et de recherche sécurisée, souveraine et neutre, sur laquelle nos partenaires peuvent mettre leurs données à disposition. TeraLab est à la fois cette infrastructure, mais aussi un écosystème et un ensemble de services, totalement opérationnels depuis janvier 2014. Nous allons fournir les moyens technologiques et humains afin que les partenaires puissent se concentrer le plus rapidement possible sur les données et algorithmes.

Quel est le rôle de l'IMT dans ce consortium qu'est TeraLab?

L'IMT s'est positionné sur un « compartiment industriel ». C'est-à-dire que

l'on va plutôt fournir de la sécurité logicielle, que l'on adapte en fonction du besoin de l'industriel [*petit ou grand, NDLR*] pour mettre à disposition ses données. On lui fournit donc tous les outils techniques et juridiques, toutes les garanties... car nous avons aussi beaucoup de partenaires qui ne savent pas ce qu'ils ont droit de faire de leurs données. Sur TeraLab, ils disposeront d'un espace de travail totalement isolé des espaces des autres projets, et sur lequel nous allons mettre un niveau de sécurité d'accès à ces données qui dépendra de leurs besoins et avec un accès uniquement aux acteurs identifiés par le partenaire et nous. Nous devenons ainsi leur tiers de confiance en ce qui concerne la mise à disposition de leurs données.

Et cela va jusqu'où?

Par exemple, on va définir ensemble tout ce qui concerne la propriété intellectuelle, le processus de livraison des données sur l'espace de travail, faut-il prendre une clé USB cryptée, utiliser un disque dur... On va même jusqu'à définir le processus de destruction des données à la fin du projet, qui dure de trois mois environ si c'est de l'innovation à trois ans, si c'est de

Data&Musée pour améliorer l'expérience visiteur

Lancé le 27 septembre 2017, Data&Musée est un projet collaboratif mené par la société Orpheo, auquel participent les

également écoles Télécom SudParis et Télécom ParisTech.

Objectif: réunir sur TeraLab les données de nombreuses institutions culturelles, afin de développer des outils d'analyses et de prédiction pour les accompagner dans leur évolution.

Leader du projet, le groupe Orpheo, fournisseur de système d'aide à la visite pour les sites culturels et touristiques, est entouré d'entreprises spécialisées dans l'analyse de données,



comme Tech4Team, Kernix, MyOrpheo, et de chercheurs.

Le Centre des Monuments nationaux, qui réunit près de 100 monuments, et Paris Musées (14 musées parisiens), se sont positionnés comme terrains d'expérimentations pour le projet. Aux données déjà collectées individuellement par chaque institution, comme les données de billetterie ou de fréquentation des sites web, s'ajouteront de nouvelles sources collectées par

Data&Musée et créées par les visiteurs, grâce à la mise en place d'un livre d'or intelligent (sur lequel travaille la société partenaire GuestViews), à l'analyse des réseaux sociaux et à un système de géolocalisation indoor. À terme, avec un système d'abonnement ou autre, ces données structurées pourraient être transmises à des institutions non-productrices ou à des tiers (avec l'accord des institutions et des utilisateurs).

la recherche. Par défaut, nous ne gardons pas les données à terme, sauf demande particulière de l'industriel qui souhaite poursuivre avec nous. Notre objectif est donc bien d'accélérer toutes les initiatives d'intelligence artificielle et *big data* pour les entreprises en *open innovation*, recherche partenariale ou collaborative [*nationale ou européenne, NDLR*] et enseignement. Le *data scientist* est encore une perle rare, aussi donner l'opportunité aux entreprises de pouvoir interagir avec des *data scientists* en formation et de les faire travailler sur leurs données réelles et cas d'usage, peut être très intéressant car cela leur permet d'anticiper sur des collaborations futures, voire des embauches...

Au-delà d'offrir ce « bac à sable », comment intervenez-vous?

Au niveau des outils, nous avons une équipe technique sur TeraLab. Aussi, pour des entreprises qui ont une maturité très diverse face au traitement des données, nous pouvons les aider

à choisir les architectures, les meilleurs outils pour leur projet... En ce sens, on est neutre, car on ne cherche pas à vendre quoi que ce soit.

Et concernant l'écosystème, de quoi s'agit-il?

C'est souvent compliqué pour nos partenaires d'accéder aux PME innovantes, aux start-up, aux chercheurs... Par notre ADN, nous travaillons beaucoup avec les pôles de compétitivité, les incubateurs au sein de l'IMT... Nous pouvons donc générer des rencontres auxquelles ils n'auraient pas pensé. À l'IMT, on compte 1500 chercheurs, 3 500 si on y ajoute les post-docs et les doctorants, dont 200 spécialisés dans la *data*, que ce soit dans l'analyse mais aussi la mise en conformité, l'anonymisation, la cryptographie ou la traçabilité des données pour pouvoir les traiter.

L'idée est donc d'expérimenter toutes sortes de choses sur TeraLab...

Totalement, mais il faut qu'*in fine*, les entreprises deviennent ● ● ●

TeraLab a été labellisé Silver i-Space deux années consécutives (2016 et 2017) par la Big Data Value Association (BDVA), gage de la qualité des services proposés à l'échelle continentale, à la fois sur les plans techniques et juridiques.

autonomes sur ces sujets, qu'elles puissent choisir avec une maturité plus grande là où elles veulent aller installer ce type de solutions sur leur système d'information ou sur un cloud externe... La donnée change les frontières des territoires dans les entreprises et cela génère beaucoup de freins, beaucoup de fantasmes. Chacun est méfiant face à l'utilisation des données que l'autre pourrait en faire... Dès le début, la meilleure solution est d'avoir, autour de la table, quelqu'un qui vient de la DSI, des métiers, de la direction générale. Cela facilite grandement les choses. Aussi, chez TeraLab, quand on fait un POC [*proof of concept*], on mélange ces différentes directions pour disposer du même niveau d'information et qu'ils voient ensemble la valeur créée. Ces expérimentations leur permettent de juger sur du concret.

Où en êtes-vous en termes de projets menés?

Depuis 2014, nous comptabilisons 54 projets de collaborations scientifiques et technologiques entre académiques, industries, start-up, etc. déjà hébergés ou en cours sur la plate-forme, que ce soit dans la logistique, la mobilité, la santé, l'industrie du futur, l'assurance, l'énergie, la culture... Le budget pour TeraLab est de 5,7 millions d'euros

pour cinq ans (2014-2018), répartis à égalité entre investissements et fonctionnement. Depuis 2016, TeraLab est au point d'équilibre financier et les recettes des projets compensent nos coûts de fonctionnement. Nous allons donc pouvoir pérenniser la plate-forme après 2018, date de fin du PIA qui lui a donné naissance. Surtout, en tant qu'institut de recherche publique, nous ne faisons pas de bénéfice, et tout ce que l'on gagne est réinjecté dans les outils afin que nos partenaires puissent utiliser une plate-forme continuellement à l'état de l'art.

Comment intervenez-vous dans l'industrie du futur?

Dans ce secteur, nous avons deux projets européens (Horizon 2020) que nous avons gagnés en 2017. L'un d'eux s'intitule Midih (Manufacturing Industry Digital Innovation Hub) et TeraLab, seul partenaire français (sur 25) du consortium, servira d'endroit où l'on peut sécuriser les données. C'est un projet très orienté vers les PME et sur l'innovation. Un premier appel à concours d'innovations a été lancé en avril 2018, et sera clos le 29 juin prochain. Il est dédié aux PME IT européennes autour d'applications « *data driven* » autour de données d'IoT sur trois thématiques importantes pour les PME (maintenance prédictive, atelier de découpe, interopérabilité logistique...). Cette initiative est très axée cybersécurité des objets connectés, gestion de la confiance et évidemment *machine learning*... Quand on est sur la digitalisation de la chaîne de production, on va avoir de plus en plus de composants qui vont échanger entre eux par divers protocoles, mais derrière il faut sécuriser ces échanges, c'est toute la question du risque industriel... Pour l'instant, les entreprises veulent tout connecter et remonter des données de partout, mais à terme, il va y avoir un retour plus raisonnable sur le véritable intérêt, car tout cela a un coût... D'ailleurs, une de nos préoccupations est la formalisation

des cas d'usage. Nous voulons pouvoir aller le plus facilement possible de la preuve de concept à la preuve de retour sur investissement, c'est-à-dire le plus proche de la valeur. D'où l'idée d'avoir des cas d'usage pertinents.

Auriez-vous des exemples à citer ?

Jusqu'à il y a 18 mois environ, on voyait des demandes très verticales qui nous arrivaient, du type « détectez-moi le défaut dans ma chaîne de fabrication » ou « quand dois-je faire réviser ma voiture »... Aujourd'hui, on voit un constructeur automobile réfléchir à intégrer les données fournisseurs – ou les données garantie – dans sa réflexion pour aller plus loin. En fait, ce sont encore de vrais verrous technologiques ou scientifiques à lever... Mais, en tout cas, le premier verrou à lever est d'arriver à analyser les données d'un produit sur tout son cycle de vie...

Est-ce si difficile ?

Ces données sont de sources multiples. Il faut pourtant arriver à ce que tous les acteurs autour d'un même produit mettent à disposition leurs données... D'où la difficulté. C'est pour cela que l'on apporte des garanties de sécurité sur l'accès aux données. Nous sommes maintenant capables sur TeraLab de délocaliser notre sécurisation sur d'autres machines que les nôtres. Ceci nous aide déjà sur certains projets à accéder à différents silos de données pour un même projet.

Cette « angoisse » est-elle justifiée ou est-ce un problème culturel ?

C'est totalement culturel et cela perdurera tant que la valeur que l'on peut en sortir pour chacun ne sera pas perçue. Notre but avec TeraLab est justement de lever ces verrous, d'accélérer les choses et de voir ce qu'il est vraiment nécessaire de faire. Ensuite, se poseront encore entre eux d'autres problématiques concernant la monétisation d'échanges de données. Car, une fois le modèle créé, comment va-t-on le monétiser ?



La Poste-Colissimo s'est alliée aux chercheurs des écoles de l'Institut Mines-Télécom pour lutter contre la fraude. Ce partenariat public-privé a permis d'explorer des solutions algorithmiques pour optimiser la détection d'escroqueries. D'autres cas d'étude menés sur la plate-forme TeraLab sont consultables ici : <https://bit.ly/2H9afvn>



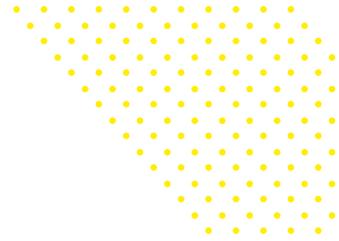
Les grands groupes ont-ils un rôle à jouer dans cette prise de conscience ?

Les grands groupes n'ont pas encore compris complètement ce qu'était la notion de coopération, alors qu'elle est indispensable pour faire sauter les verrous. Ils ont un rôle à jouer dans la maturité technologique de leur écosystème et ils en ont besoin. C'est un point que l'Europe pousse désormais beaucoup dans Horizon 2020 et TeraLab est là pour les y aider. Les entreprises françaises devraient d'ailleurs aller beaucoup plus voir ce qui se fait à la Commission européenne, comme le font les Allemands, les Italiens ou les Espagnols. On y trouve des financements, mais, surtout, un écosystème bouillonnant.

Quels sont les grands objectifs de TeraLab dans les mois à venir ?

Nous travaillons sur une habilitation de l'Agence des systèmes d'information partagés de santé (Asip) afin de pouvoir héberger des données de santé à caractère personnel et espérons lancer des projets de recherche dans ce domaine, telle la médecine dite « 4P », c'est-à-dire personnalisée, préventive, prédictive et participative. Techniquement, nous avons ce qu'il faut pour recevoir ces données et travailler dessus, mais il faut satisfaire des exigences légales et administratives pour pouvoir le faire, comme respecter la norme ISO 27001.

Retrouver l'intégralité de cet article sur Alliancy.fr



Les voyages d'affaires modelés par la *data* et l'intelligence artificielle

📌 Célia Garcia-Montero (@c_garciamontero)

Depuis plusieurs années, les gestionnaires de voyages d'affaires constatent un changement dans les habitudes des professionnels, qui veulent obtenir les mêmes possibilités que pour leurs déplacements de loisirs. Pour répondre à ces attentes, ils ont placé *data* et IA au cœur de leurs stratégies.

Chatbot de conseils, réservation de voyage par smartphone ou encore alertes en cas de perturbations... les technologies s'immiscent à chaque étape d'un voyage d'affaires. Pour les gestionnaires de séjour, obligés de répondre aux attentes digitales des professionnels, l'intelligence artificielle (IA) et la personnalisation des offres sont devenues un élément clé.

Carlson Wagonlit Travel (CWT) mise notamment sur les possibilités offertes par les *chatbots*. Le groupe américain travaille depuis un an avec la start-up Destygo à l'élaboration d'un agent conversationnel pour effectuer des réservations d'hôtels sur smartphone. D'informationnels, comme celui déployé sur Facebook pour évaluer le niveau de satisfaction des clients, les *chatbots* de CWT deviennent transactionnels. « Il faut arriver à être le plus pertinent possible car, si sur ordinateur on peut présenter 250 hôtels, sur un chatbot on ne peut aller au-delà de cinq », précise Régis Pezous, directeur *product incubation* du gestionnaire de voyages.



Christophe Tcheng,
vice-président
products & platform
chez GBT.



Régis Pezous,
directeur *product*
incubation
chez CWT.

CWT s'attelle aussi à créer un système de prédiction des prix des billets d'avion à partir de *machine learning*. « Anticiper à l'avance les fluctuations des prix pourrait éviter les frais de modification », souligne Régis Pezous, rappelant que la principale attente des clients est la maîtrise du budget.

L'IA: un moyen de connaître les préférences des voyageurs

De son côté, American Express Global Business Travel (GBT) se penche sur de la recommandation de voyages. « Auparavant, nous nous limitions à la politique voyage de l'entreprise. Mais la réalité est plus complexe, reconnaît Christophe Tcheng, vice-président *products & platform* de GBT. Le collaborateur préfère parfois partir le dimanche pour être à sa réunion le lundi matin, ou voyager auprès de collègues qu'il vient de rencontrer. Ce sont ses préférences que nous voulons connaître pour proposer des options pertinentes. » Une modernisation des infrastructures est ainsi en cours, et l'IA est érigée en « exosquelette »

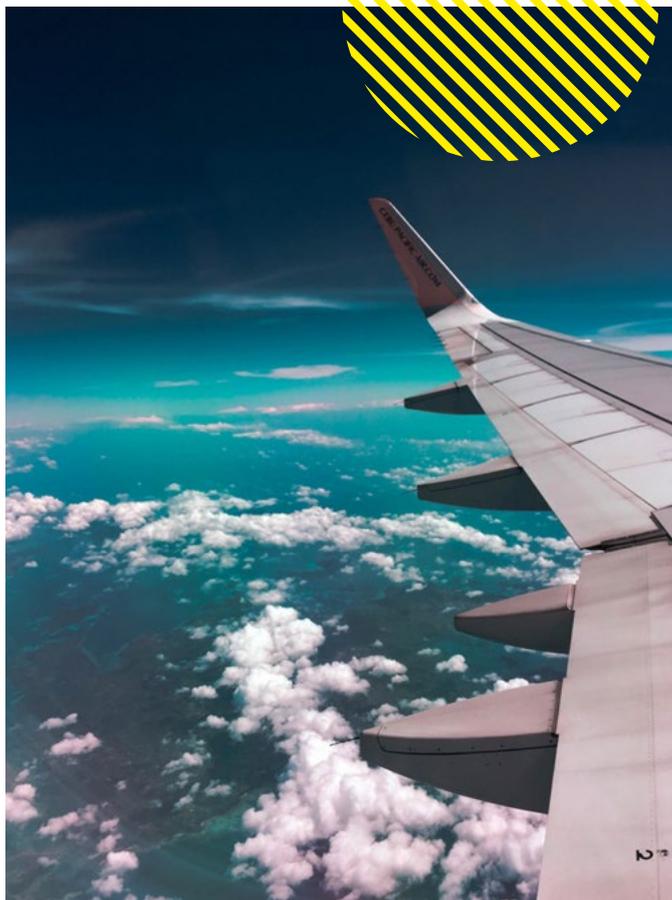
de la nouvelle architecture afin de mieux cerner le comportement des individus.

Et au-delà des *travel manager*, c'est tout l'écosystème qui s'intéresse à l'IA. Le groupe d'agences de voyages Expedia utilise la technologie pour déterminer quelle image d'un hôtel afficher pour avoir une influence sur la vente des nuitées. De même, Air France-KLM mène un programme d'IA incluant de la reconnaissance vocale.

Au cœur de ces nouvelles offres : la *data*. Cette dernière force les gestionnaires de voyages, qui doivent gérer à la fois les demandes des entreprises dans le cadre des politiques voyages et les souhaits des collaborateurs, à repenser leur stratégie. « *Dans une logique axée "big data", nous avons créé un "data lake" stockant les données structurées pendant sept ans et nous avons réorganisé les équipes et les outils pour faire de la visualisation et des prédictions* », détaille Christophe Tcheng.

De nouveaux traitements de données avec le RGPD

Le pôle technologique de CWT, basé à Tel-Aviv, a développé un nouvel outil, Travel Insight, qui agrège les informations du client et les rend disponibles à ses partenaires. « *Nous sommes en contact avec une myriade d'acteurs, les entreprises, les compagnies aériennes, les hôtels... la montée en puissance des flux de données est compliquée à canaliser. Nous avons recruté nos premiers "data scientists" en 2009 pour regrouper les informations mais nous avons encore des zones grises* », confie Régis Pezous, pour CWT, reconnaissant que les nombreuses sources d'information



restent la principale difficulté des gestionnaires de voyages.

La question du respect du règlement général sur la protection des données (RGPD) n'impacte pas les recherches, selon les dires des deux groupes. « *Nous avons déjà une obligation de transparence, les informations sur les voyages des collaborateurs d'un client ne nous appartiennent pas* », indique Régis Pezous, soucieux du mouvement de méfiance que le traitement de la donnée engendre au sein de la population. Le RGPD induit tout de même un changement dans le traitement de la donnée :

« *Nous allons devoir anonymiser les informations dans des jeux de données* », concède Christophe Tcheng.

D'après les deux acteurs, le voyage d'affaires est voué à devenir encore plus technologique. « *Il sera davantage mobile, intégré à l'écosystème et l'IA prendra une part plus importante dans le conseil* », prédit Christophe Tcheng. « *Il faut que l'on donne un maximum de choix au collaborateur, on ne peut plus imposer un canal unique* », soutient Régis Pezous, développant notamment le marché chinois où le mobile prédomine.

À Toulouse, les nouveaux services passent par *l'open data*

◀ Dorian Marcellin (@DorianMarcellin)

Après sept ans d'expérience, la Ville rose croit plus que jamais en la dynamique *open data*, vue comme un socle fondamental pour la *smart city*.

Pour parvenir à mieux satisfaire les citoyens, les villes ont besoin de données et d'une stratégie afin d'en tirer parti plus facilement. « *L'open data est indissociable de la smart city. Cette dernière ne se résume pas à cela, mais elle ne peut exister sans cette nouvelle approche des data* », analyse Sandrine Mathon, responsable du domaine ressources au sein de la direction numérique de la mairie de Toulouse et Toulouse Métropole. La collectivité, qui couvre une aire de population de près de 750000 habitants, s'est lancée dès 2011 dans l'aventure *open data*.

Trois objectifs complémentaires

« À l'origine sur l'open data, notre intérêt s'articulait autour de trois objectifs complémentaires: l'attractivité du territoire, son développement économique, et une plus grande transparence administrative. Il n'y avait pas encore beaucoup d'acteurs qui étaient structurés sur le sujet – nous avons regardé du côté de ce que faisait Paris – mais nous nous sentions prêts car tous les sujets de réorganisation que connaissaient alors les collectivités, étaient derrière nous »,



détaille Sandrine Mathon. Toulouse se rode en limitant au départ ses ambitions: le premier portail est assez simple, il est possible de télécharger certains jeux de données. Le contenu et les explications contextuelles limités en réserve naturellement l'usage aux développeurs professionnels qui savent ce qu'ils viennent chercher, plutôt qu'au grand public. Durant la dernière décennie, combien de villes n'ont-elles d'ailleurs pas procédé de la même manière? Tout l'enjeu est ensuite de dépasser cette première

étape, et de gravir la marche de l'industrialisation de la mise à disposition des données. « *Quand on a démarré, l'open data était exogène au système d'information. Aujourd'hui, il est beaucoup plus simple d'avoir une approche plus intégrée, avec des liaisons. Les collectifs qui se lancent peuvent plus facilement mettre en place l'extraction des données depuis les applications métiers et automatiser leur exposition. Plus besoin de passer du temps à manipuler les jeux de données manuellement* », décrit la responsable toulousaine.

Pour Toulouse Métropole, un des axes d'accélération a été de recourir à la plate-forme OpenDataSoft à partir de 2015 pour bénéficier des avantages d'une approche *software as a service* et se tourner véritablement vers le grand public. La nouvelle plate-forme a ainsi permis de proposer une visualisation des données centrée sur les besoins de l'utilisateur, mais aussi de profiter d'API pour nourrir les propres applications développées par sa direction du numérique. « *Nous aurions pu proposer nos nouveaux services sans cela, mais cela nous a fait gagner beaucoup de temps* », reconnaît Sandrine Mathon.

Une direction numérique distincte

De quoi favoriser également les approches « mixtes » où des services supplémentaires proposés par des tiers viennent renforcer le cœur des prestations de la collectivité. Un exemple : l'application « Qui dit miam » de mise à disposition des menus des cantines scolaires qui servent chaque jour 30 000 repas, est centralisée afin que les parents et élèves toulousains puissent accéder à toutes les informations utiles, à l'image des allergènes. Mais une start-up fournit aujourd'hui également un service complémentaire de recommandation pour la préparation des repas du soir des familles, selon la nature des plats qui ont été servis le midi aux enfants. La direction du numérique peut ainsi se concentrer sur d'autres sujets où son expertise est plus attendue.

« L'open data est un révélateur de la qualité des données que l'on a à disposition, et sert à mettre en évidence ce que l'on va pouvoir faire ou non ensuite. »

Sandrine Mathon,

responsable du domaine ressources au sein de la direction numérique de la mairie de Toulouse et Toulouse Métropole.

Quels sont les autres avantages de l'*open data* dans le cadre des approches *smart city* ? Pour Sandrine Mathon, la réponse est claire : « *L'open data est un révélateur de la qualité des données que l'on a à disposition, et sert à mettre en évidence ce que l'on va pouvoir faire ou non ensuite.* » Par ailleurs, c'est aussi un facteur qui favorise « *le décloisonnement des services pour favoriser les travaux communs, ce que nécessite également les démarches consacrées à la smart city* ».

À Toulouse, le sujet *smart city* est porté par une direction éponyme, distincte de la direction du numérique, mais des référents en la matière sont dorénavant présents dans tous les métiers de la collectivité. La métropole capitalise au maximum sur le travail mené depuis 2011 pour ouvrir ses données à tous les utilisateurs. Mais pour cela, il faut que la gouvernance politique soit alignée sur la même ambition.

Pour la capitale occitane, c'est ainsi un même élu qui porte les sujets *open data* et *smart city* : Bertrand Serp, 19^e vice-président de Toulouse Métropole, en charge de l'économie numérique et de la robotique. Et l'élu n'est pas un néophyte, il est aussi le président de l'association Open Data France !

« Mieux vaut commencer par un projet individuel »

L'explosion de données et de solutions accessibles à tous encourage la mise en place d'outils de *data* visualisation. Objectif: aider les collaborateurs dans leur quotidien. Édouard Beaucourt, *country manager* à Tableau France et Europe du Sud, détaille les changements qui s'opèrent et conseille sur la manière de procéder.

Les projets de *data* visualisation se multiplient, au service Courrier de La Poste comme au comité de direction de Jaguar Land Rover. Pourquoi choisir ces solutions?

Édouard Beaucourt. L'explosion des données et les opportunités qu'elles permettent incitent les entreprises à s'emparer de la visualisation. Cette technologie est aussi un moyen de répondre à la concurrence. Auchan et Carrefour, par exemple, sont obligés d'y réfléchir face à l'arrivée d'Amazon dans leur segment d'activité. Ces logiciels apportent une réelle valeur, car les données sont normalisées – une date est identifiée comme telle, il n'y a plus besoin de créer des référentiels – et la facilité de manipulation évite d'avoir recours à des intermédiaires, ce qui induit un important gain de temps.

L'adoption se fait-elle facilement?

Les jeunes générations, qui ont une appétence pour ces pratiques, encouragent leur adoption. Un acteur du monde de l'assurance nous a confié que des stagiaires n'avaient pas voulu rester dans l'entreprise, car l'environnement informatique n'était pas assez moderne. L'adoption de la visualisation est donc une demande qui vient à la fois de la direction et des collaborateurs.



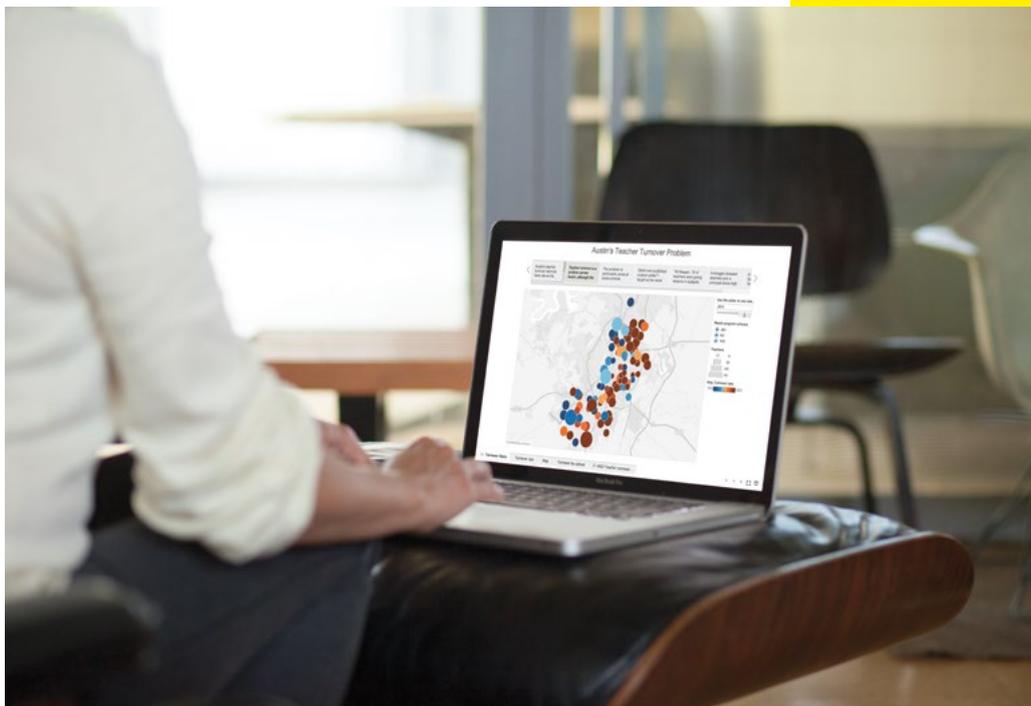
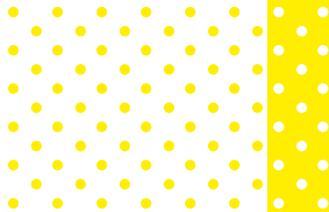
Édouard Beaucourt,
country manager
à Tableau France
et Europe du Sud.

La visualisation de données n'est pas un sujet nouveau. Pourquoi les entreprises commencent-elles seulement à s'y mettre?

Cela fait une vingtaine d'années que des outils de visualisation existent, mais ce n'est que récemment que ces technologies sont devenues simples d'usage et accessibles à tous. Les collaborateurs savent saisir de l'information, mais sont peu capables de les croiser pour en tirer de la valeur. Et beaucoup continuent de travailler sur des fichiers Excel. La conduite du changement n'est pas évidente à effectuer. La proportion de personnes qui utilisent la visualisation est encore faible, tout reste à faire. Un industriel, qui a investi massivement dans le stockage et la gouvernance de la *data*, a reconnu que moins de 20 % des collaborateurs se servent de l'outil.

Quels conseils donneriez-vous pour réussir l'implémentation d'une telle solution?

L'un des premiers vecteurs de succès est de ne pas appliquer un projet de visualisation de manière transversale à l'entreprise. Il vaut mieux commencer par un projet individuel, porté par une personne opérationnelle, pour en mesurer le succès avant de toucher tous les services. Le deuxième élément à prendre en compte est le transfert de



■ L'adoption de la visualisation est une demande qui vient à la fois de la direction et des collaborateurs.

compétences. Il faut veiller à ce que les collaborateurs se forment à l'outil. Quand on encourage une personne à faire quelque chose par elle-même, l'engagement est plus fort. Rendre ses salariés autonomes est un enjeu de gouvernance. Dernier élément, il faut intégrer, dès le départ, que les éléments de visualisation vont évoluer dans le temps. Il ne s'agit pas de répondre à une seule problématique à un instant précis. Par exemple, Chauffeur Privé effectue des analyses sur l'impact d'éléments extérieurs (grèves, météo, concurrence) sur son activité. Il doit être conscient que d'autres paramètres, comme les pics de pollution, vont entrer en jeu par la suite.

Auriez-vous un autre cas illustrant l'apport de la *data* visualisation?

Dans le secteur bancaire, quand des clients retirent de l'argent dans un

autre distributeur que celui de leur banque, cette dernière doit payer des frais à la concurrence. Pour limiter cela, un collaborateur d'une de nos banques clientes a eu l'idée de visualiser les endroits de la ville où ces retraits avaient lieu pour savoir où se trouvaient ses clients. L'établissement a ensuite entrepris d'installer des distributeurs au bon emplacement. De notre côté, nous avons analysé les retraits, les horaires et l'endroit où ces retraits avaient lieu. Nous avons pu visualiser les transactions et en observer l'évolution. La pertinence de cette initiative individuelle, répondant à une problématique spécifique, a permis d'étendre la visualisation à l'ensemble du groupe en l'espace de cinq ans. Elle est désormais utilisée par des milliers de collaborateurs. Il s'agit de l'un de nos cas de déploiement à grande échelle.

RETROUVEZ TOUTE
L'ACTUALITÉ
DE TABLEAU FRANCE ▼



L'intelligence artificielle transforme la banque

Certaines technologies simples d'intelligence artificielle (IA) ou de *big data* sont déjà appliquées dans la banque en ligne. Mais une vraie frontière demeure à franchir dans l'utilisation quotidienne plus large de ces technologies dans la banque de réseau.

« Pour déployer plus largement l'IA, il y a d'abord un défi technique d'intégration de ces solutions dans des environnements complexes, tant du point de vue de l'extension de l'offre sur des centaines de produits que de celui de la multitude de référentiels et d'outils qui équipent les chargés de la relation client, explique Guillaume Bourdon, fondateur de Quinten; [sur les prérequis techniques, lire notre interview page 143]. C'est également un défi d'appropriation par des populations, souvent hétérogènes, pour lesquelles l'ergonomie doit être au centre de la conception. Enfin, c'est un défi technologique généré par la maille de restitution, car il ne peut être question de segmenter grossièrement un client. » Dans le face-à-face du chargé de clientèle avec son client, la maîtrise de l'usage de ces nouvelles technologies est indispensable. « Loin de la volonté de remplacer l'humain, comme dans la banque digitale, il s'agit de l'augmenter d'une connaissance qui éclaire ou suggère la prise de décision, rassure Guillaume Bourdon. Cette connaissance du client, au cas par cas et sans exception, rompt alors le paradigme d'une relation commerciale indifférenciée, opérée en masse. »

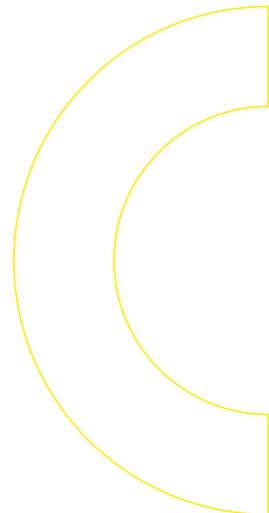
La personnalisation de la relation en banque de détail génère un double

bénéfice: une création de valeur supérieure pour la banque de détail, dans un contexte d'érosion des marges, mais également pour le client. « Cette symétrie passe par la recherche d'une intersection entre la valeur perçue par le client et sa satisfaction, garantissant sa fidélité, et l'objectivation de la rentabilité de chaque client pour la banque. »

Des applications métiers intuitives

Une banque, qui souhaite garder l'anonymat, a doté ses collaborateurs d'une application offrant une vision simple et globale du client, de ses besoins et de sa valeur. « Nous avons travaillé pendant six mois sur ce projet de façon progressive et collaborative, car il a fallu définir entièrement l'usage, décrypter les besoins, et affiner le cahier des charges pour arriver à un outil facile à prendre en main pour le chargé de clientèle, utilisateur final de l'outil », raconte l'expert, pour qui une application métier doit être aussi intuitive que celles, utilisées au quotidien, sur les smartphones.

La solution présente une vision complète sur les caractéristiques du client et sur sa relation commerciale avec la banque, mais aussi la valeur historique et prédite du client et de son





foyer, ainsi que des contextes particuliers de son évolution, « *ce qui constitue une véritable révolution culturelle dans la banque* ».

Générer de la valeur

Elle embarque, par ailleurs, un module de calcul de taux de crédit ainsi qu'un moteur de recommandation de produits bancaires et de services à forte appétence pour le client, basé sur des modèles prédictifs. « *Un chargé de clientèle gère un portefeuille de plusieurs centaines de clients, il lui est impossible de bien connaître les besoins de chacun, les modèles embarqués dans l'outil que nous avons déployés lui permettent une relation personnalisée beaucoup plus pertinente et augmentent, de fait, la satisfaction et la fidélisation et, donc, la valeur perçue par le client* », explique Guillaume Bourdon, certain que l'analyse de la donnée optimise et conforte les choix

« *Loin de la volonté de remplacer l'humain, comme dans la banque digitale, il s'agit de l'augmenter d'une connaissance qui éclaire ou suggère la prise de décision.* »

Guillaume Bourdon,
directeur général et cofondateur de Quinten.

opérationnels. Cette application a été déployée à l'ensemble des agences du réseau de la banque. D'autres solutions de cette nature embarquent des modules développés *ad hoc* pour des usages spécifiques, et plusieurs secteurs, à commencer par l'assurance, s'inspirent des méthodes et de l'expertise du cabinet pour la personnalisation de la relation et la génération de valeur, au bénéfice du client et de l'entreprise.

RETROUVEZ TOUTE
L'ACTUALITÉ
DE QUINTEN ▼



« L'outil sert à proposer une expérience individualisée »

La start-up d'alimentation pour bébé, Good Goût, a vécu une ascension fulgurante depuis sa création en 2010. Elle ne compte pas s'arrêter là. Pour Mikaël Aubertin, son co-fondateur, l'implémentation des bons outils est la clé qui explique sa réussite dans la relation client.



Mikaël Aubertin,
co-fondateur de
GoodGoût.

Quelles évolutions a connu votre CRM depuis votre création ?

Mikaël Aubertin. Au départ, nous travaillions manuellement sur Excel. Avec l'augmentation du nombre de clients et du personnel, nous avons décidé, en 2015, de créer un ERP dédié à l'agroalimentaire pour structurer l'entreprise et organiser au mieux les commandes et livraisons. Nous avons intégré la solution Salesforce en parallèle, ce qui nous a aidés à connaître le genre de produits vendus chez nos clients distributeurs. Son importance a pris de l'ampleur avec l'essor de notre boutique en ligne. La connaissance des consommateurs directs, alors que nous étions en B to B auparavant, était indispensable. Notre outil a donc évolué de manière significative.

Pourquoi avoir choisi ce CRM pour assurer votre développement ?

Nous avons actuellement près de 12000 points de vente dans la grande distribution, les magasins biologiques et sur le web. Il nous est nécessaire de les connaître pour savoir quelle gamme leur adresser. La connaissance client est l'un des critères qui nous a décidés à intégrer Salesforce. Nous avons une vraie volonté de mettre le client au cœur de nos actions. Nous nous sommes aperçus par

ailleurs que, même si nous sommes une petite PME de 35 personnes, l'information ne circule pas forcément aussi bien que ce que l'on souhaite. Avoir un outil pour assurer une meilleure communication est essentiel.

Comment avez-vous procédé ?

Nous avons adopté l'outil Chatter, le réseau social d'entreprise de Salesforce. Nous avons ainsi constitué des groupes en fonction de centres d'intérêt ou des sujets traités. Par exemple, un groupe « Carrefour » regroupe le personnel qui travaille sur ce client afin que chacun soit au courant des avancées effectuées par les autres. Nous avons également mis en place une application sur *smartphone* et tablette. Il faut mettre l'information à disposition de chacun.

Avez-vous rencontré des difficultés particulières ?

Cette transformation implique de nombreux changements, elle modifie nos façons de travailler. Elle induit la mise en place d'outils tellement puissants que l'on pourrait être tenté de vouloir tout tester immédiatement. Notre expérience a montré qu'il vaut mieux avancer par étapes, pas à pas et en amenant toutes les équipes avec soi. Aller trop vite peut conduire à des



■ GoodGoût commercialise ses produits d'alimentation pour bébés auprès de 12000 points de vente, dans la grande distribution, les magasins biologiques et sur le web.

erreurs. Il faut aussi déterminer la valeur de ce que l'on veut changer, sinon cela n'apportera rien. Autre élément sur lequel veiller, la prise en compte de la maintenance des outils dans le budget. Car, si on néglige ce point, l'application peut bloquer, ce qui fait perdre du temps aux commerciaux.

Quel est votre enjeu actuel?

La personnalisation de nos produits est un élément clé pour nous. Nous allons sortir 25 nouveaux produits cette année avec notamment une gamme pour les enfants de 2 ans. Car les enfants de cet âge n'ont pas la même alimentation que ceux de 4 mois. Notre gamme de compotes doit prendre en compte ces spécificités. L'outil marketing cloud de Salesforce doit nous aider à proposer une expérience individualisée. Dans cette continuité de personnalisation, nous comptons

offrir un programme de fidélité, pour les bloggeurs qui nous suivent par exemple.

Êtes-vous présents à l'export?

Nous venons d'ouvrir un premier bureau à l'étranger, en Scandinavie. L'une de nos priorités cette année sera d'étudier ce marché. Nous travaillons également sur la mise en place d'un marketing *one-to-one* avec un mailing personnalisé. Nous amorçons également la création d'un service client après-vente. Il faudra qu'il soit intégré à nos processus pour que l'on puisse établir l'historique des achats du client. En cela, le CRM nous permet toujours d'envisager notre avenir. L'analyse des données par l'intelligence artificielle sera la prochaine étape pour déterminer quel magasin n'a pas commandé un produit qui correspondrait à sa clientèle.

RETROUVEZ TOUTE
L'ACTUALITÉ
DE SALESFORCE ▼



« Il est simple de prouver l'intégrité de la donnée »

La signature électronique n'est encore que peu utilisée en France. Béatrice Piquier, directrice commerciale et marketing de Certigna analyse en quoi se doter d'une capacité de preuves juridiques et numériques accompagne la stratégie *data* des entreprises.

En quoi la signature électronique est-elle importante dans la transformation des entreprises?

Béatrice Piquier. Les échanges de données entre les entreprises et leurs clients, qu'ils soient particuliers ou professionnels, sont devenus permanents. La dématérialisation croissante a de nombreux avantages, mais provoque aussi des effets de bords.

D'une manière générale, si vous vous digitalisez, avec l'entrée en vigueur du RGPD en mai 2018, sécuriser ses échanges, protéger son identité et garantir l'authenticité des informations échangées sur internet devient incontournable.

La signature électronique et l'horodatage qualifiés servent à donner une valeur juridique à vos documents numériques et de dématérialiser en toute conformité vos bulletins de paie, factures, etc. Pour que les gains de la digitalisation soient pérennes, il faut générer de la confiance face à l'augmentation massive des fraudes. Donner une valeur juridique à vos documents digitalisés et en garantir l'authenticité et l'intégrité, c'est dire stop à la fraude et à la contrefaçon de documents! Ce double cadre réglementaire amène une



Béatrice Piquier,
directrice
commerciale et
marketing de
Certigna.

clarté bienvenue. Les usages de la signature électronique sont couverts en France depuis 2010 par le référentiel général de sécurité (RGS) et par le règlement européen eIDAS depuis 2014 (lire aussi l'encadré ci-contre).

Toutes les signatures électroniques sont-elles équivalentes?

On distingue trois niveaux d'usages qui ont chacun leur intérêt. Ceux-ci se retrouvent aux niveaux RGS et eIDAS. L'entreprise doit choisir en fonction du niveau de risque auquel elle est exposée pour chacun de ses échanges dématérialisés.

De plus en plus, le deuxième niveau, la signature avancée, s'impose et est plébiscité par les entreprises qui ont bien compris que la dématérialisation ne peut pas se faire à n'importe quel prix et encore moins au détriment de la valeur juridique d'un contrat signé.

Le troisième niveau, « qualifié », impose des contraintes plus fortes pour les entreprises qui doivent lors de la signature d'un document obtenir la preuve irrévocable de l'identité de la personne en « face à face ». Ce « face à face » peut être considéré comme une rupture du parcours digital et n'est en général utilisé que pour des contrats fortement critiques. À l'inverse, dans une relation client B to C, la mise en place d'une si-

RETROUVEZ TOUTE
L'ACTUALITÉ
DE CERTIGNA ▼





gnature simple ou avancée évite au maximum de rompre un parcours digitalisé, étant donné que les preuves d'identité apportées sont assez simples à établir en ligne par le particulier concerné. Pour des contrats bancaires ou immobiliers, ou encore des contrats avec un fournisseur, la signature électronique avancée est plus sécurisée.

Que doit changer une entreprise qui met en place la signature électronique dans son organisation?

La priorité est son intégration fluide dans le parcours client ou le parcours fournisseur. Il faut prendre en compte trois étapes essentielles pour offrir un parcours complet de souscription à ses clients, fournisseurs ou collaborateurs: l'enrôlement et la vérification d'identité pour collecter et vérifier les pièces; la signature électronique simple ou avancée et, enfin, l'archivage électronique des documents signés et des enveloppes de preuves. Cela implique de remettre en question des processus existants. Plusieurs questions doivent affiner cette évolution: quels types

de documents? Pourquoi passer à la digitalisation? Quels bénéfices recherchés et pour qui? Qui doit signer, cosigner? Qui engage sa responsabilité de part et d'autre? Combien de temps dois-je archiver mes documents et comment?

Peut-on s'attendre à d'autres changements dans la façon d'apporter les garanties?

Nous testons déjà la vidéo et les *selfies* comme moyen de justifier la preuve de vie et l'identité d'une personne en lieu et place d'une vérification en « face à face » pour ne pas avoir de rupture dans un parcours digital tout en fournissant des garanties maximales d'identité de personnes physiques et morales. Ces usages vont se démocratiser fortement dans les mois à venir et l'État planche d'ores et déjà sur une identité numérique citoyenne sécurisée comme ce qui existe en Belgique avec une identité numérique directement intégrée à la carte d'identité. Le plus grand problème est moins technique que réglementaire. En France, l'Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information (Anssi) ne valide pas ces pra

RGS ET EIDAS

Le référentiel général de sécurité (RGS) est le cadre réglementaire permettant d'instaurer la confiance dans les échanges au sein de l'administration et avec les citoyens. Il a pour objet le renforcement de la confiance des usagers dans les services électroniques mis à disposition par les autorités administratives et s'impose ainsi à elles comme un cadre contraignant tout en étant adaptable et adapté aux enjeux et besoins de tout type d'autorité administrative.

Le règlement « eIDAS » n°910/2014 du 23 juillet 2014 a pour ambition d'accroître la confiance dans les transactions électroniques au sein du marché intérieur.

- Il établit un socle commun pour les interactions électroniques sécurisées entre les citoyens, les entreprises et les autorités publiques.*
- Il définit 3 niveaux de garantie de faible à élevé pour réduire le risque d'utilisation abusive ou d'altération d'identité*
- Il instaure un cadre juridique pour l'utilisation des services de confiance relatifs à la signature électronique, au cachet électronique, à l'horodatage électronique, à l'envoi recommandé électronique et à l'authentification des sites internet.*

tiques pour l'instant alors qu'elles sont utilisées dans d'autres pays d'Europe, comme en Italie. Pour aider les entreprises qui se développent dans un contexte européen, cette fragmentation devra à terme disparaître.

Retrouver l'intégralité de cet article sur Alliancy.fr

« Grâce au CRM, notre réactivité est aujourd'hui immédiate »

Le PDG de France Fenêtres, PME* spécialisée dans la fermeture de l'habitat et leader de la pose de fenêtres de l'Ouest parisien depuis 25 ans, revient sur l'importance d'un CRM pour une PME... voire une TPE.

Vous avez adopté un outil CRM (*customer relationship management*) en octobre 2015.

Quel était l'objectif que vous recherchiez alors ?

Rémy Poncton. À cette époque, on parlait de loin... Nous étions surtout convaincus que Salesforce s'adressait d'abord aux grandes entreprises. Jusque-là, nous avions eu recours à des tableurs Access pour gérer notre base clients de plus de 25000 contacts. Cela fonctionnait plus ou moins, mais aujourd'hui, nous serions un peu orphelins sans cet outil CRM que nous avons implémenté.

Pourquoi cet engouement ?

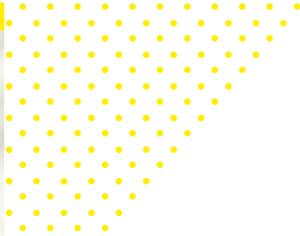
Pour la simplicité de l'outil à accéder à l'ensemble des informations! Tout y est renseigné. C'est vrai qu'en janvier 2017, nous avons également fait le choix d'y ajouter Pardot, un module supplémentaire de *marketing automation* qui nous permet de disposer d'un pont entre notre site internet et cette base client. Il nous remonte directement des *leads* contacts sur lesquels nous pouvons travailler et même anticiper les demandes chez nos clients existants...

L'adoption de l'outil par vos équipes s'est-elle faite facilement ?

Comme nous avons fermé l'ancienne base en octobre, les équipes ont dû s'y mettre. En janvier 2016, c'était opérationnel, et de façon très efficace, dès le mois d'avril... Aujourd'hui, que ce soit Salesforce ou un autre CRM, clairement, une PME ou une TPE qui n'aurait pas d'outils de gestion pour sa clientèle, va forcément perdre des parts de marché. Les clients ne veulent plus attendre, et notamment les particuliers qui sont de plus en plus exigeants... Grâce à ces outils, notre réactivité est aujourd'hui immédiate. En répondant à toutes les demandes dans les 24 heures maximum, nous avons vu les taux de transformation augmenter de 10 %.

En termes d'organisation, l'adoption d'un outil CRM a-t-elle modifié les choses ?

Totalement, notamment c'en est fini de la double saisie. Tout est dématérialisé et on retrouve facilement, pour chaque client, tous les devis, factures et autres correspondances... On a pu surtout diviser par deux nos archives, ce qui est énorme



« En répondant à toutes les demandes dans les 24 heures maximum, nous avons vu les taux de transformation augmenter de 10 %. »

Rémy Poncton,
PDG de France Fenêtres

pour une PME comme nous qui traite environ 1300 nouveaux dossiers par an. Au-delà, l'outil CRM nous a apporté de la fluidité. L'ensemble des salariés disposent d'un même niveau d'information par rapport aux différentes étapes d'un dossier.

Cela a amené également une certaine sérénité, car si un client appelle, chacun sait vers qui le diriger, sachant que la fiche du client s'affiche automatiquement à l'écran s'il est déjà renseigné dans notre base de données.

Au final, vis-à-vis des clients, qu'est-ce que change un outil CRM ?

Cela montre l'intérêt que l'on porte à nos clients ou à nos prospects. Cela les rassure dans la prise en charge de leurs demandes. Ils sentent que l'on s'occupe d'eux, que l'on s'intéresse à eux. La réactivité devient fondamentale et pousse chacun d'entre nous à gérer ses dossiers de façon plus optimale, du fait de la disponibilité des informations à tout moment.

* 36 salariés; 6,4 millions d'euros de CA à la fin mars 2018 et 7 agences commerciales.

RETROUVEZ TOUTE
L'ACTUALITÉ
DE SALESFORCE ▼



« Le RGPD n'est pas perçu comme un sujet RH »

Propos recueillis par Dorian Marcellin

Laurianne Thiebaut, DSI d'Essilor France, revient sur les dispositions prises pour accompagner les équipes de développeurs pour apprivoiser le RGPD, ce règlement étant perçu comme une opportunité de marque pour le leader mondial du verre correcteur.

Quelles responsabilités ont échu à la DSI d'Essilor France dans le cadre de l'entrée en application du RGPD?

Laurianne Thiebaut*. La DSI de la filiale France d'Essilor est une DSI de proximité, résolument axée métier, notamment à travers le développement d'applicatifs innovants. C'est la DSI Groupe qui s'occupe des infrastructures au niveau monde, et par extension des enjeux de sécurité. Or, le grand changement entraîné par le Règlement général sur la protection des données (RGPD) est qu'il amène à prendre en compte bien différemment la sécurité, avec un focus nouveau sur les données et les applicatifs. Les DSI des filiales, comme nous, doivent donc également monter au créneau.

Comment vous êtes-vous coordonnés?

Le groupe a recruté début 2017 un *data protection officer* (DPO), au sein du département juridique, pour se concentrer à plein-temps sur les problématiques transversales impliquées par le RGPD. C'est donc lui qui est devenu notre premier point de contact et qui a orchestré la diffusion des informations de manière cohérente. Depuis un an, il ne se passe pas une semaine sans que nous échangions



Laurianne Thiebaut,
DSI d'Essilor
France.

directement, dans un objectif de coordination et de co-création.

Qu'en est-il de la dimension purement technique pour la DSI?

Le plus grand défi est, en fait, de mettre en œuvre techniquement une dimension légale, même une fois que l'on est d'accord sur les processus. Au-delà de la question du registre des traitements de données, la difficulté réside dans la partie concernant la cybersécurité et la traduction concrète et opérationnelle du concept de « *privacy by design* ». Nous avons un plan d'action pour faire évoluer progressivement notre *legacy*... mais sur quels piliers devons-nous nous appuyer pour les nouveaux développements qui sont au cœur de l'activité de la DSI France? Certains standards de sécurité historiques ont été démocratisés par le RGPD, mais il nous manque vraiment des détails – sur les API authentifiés, sur les procédures et périmètres de chiffrement/déchiffrement... – pour remplir la « boîte à outils » dans laquelle tous nos développeurs vont devoir piocher.

Comment ces derniers perçoivent-ils le changement?

Nous travaillons avec beaucoup d'équipes externes et de free-lance.



■ Le groupe Essilor a recruté début 2017 un *data protection officer* (DPO) au sein du département juridique.

Contrairement à ce que l'on pourrait croire, ils ont une vraie appétence pour les questions de sécurité, qui est vue comme partie intégrante de ce qu'ils doivent livrer à un client. Mais le RGPD va un cran plus loin... voire, quand on commence à se poser des questions, beaucoup plus loin. Nous avons déjà des habitudes et des règles que nous transmettions aux développeurs. Mais pour que tous les réflexes attendus par le RGPD se diffusent chez tous les développeurs, de façon cohérente et harmonieuse sur tous nos projets, il va falloir être encore plus méticuleux.

Cela est passé par une formation des chefs de projet fin 2017, suivie d'une formation pour toutes les équipes IT au début de l'année, puis une nouvelle fois en avril. Nous avons ensuite mené un *brainstorming* avec eux pour mettre le doigt sur les manques, les interrogations et les besoins concernant le « package de base » auquel devait accéder tout développeur. Avec un prestataire externe, nous avons également travaillé sur les méthodes qui nous serviraient à nous auditer nous-mêmes et à surveiller nos progrès en la matière.

Vos collaborateurs se sentent-ils directement concernés par les dispositions du règlement?

Quand on évoque la donnée personnelle, ils pensent avant tout aux impacts business! En ce sens, le RGPD n'est pas perçu comme un sujet RH. Pourtant, il y a des points d'attention à avoir en la matière. Nos forces de vente utilisent des tablettes fournies en France par la DSI, mais de *facto* rien n'est bridé sur ce matériel et les usages personnels sont tolérés. Nous allons devoir clarifier les règles de façon constructive, car il est important que chaque collaborateur s'approprie le sujet. Le champ couvert par le règlement est très large: si une entreprise ne veut pas se retrouver à courir en permanence derrière la problématique des données personnelles, il faut éviter de se dire que c'est l'informatique qui va toujours déterminer ou interdire les usages dans le détail. Chacun va devoir se prendre en main, que ce soit dans son rapport avec les clients, ou quand il échange un document en interne avec des collègues.

Ce témoignage est extrait du guide « *Le RGPD et vos collaborateurs* » réalisé par Saaswedo en partenariat avec Alliancy. https://www.alliancy.fr/p_guide-pratique-rgpd

Back to basics, qui aidera le plus sur le RGPD ?

Le règlement général sur la protection des données personnelles (RGPD), c'est avant tout beaucoup de bon sens et de sens pratique. Il n'y aura pas de transformation digitale sans confiance numérique.

Les entreprises sont entrées dans un nouvel univers de l'usage des données avec le Règlement général sur la protection des données à caractère personnel (RGPD), même si théoriquement les principes de celui-ci sont connus depuis 40 ans et la Loi Informatique et Libertés. « À y regarder de plus près, malgré la confusion qui a semblé régner autour du sujet ces derniers mois, les messages passés par la Cnil – qui interprète le RGPD en France – ont été plutôt pratiques et accessibles », remarque Béatrice Piquer, directrice commerciale et marketing de Certigna, opérateur et tiers de confiance français, spécialiste en cybersécurité et confiance numérique.

Des réponses juridiques et de sécurité

Le site de la Cnil est ainsi couramment repris comme exemple par de nombreux avocats et par les experts du numérique. « C'est une approche intéressante de "back to basics" avec laquelle nous sommes totalement en phase, très utile pour les entreprises. L'idée est de se focaliser sur les points clés et les précautions

élémentaires qui devraient être mises en œuvre de façon systématique », estime Béatrice Piquer.

Ainsi, dans le « Guide de la sécurité des données personnelles », la Cnil énumère certaines bonnes pratiques structurantes: l'authentification des utilisateurs (que cela soit mis en place par le biais du traditionnel duo identifiant/mot de passe ou jusqu'à l'usage de cartes à puce) mais aussi l'utilisation du Security Socket Layer/Transport Layer Security (SSL/TLS) pour

RETROUVEZ TOUTE L'ACTUALITÉ DE CERTIGNA ▼



17 enjeux permanents de la donnée

- La sensibilisation des utilisateurs.
- L'authentification des utilisateurs.
- La gestion des habilitations.
- Le suivi des accès et la gestion des incidents.
- La sécurisation des postes de travail.
- La sécurisation des équipements mobiles.
- La protection du réseau informatique interne.
- La sécurisation des serveurs.
- La sécurisation des sites web.
- La sauvegarde et la continuité d'activité.
- L'archivage sécurisé.
- L'encadrement de la maintenance et de la destruction des données.
- La gestion de la sous-traitance.
- La sécurisation des échanges avec d'autres organismes.
- La protection des locaux.
- L'encadrement des développements informatiques.
- Le chiffrement, la garantie de l'intégrité et de l'authenticité des informations.

les sites web, la capacité à tracer les incidents ou encore le chiffrement des e-mails. « Prendre les devants en la matière n'est pas qu'une question de sécurité de l'information. Cela permet également de répondre à une question que se posent de plus en plus d'entreprises: à l'ère où notre économie est de plus en plus numérique, quelle valeur juridique nos échanges digitaux auront devant une cour française ou européenne? », précise Béatrice Piquer.

De fait, le Guide comporte 17 fiches (lire ci-contre) aux sujets étroitement liés. Ces *basics* sont les clés de voûte qui doivent permettre aux entreprises de faire vivre de façon pérenne leurs usages *data* avec le RGPD. En effet, celui-ci, loin d'avoir pour finalité l'entrée en application du 25 mai 2018, appelle à avoir une vision à long terme, car il pourra être amené à évoluer et à se préciser. Jouant du sentiment d'urgence tout en s'intéressant à un marché en plein boom, de nombreux prestataires ont vu dans le positionnement pour accompagner le RGPD une mine d'or. « On ne s'improvise pas spécialiste de certaines spécificités du RGPD – encore moins du RGPD dans son ensemble! – de la même façon que l'on ne s'improvise pas tiers de confiance par exemple », épingle cependant Béatrice Piquer. Selon elle, la priorité est donc de reprendre les *basics* très bien présentés dans les guides pratiques de la Cnil.

Composer avec ses prestataires

Pourquoi se concentrer spécifiquement sur ces points pour identifier les bons prestataires? « La Cnil a reconnu que, pour les prochains mois, son approche du contrôle distinguerait d'un

côté "les nouvelles obligations et nouveaux droits liés au RGPD" – pour lesquels elle insistera sur son rôle d'accompagnement, et de l'autre "les principes fondamentaux de la protection des données" sur lequel elle fera des vérifications rigoureuses, explique Béatrice Piquer. S'assurer du respect des fondamentaux, connus depuis plusieurs décennies, est donc dans l'immédiat beaucoup plus important pour les entreprises. »

« Un même prestataire pourra répondre à quelques-unes d'entre elles, mais certainement pas à toutes, insiste Béatrice Piquer, il est donc important de choisir les partenaires qui répondront à ces items et de vérifier que tous ces aspects sont couverts au sein de l'entreprise. »

D'autant plus que ces 17 points ont en commun d'être des enjeux permanents pour une organisation: la collaboration avec des prestataires va donc se faire sur du long terme, chacun des sujets pouvant avoir un impact sur les autres. Une cartographie positionnant ses partenaires permettra de mieux les faire coopérer. Une approche beaucoup plus réaliste que d'espérer qu'un cabinet d'avocat puisse encore régler en un claquement de doigts tous les enjeux liés aux RGPD, comme on l'entend encore. En dehors de l'aspect sécurisation des données personnelles, le RGPD sert à rediscuter des fondamentaux avec les métiers et à se reposer les bonnes questions concernant la gestion des données personnelles et leur traitement; l'enjeu du RGPD étant de structurer et organiser la *data* entre les divers processus et métiers de l'entreprise.

Retrouver l'intégralité de cet article sur Alliancy.fr

RGPD, des sources pour l'appriivoiser

GDPR ou RGPD... Le Règlement européen sur la protection des données, entré en vigueur fin mai, est protecteur pour les citoyens européens, mais source d'inquiétude pour les entreprises. Nous vous listons ici quelques sources pour vous informer et vous faciliter la vie dans les mois à venir.

Les informations officielles de la Cnil

Depuis le 25 mai dernier, le règlement européen est applicable. De nombreuses formalités auprès de la Cnil ont disparu. En contrepartie, la responsabilité des organismes est renforcée. Ils doivent, en effet, assurer une protection optimale des données à chaque instant et être en mesure de la démontrer en documentant leur conformité.

Aussi, la Cnil met à disposition un logiciel libre permettant de réaliser une des grandes étapes de la mise en conformité, obligatoire pour certains traitements de données. Il s'agit de l'analyse d'impact sur la protection des données, PIA ou DPIA (Privacy Impact Assessment). Cet outil constitue donc une alternative gratuite aux applications propriétaires payantes et aux services commerciaux d'acteurs spécialisés.

Acquérir les bases... avec le youtubeur Cookie Connecté!

Dans cette vidéo réalisée en étroite collaboration avec la Cnil, le youtubeur Samson Son (alias Cookie Connecté) explique le RGPD aux professionnels encore peu familiarisés avec ce règlement désormais applicable. La vidéo répond aux questions suivantes: mon activité est-elle concernée? Qu'est-ce que le RGPD va changer pour mon activité? Comment me mettre en conformité? Est-ce la fin des déclarations?

<https://youtu.be/OUMGp3HHeI4>

Le Guide de la sécurité des données personnelles (version 2018)

Pour aider les professionnels dans la mise en conformité à la loi Informatique et Liberté et au règlement général sur la protection des données, ce guide rappelle les précautions élémentaires qui devraient être mises en œuvre de façon systématique.



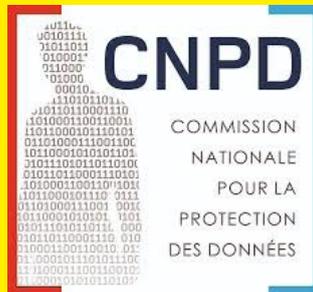
Le Guide du sous-Traitant

Le RGPD impose des obligations spécifiques aux sous-traitants dont la responsabilité est susceptible d'être engagée en cas de manquement. Ce guide accompagnera les sous-traitants, dans la mise en œuvre de ces nouvelles obligations. Il pourra être enrichi de toutes les bonnes pratiques remontées par les professionnels.



Un livrable commun Cigref, Afai et Tech'in France pour les DSI

Trois organisations professionnelles, le Cigref (réseau de grandes entreprises), l'Afai (l'association française de l'audit et du conseil informatique) et Tech'in France (l'association des éditeurs de logiciels) soutenus par quatre cabinets d'avocats (August Debouzy; De Gaulle Fleurance et Associés; Osborne Clark et Samman) ont publié fin 2017 un guide, intitulé « *Entreprises: les clés d'une application réussie du GDPR* » dans le but d'aider et de sensibiliser les entreprises sur le sujet. Ce rapport est librement téléchargeable sur le site des trois associations. Vous pouvez aussi télécharger sous forme de fichier séparé (excel) la liste des mesures techniques et recommandations pour un SI conforme.



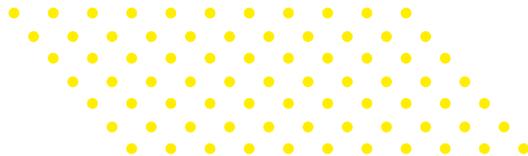
Un petit rappel des textes européens

CEPD/G29: Les premières guidelines du groupe des autorités de contrôle nationales (qui ont le fin mot en matière d'interprétation du RGPD). Ces lignes directrices aident non seulement les institutions de l'Union européenne à se conformer à la législation et à appliquer le principe de responsabilité, mais constituent également une source précieuse d'inspiration pour les autres organisations ou peuvent venir compléter les orientations fournies par les autorités nationales chargées de la protection des données.



Un guide pratique « GDPR Compliant »

Umanis, Lexing, Segeco & IBM propose un livre blanc à propos du nouveau règlement des données personnelles en Europe. Cet e-book de 33 pages, intitulé « *GDPR Compliant: le guide pratique* », présente les actions à mener pour se mettre en conformité avec le RGPD mais aussi des avis d'experts et des témoignages d'entreprises et de partenaires d'Umanis, leader français en *data, digital & business solutions*. Ce guide, à télécharger gratuitement, s'adresse à toutes les entreprises. Réalisé par Umanis avec l'aide de ses partenaires Segeco, IBM et le cabinet Lexing Alain Bensoussan avocats, l'e-book recueille les témoignages de grands groupes comme Volkswagen, Orange, Laboratoires Servier et IBP.



« **Comment je me transforme et avec qui ?** »

Ce sont au final les questions qui reviennent régulièrement dans les échanges avec les directions que nous rencontrons quotidiennement chez *Alliancy* depuis 2013.

Pour accompagner les entreprises qui veulent garder ce cap du numérique, nous vous présentons **LE NUMÉRIQUE EN PRATIQUE.**

Un recueil d'informations inspirantes et de cas concrets pour vous aiguiller dans vos choix et vos projets à travers cinq piliers de la transformation, au-delà de la stratégie : l'humain, la data, la connectivité, la sécurité et le système d'information.

INSPIREZ-VOUS!

Ce livret est un extrait sur le thème de la Stratégie de la publication « Le Numérique en pratique ».
Pour découvrir le guide complet RDV sur



alliancy.fr/le-numerique-en-pratique

Alliancy