

LE NUMÉRIQUE EN PRATIQUE

COMMENT JE ME TRANSFORME
ET AVEC QUI ?

STRATÉGIES

L'HUMAIN

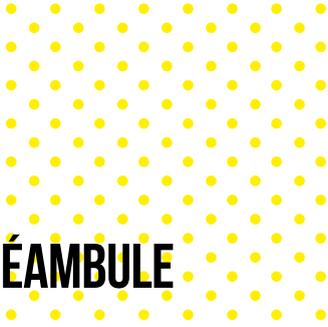
LA DATA

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

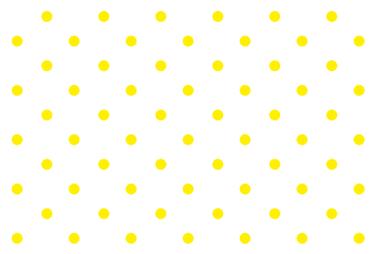
Vincent Bedouin, président de We Network et Lacroix

« 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



**LE SYSTÈME
D'INFORMATION | 39**

Marc Rocaniere,
directeur des systèmes
d'information de Ditto Bank

« Des stratégies pour s'assurer les
bonnes compétences »

41



Guillaume Bourdon,
cofondateur de Quinten

« Les SI existants ne sont pas un frein à
la valorisation des données »

44

**Pierre-Antoine Falaux-
Bachelot,**
groupe lead architect
infrastructure d'Engie

« Une stratégie *cloud first* a des
implications en cascades »

46



L'edge computing,

une informatique locale
et décentralisée

49

Damien Giroud,
directeur solution datacenters
chez Schneider Electric France

« Cloud et *edge computing* ne
s'opposent pas »

52

Vers où vont les DSI

53



Gabriel Orio,
membre du comex Crédit
Agricole Leasing & Factoring «

L'expérience client doit être
aux meilleurs standards »

55

La DSI d'Engie,

industrialise pour innover
et communiquer

57



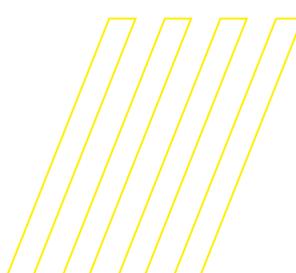
Agnès Riche,
directeur général adjoint
de Ciprés Assurances

« Notre valeur ajoutée doit être
sur notre *core business* »

158

**Quelles urgences
pour les industriels** qui veulent
concrétiser leur transformation digitale

160



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 ».

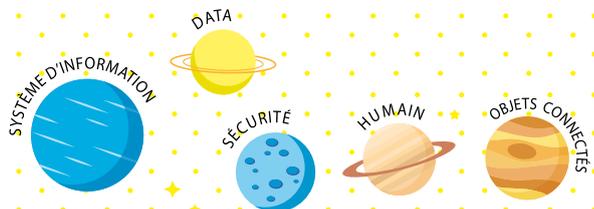
Les prestataires sont une majorité à proposer une approche transversale de la transformation numérique...



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.

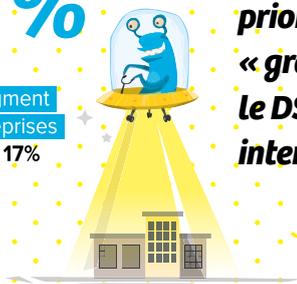
84%

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.

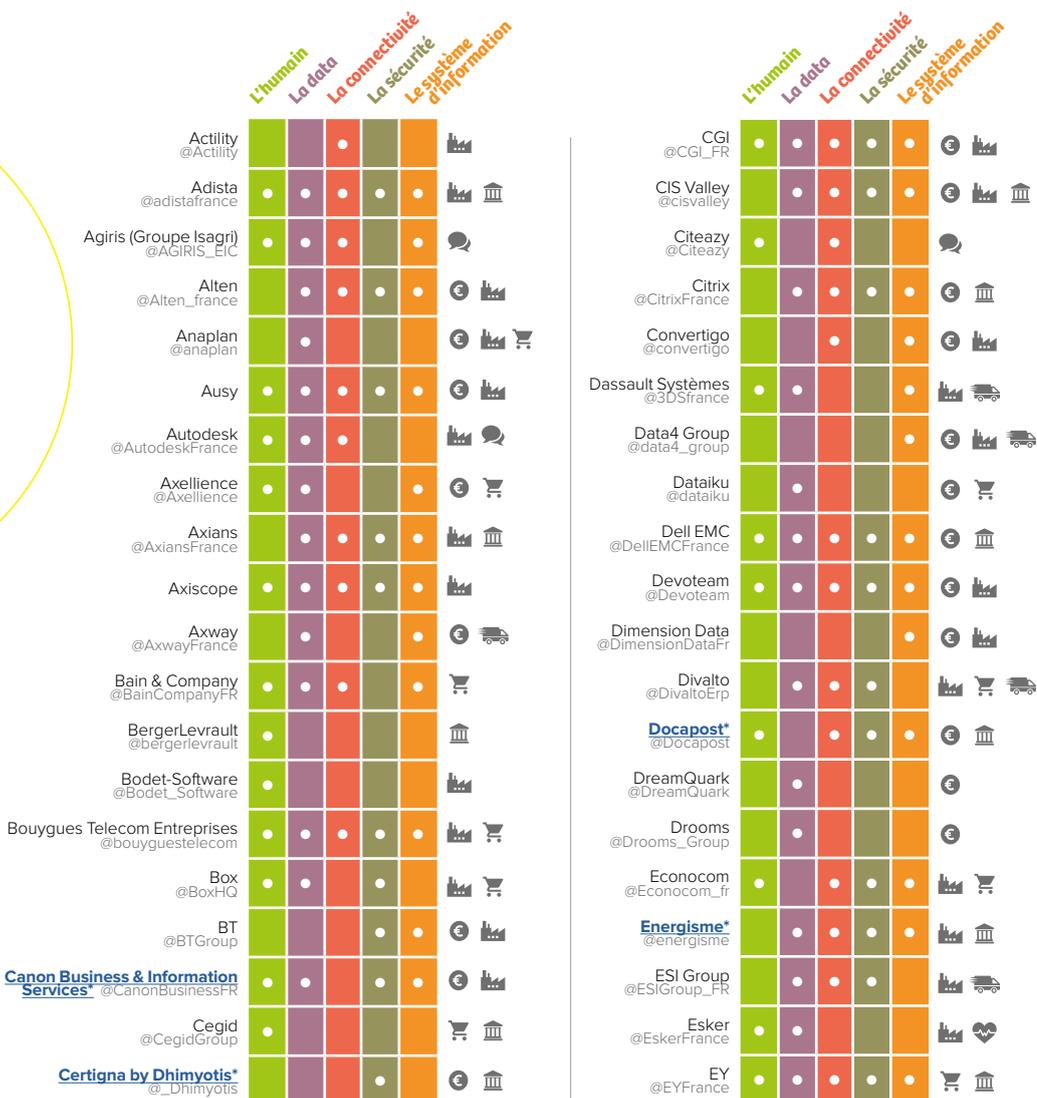
À lire page 12-13

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.
SynAaS @SynAaS	●	●	●	●	●	€ 🏭 🏛️ 🏠
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
MONTANT
EDUCARD



■ 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-créer 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.



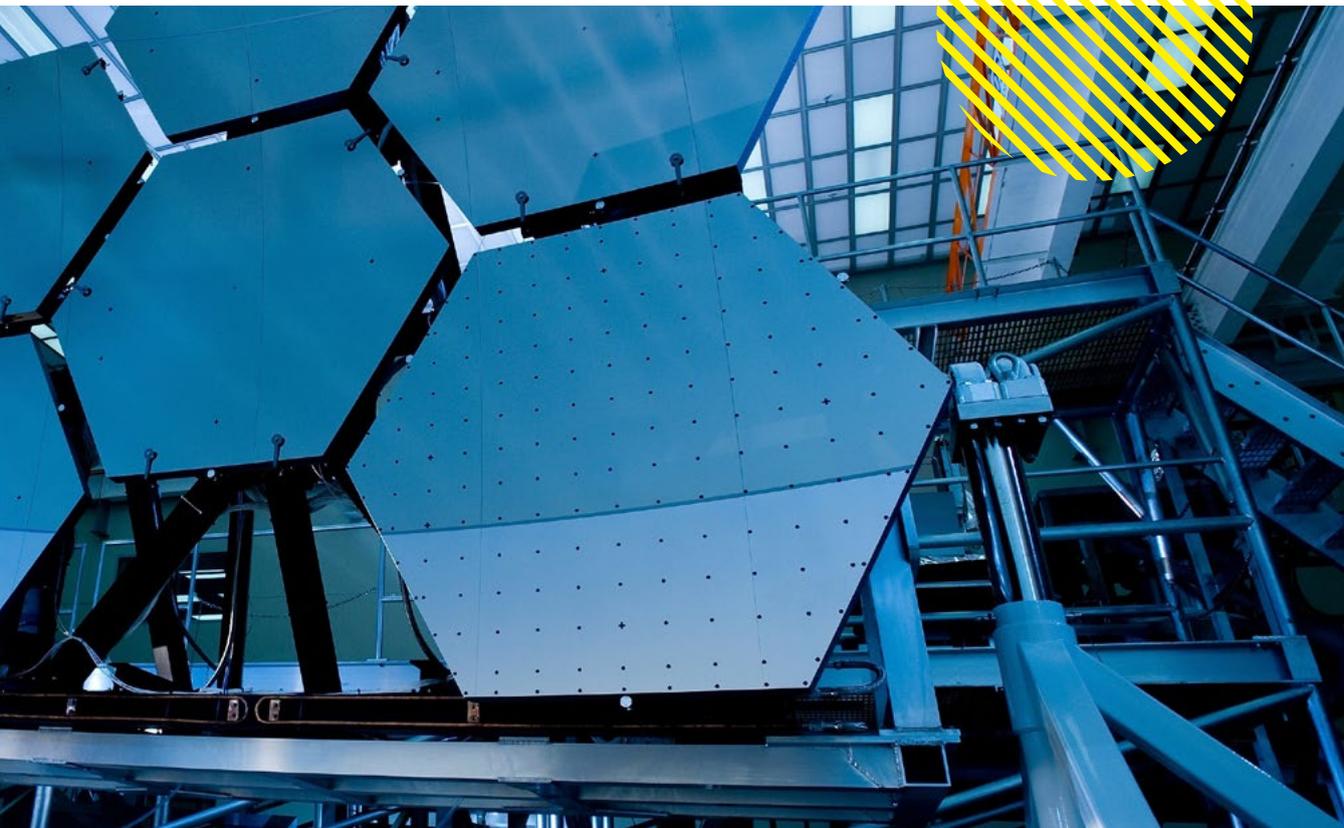
une occasion inespérée de lancer le « Mittelstand » à la française.

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.



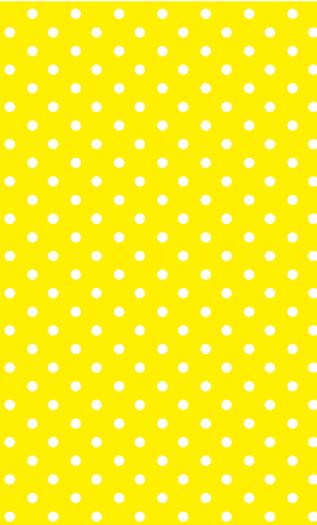
Cécile Mérine,
cofondatrice – Otherwise

« 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 filiale 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

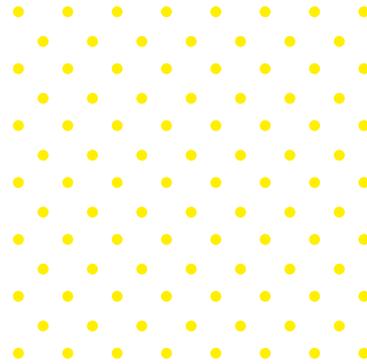
« Une question qui n'est pas encore résolue est celle de la cohabitation de systèmes d'information de nature et aux objets différents: le fast et le core. Le premier débridé pour favoriser l'innovation, le second fiable et ayant depuis longtemps prouvé sa capacité de mise à l'échelle. Quel modèle opérationnel 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



Les systèmes d'information



LES SYSTÈMES D'INFORMATION des entreprises n'ont jamais autant évolué! Sous-jacents incontournables de la transformation des entreprises qui s'emparent des possibilités du numérique, leurs évolutions technologiques accompagnent l'émergence d'une nouvelle culture à la DSI :

- Comment se traduit l'affirmation d'une **culture client** dans les entreprises jusqu'aux équipes techniques ?
- Quelles conséquences ont les choix majeurs en termes d'**infrastructures** sur les stratégies des dirigeants ?
- Comment les progrès dans la gestion de la donnée débloquent-ils le potentiel de l'**intelligence artificielle** ?

« Des stratégies pour s'assurer les bonnes compétences »

◀ Propos recueillis par Dorian Marcellin (@DorianMarcellin)

Lancée en France en février, la banque multidevise Ditto Bank, incubée au sein de la société de change britannique Travelex, revendique sa différence sur un marché en plein boom.

Qu'est-ce qui a conduit à la création de Ditto Bank ?

Marc Rocaniere. Le secteur a profondément changé. Les barrières à l'entrée se sont abaissées, offrant de plus en plus d'opportunités aux *pure players*, mais aussi à certaines banques historiques. Le risque dans ce contexte est surtout de ne pas parvenir à se différencier. Concernant Ditto Bank, nous avons fait le choix de ne pas être une banque « universelle », mais de nous concentrer sur une partie de la population: celle qui a un besoin important en termes de change. Ditto Bank est la banque des frontaliers, des expatriés, des voyageurs, mais aussi des couples dont les partenaires sont de nationalités différentes... Bref, de tous ceux qui sont amenés à manipuler régulièrement des devises. C'est un différenciateur majeur et assumé, là où les autres nouveaux entrants restent au final des comptes courants très semblables.

Qu'est-ce que cela implique vis-à-vis de l'activité historique de Travelex ?

Ditto Bank couvre des besoins spécifiques, récurrents, dans des situations de mobilité où la priorité de l'utilisateur est d'avoir un service directement « dans sa poche » avec une carte et une application. Contrairement au « *freemium* » proposé par de nombreuses néo-banques, nous nous



Marc Rocaniere,
directeur
des systèmes
d'information
de Ditto Bank.

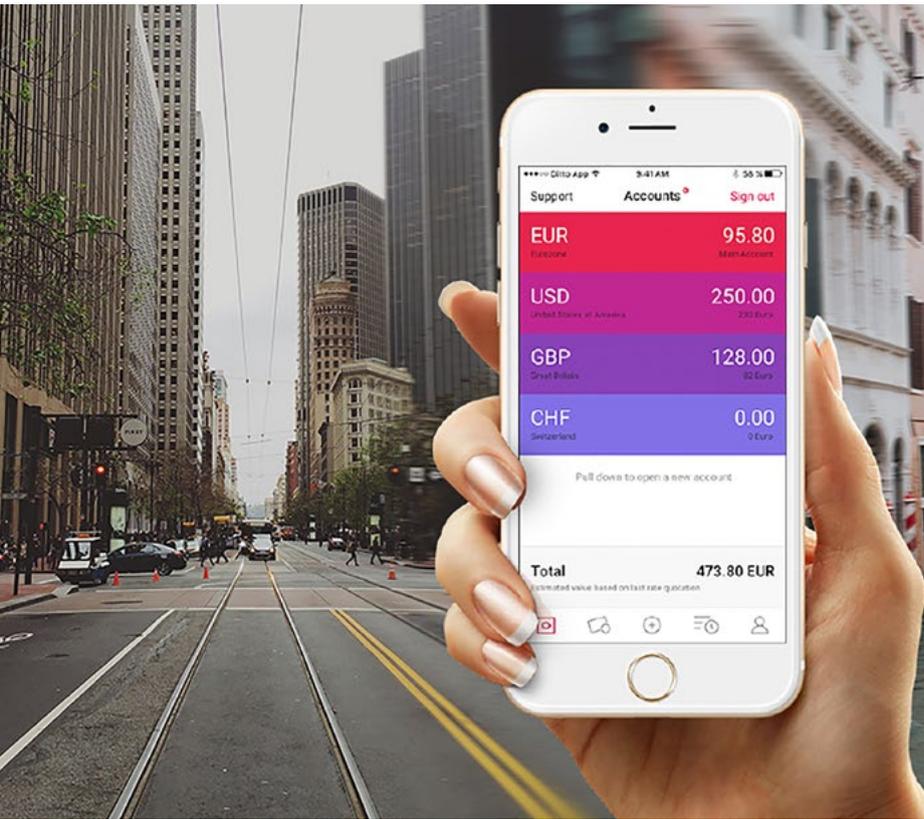
voyons comme un équipement bancaire qui apporte une valeur très précise, mesurable. Nous sommes transparents sur le coût que cela représente. Ce service est le fruit d'une bonne connaissance des besoins de cette population: tout comme notre fondateur, Sylvain Pignet, nos 110 collaborateurs ont tous vécu directement des situations où ils auraient rêvé d'avoir Ditto Bank : travail à l'étranger, voyage, achat en ligne...

Comment a été conçue la plate-forme technologique de votre activité ?

Nous avons fait le choix de démarquer Ditto Bank sans aucun *legacy*. Par contre, nous avons eu, dès le départ, une licence bancaire, et à ce titre, nous sommes suivis par le régulateur comme toutes les banques. Cela a des conséquences notables pour les choix technologiques que nous avons faits, notamment au niveau de notre *back-office*.

À quel niveau ?

Quand on y regarde de plus près, la majorité des néobanques s'appuient, aujourd'hui, sur un *front office* très innovant, mais leur *back-office* – rattaché à une banque classique – reste lui très traditionnel. En comparaison, nous avons voulu, dès le départ, construire



« Nous nous voyons
comme un équipement
bancaire qui apporte
une valeur très précise,
mesurable. »

■ Ditto Bank est la banque des frontaliers, des expatriés, des voyageurs, ou de tous ceux qui sont amenés à manipuler régulièrement des devises.

notre *back-office*, en partant d'une feuille blanche pour assurer notre agilité à l'avenir et notre conformité durable aux attentes des régulateurs. Ce travail original effectué au niveau du système de *core banking* nous aidera à ne pas devenir plus tard un paquebot pris par sa propre inertie dans ses futures transformations.

Pour y parvenir, nous avons choisi de travailler avec des acteurs de taille réduite, agiles à l'international, plutôt qu'avec les ténors bien établis du sujet. Nous avons eu besoin de leur adaptabilité et de leur réactivité pour créer rapidement des mécanismes uniques respectant les spécificités des comptes à devise, par exemple l'absence de découvert. Pour le *front end*, cela a été en comparaison plus facile : nous avons travaillé en mode agile comme une start-up, avec un focus sur l'expérience utilisateur.

Comment faites-vous coexister ces deux univers du système de *core banking* « réglementaire » et d'un *front office* innovant centré sur l'UX?

Notre stratégie repose à la fois sur un Enterprise Service Bus (ESB) et de l'API management. L'ESB nous sert de base fiable pour avoir beaucoup plus de liberté dans notre usage des API. Obtenir cette souplesse est nécessaire pour répondre aux demandes des régulateurs, mais également pour se laisser la possibilité de créer de nouveaux services en donnant accès à notre SI aux partenaires. Nous nous sommes vite rendu compte que dans l'optique de respecter une réglementation comme DSP2 ou pour innover, on ne pouvait pas sans cesse rattacher de nouvelles API directement sur le *core banking*. Cela risquerait de créer une sorte de « monstre » informatique ●●●



■ Ditto Bank couvre des besoins très spécifiques, récurrents, dans des situations de mobilité où la priorité de l'utilisateur est d'avoir un service directement « dans sa poche » avec une carte et une application.

limitant nos évolutions futures. L'ESB permet donc d'être une sorte de tampon à partir duquel nous pouvons innover et ouvrir notre SI grâce aux API.

Quels sont pour vous les facteurs les plus critiques pour assurer la réussite de cette approche ?

Pour éviter de finir dans un cul-de-sac technologique, il faut une vigilance sur les choix techniques eux-mêmes, mais il faut surtout porter une attention particulière aux compétences. Dans une économie où les activités bancaires vont se faire de plus en plus par des accès en web services, le management des API devient un métier à part entière pour une banque. Certaines ressources sont ainsi devenues critiques dans les organisations, pour assurer la bonne urbanisation de l'architecture du SI mais aussi sa sécurité et sa résilience.

Comment vous assurez-vous d'avoir les bonnes compétences sur les bons sujets ?

Avec deux stratégies complémentaires : pour tout ce qui relève du *front end* – un univers en rapide et perpétuelle

évolution – nous préférons travailler avec des intervenants externes ou avec des contrats ponctuels. Essayer de rester à jour de ces changements pour une organisation comme la nôtre serait un énorme gâchis d'énergie. À l'inverse, pour tout ce qui relève de l'ESB et de l'API management, nous insistons pour internaliser l'ensemble des compétences. C'est là qu'est notre plus forte valeur ajoutée, nous devons absolument investir dans nos équipes.

La banque de demain ne peut s'en passer. Si l'on veut avoir le bon *time to market* et mener les bons partenariats autour de nouvelles offres, il faut qu'en interne notre maîtrise de ces sujets soit structurée de façon durable et efficace. Il s'agit donc d'investir du temps et des moyens pour recruter des profils seniors, mais également pour attirer et fidéliser les jeunes talents et anticiper sereinement l'avenir.

Cet entretien est extrait du « *Guide Transformation digitale: six entreprises témoignent* », réalisé par Axway en partenariat avec Alliancy. <http://www2.axway.com/ebook2018/Alliancy>

« Les SI existants ne sont pas un frein à la valorisation des données »

Quels sont les choix structurants au niveau du système d'information pour devenir une entreprise *data-driven*? Guillaume Bourdon, cofondateur du spécialiste de la valorisation des données Quinten, revient sur l'essentiel à retenir.

À quel point la coopération entre la DSI et les métiers est-elle effective dans les entreprises autour des nouvelles stratégies d'analyse et de valorisation des données?

Guillaume Bourdon. Depuis plusieurs années, les experts métiers se sont emparés du *big data* et de l'intelligence artificielle. Après la vague des usages révolutionnaires, des « preuves de concept » [POC] et des solutions sur étagère, le phénomène s'ancre dans le quotidien des entreprises. Les réticences des uns reculent, tandis que les attentes des autres se font plus réalistes avec la montée en maturité des équipes internes. À présent, les experts métiers les plus mûrs veulent reprendre la main et inscrire ces innovations au cœur de l'activité de l'entreprise. Cette internalisation est marquée par des changements organisationnels structurants, par l'implication directe des décideurs métiers et IT dès l'amont des projets, et par une valorisation tangible des usages déployés.

Quel impact cela a-t-il au niveau du système d'information?

Jusqu'à présent, la majorité des DSI s'est tenue à l'écart des initiatives *big data* préemptées par les métiers. Tant que ces POC concernaient de petits échantillons de données et n'avaient

pas de réelles ambitions de déploiement dans l'organisation et donc d'industrialisation impactant de fait les infrastructures IT, les DSI étaient, en effet, peu sollicitées par ces projets. Après la période du « tout *datalake* », c'est-à-dire une *business intelligence* centralisée pour tous les métiers avec une belle interface pour y accéder, poussée par de nombreux éditeurs, la magie est vite retombée, car sans finalité.

C'est-à-dire?

Quel est l'intérêt pour un acteur métier, tel qu'un directeur marketing, d'accéder à la donnée de l'entreprise de manière indifférenciée? C'est d'autant plus un problème quand la *data* est mal définie, mal collectée, mal utilisée ou très ancienne: la plupart du temps, 50 % de ce que l'on déverse dans un *datalake* s'avère peu exploitable. C'est l'antithèse d'une plate-forme structurée autour d'une vision et d'un projet métier. Pour chaque donnée collectée, un expert métier doit être capable de dire pourquoi et en quoi elle apporte, ou pourrait apporter de la valeur, en éclairant ses décisions pour de meilleures performances. Le rôle de la DSI devient évidemment clé dans la garantie d'une bonne collecte, d'un bon stockage et d'une bonne accessibilité des données. ● ● ●



Guillaume Bourdon,
cofondateur
du spécialiste
de la valorisation
des données
Quinten.

Les logiciels utilisés ont-ils une influence sur la capacité à mettre en place une telle plate-forme?

Les contraintes techniques sont beaucoup moins fortes que ce que l'on peut entendre dire. Ainsi, l'immense majorité des logiciels peuvent voir leurs données extraites et réutilisées sans trop de difficultés. Souvent la méconnaissance d'un outil de type ERP par les équipes techniques internes est due à un manque de transfert de connaissance de la part de la SSII qui l'a installé et en assure la maintenance. Un *data scientist* aura simplement besoin de l'aide d'un expert IT pour lui donner accès aux données et apporter les solutions opérationnelles aux métiers.

Faut-il alors constituer un laboratoire de *data scientists* en interne?

Longtemps, les directions générales ont pensé qu'il suffisait de constituer son propre *datalab* en recrutant des *data scientists* et en investissant sur des infrastructures *big data* de type Hadoop, Spark... pour réussir sa transformation digitale. Ces expériences se sont souvent soldées par un constat d'échec, car coûteuses et non rentables. Pourquoi? Parce que la plupart de ces entreprises se sont lancées dans cette aventure peu ou mal préparées, d'une part sans visibilité sur les projets les plus rentables et les plus simples à réaliser, et d'autre part sans expérience dans le recrutement et le management de *data scientists*. L'amélioration des performances par la donnée, qui est une composante de la transformation digitale, suppose une manière tout à fait nouvelle d'aborder les problématiques de l'entreprise et une dynamique qui est très difficile à créer *ex-nihilo* au sein d'une entité.

Certaines technologies peuvent-elles faciliter la vie des entreprises?

Il n'y a pas de technologies idéales dans l'absolu, tous les outils sont intéressants, qu'ils soient propriétaires ou *open source*. C'est justement aux

« *Partir de l'outil pour lancer sa réflexion est vraiment une mauvaise idée...* »

Guillaume Bourdon,
cofondateur du spécialiste de la valorisation des données Quinten.

data scientists de choisir les meilleures technologies en fonction de l'objectif recherché. Partir de l'outil pour lancer sa réflexion est vraiment une mauvaise idée.

Quels sont les principaux points de blocage?

Les dirigeants ont parfois une certaine appréhension à faire sortir leurs données de l'entreprise pour les faire analyser par un tiers. La seule solution en cas de blocage, est d'installer une infrastructure de calcul en interne. Cela engendre de la complexité et un facteur du simple au triple en termes de coût. Pour faciliter l'accès aux données en interne, on voit de plus en plus de groupes français se doter d'une *data fabric*, c'est-à-dire d'une plate-forme permettant d'une part de centraliser les données à l'instar d'un *datalake* et, d'autre part, de développer des chaînes de transformation, de modélisation, et de visualisation des données. D'un point de vue technique, de tels outils harmonisent et simplifient les pratiques, mais ils peuvent parfois poser des questions de souveraineté lorsqu'il s'agit d'éditeurs étrangers et que les données se trouvent dans un cloud hébergé en dehors de notre territoire.

Retrouver l'intégralité de cet article sur Alliancy.fr

RETROUVEZ TOUTE L'ACTUALITÉ DE QUINTEN ▼



« Une stratégie *cloud first* a des implications en cascades »

À partir de la stratégie « cloud first » d'Engie, Pierre-Antoine Falaux-Bachelot, *groupe lead architect infrastructure*, décrit comment les choix technologiques très structurants liés au cloud ont des implications souvent sous-estimées par les grandes entreprises.

Quels sont les prérequis d'une stratégie *cloud first*?

La priorité est surtout d'éviter de résumer une telle stratégie à une vision où le cloud devient une sorte d'extension virtuelle des *datacenters* de l'entreprise. Cela fait bien sûr les plaquettes marketing, mais ce n'est pas ce qui apportera des gains intéressants au niveau de tout un groupe. La plupart des grandes DSI ont maintenant assez de recul pour savoir qu'on ne peut tout simplement pas reproduire les usages passés en mode cloud sans que cela ait des conséquences budgétaires importantes, par exemple. Faire du *lift & shift** de *datacenters on premise* vers du cloud n'a rien d'une stratégie *cloud first* ! il faut plutôt revoir à la fois la vision financière, celle des usages et l'architecture pour qu'une telle transformation ait du sens.

Quel a été le cheminement d'Engie en la matière?

La volonté d'aller vers plus de cloud est présente chez Engie depuis des années. C'est surtout la généralisation du mode SaaS pour les applications qui a vraiment fait bouger les lignes. Ensuite, il y a deux ans et demi environ, nous avons décidé de migrer vers la messagerie Office 365 et cela a amené des prises de conscience supplémentaires en cascade. La vision à moyen terme était avant tout



Pierre-Antoine Falaux-Bachelot,
groupe lead architect infrastructure
chez Engie.

d'améliorer la collaboration entre nos salariés et donc aller le plus possible vers des outils « grand public » qui seraient bien adoptés. Le moteur de la transition a donc été des outils comme Yammer, Skype et SharePoint Online, qui concernent tout le monde dans l'entreprise. Cette « colonne vertébrale » a permis de convaincre, et d'aborder plus sereinement les autres implications des usages cloud.

Quelles sont ces implications?

Pour la DSI, il s'agit de changer de fonctionnement pour générer des gains qui dépasse le seul périmètre d'une application ou d'un service en particulier. En retravaillant les applications, depuis leur conception et jusqu'à leur mise en place, et en utilisant l'effet de levier lié à l'usage des microservices, on arrive à simplifier le déploiement, mais aussi la gestion quotidienne des applications ou encore la sécurité. Dorénavant une application doit être conçue pour intégrer une approche de services managés. Les maintenances ne doivent plus penser séparément le *front office*, du *middle* et du *back-office*. C'est un nouveau monde.

Vos équipes étaient-elles préparées à ces changements?

C'est une philosophie différente qui demande de nouvelles compétences et connaissances au sein ●●●

de la DSI. Dans notre cas, nous avons voulu en priorité faire évoluer nos équipes internes. Tout le monde est allé en formation chez AWS. Il s'agissait moins d'acquérir un bagage technique auprès de ce prestataire, que d'appréhender le nouveau *mindset* qui devait venir avec cette stratégie. Il faut que tout le monde dans les équipes IT comprenne bien ce qu'implique de penser « *infrastructure as a code* ». Tout devient réutilisable et il faut apprendre à capitaliser systématiquement sur le passé pour accélérer ses projets – et potentiellement ceux des autres.

Pour faciliter cette évolution, il y a un véritable intérêt à fonctionner avec des petites équipes, pour faire partager les connaissances beaucoup plus efficacement et rapidement, en personnalisant au maximum les prises de conscience. Recruter de nouveaux talents peut être un bon déclencheur, pour poser les premiers jalons, mais à eux seuls ils ne feront pas changer en profondeur les usages d'une entreprise.

Qu'est-ce qui peut aider les entreprises à accélérer?

Dans le cas d'Engie, nous avons mis en place un centre d'excellence *ad hoc*. Le but n'est pas de reproduire ce qui se faisait par le passé dans les centres de compétences IT standardisées, mais de faciliter la centralisation des connaissances et des pratiques, par exemple pour accélérer l'usage et le réemploi des microservices.

Un autre point clé est de limiter au maximum la multiplication des applications tierces, non cloud, qui vont au final complexifier la gestion. Il faut adapter ses règles, ses dogmes, pour utiliser les spécificités du cloud. Il existe ainsi des protections cloud *natives* sur le marché qui conviennent mieux que leurs équivalents *on premise* historiques. Il faut profiter du cloud pour chercher l'harmonie, la simplification plutôt que l'empilement des anciennes protections.

Auriez-vous un exemple?

Il nous a paru très intéressant de choisir une solution cloud pour permettre à nos milliers de collaborateurs répartis sur des dizaines de pays, d'accéder toujours de la même façon et avec le même niveau de sécurité à des applications elles-mêmes dans le cloud. Quand nous avons sélectionné Zscaler pour ce faire, l'objectif initial était d'harmoniser la sécurité des flux internet, des proxy et filtrages, pour toutes les petites entités dont Engie faisait l'acquisition et qui avaient des moyens limités en matière d'infrastructure. On était dans une philosophie vraiment compatible avec « l'esprit cloud »: *test fast, fail fast*, et cela a parfaitement fonctionné. Nous nous sommes rendu compte que nous pouvions faire de cette initiative un point de ralliement pour dérouler le reste de notre stratégie, car tous les types d'application sont concernés... Dans les faits, cela crée de la « centralisation » en termes de sécurité, tout en conservant l'autonomie des entités. Et du point de vue de la DSI, une solution cloud évite de se compliquer la vie sur les questions de performance et de planning de capacité, ce qui aide à être beaucoup plus serein pour mener le reste de la transformation.



« La plupart des grandes DSI ont maintenant assez de recul pour savoir qu'on ne peut tout simplement pas reproduire les usages passés en mode cloud sans que cela ait des conséquences budgétaires importantes. »

Pierre-Antoine Falaux-Bachelot,
groupe lead architect infrastructure chez Engie.

Et pour les utilisateurs au niveau individuel, quels changements?

Au-delà de la cohérence que cela amène en matière de sécurité, il y a un vrai sujet d'expérience utilisateur (UX). Avec un système harmonisé d'authentification autour d'une stratégie *cloud first*, on évite de perdre les collaborateurs en cas de mobilité interne par exemple. Ils n'ont pas à changer leurs usages. Et comme nous avons connecté à Zscaler les applications extérieures, mais aussi nos applications internes, c'est l'ensemble du parcours utilisateur qui est fédéré autour d'une utilisation intuitive. Cela évite beaucoup de stress et d'incompréhension. Ils n'ont pas de temps à perdre là-dessus. Comme toujours, quelques exemples peuvent faciliter énormément l'acceptation et le « marketing » de tels changements. Dans notre cas, à Singapour, nos utilisateurs se servaient énormément de SharePoint et signalaient des lenteurs pour accéder aux données, hébergées en Europe. Avec notre projet, nous avons divisé le temps d'accès par quatre et la visibilité du gain a été très forte auprès des salariés.

S'il y avait un conseil à retenir pour mettre en œuvre une telle stratégie, quel serait-il?

Le point d'attention est de s'assurer du changement dans la philosophie des opérations. Système, réseau, application: tout doit dorénavant être « mixte » et cela doit se ressentir à la fois dans l'organisation formelle et dans les compétences des individus, ainsi que dans leur état d'esprit. Au risque sinon de créer des frictions. En effet, le cloud est toujours vendu sur le principe du « tout est disponible en 3 clics », mais ce n'est qu'une image de simplicité. Les changements sont majeurs en réalité. Le meilleur exemple est celui de la sécurité: il faut changer ses façons de faire, oublier la protection des grands ensembles pour aller protéger au plus proche des



composantes du système d'information. Et les développeurs doivent avoir conscience de ce changement de paradigme. Quand ils créent un composant, ils doivent prendre le réflexe de surveiller et limiter les flux qui vont y pénétrer et en ressortir. C'est cette doctrine que diffuse notre centre d'excellence. Et comme la conception, l'implémentation et la gestion du cycle de vie d'un composant ne sont plus fragmentées entre différentes équipes, c'est également une opportunité : une personne multidisciplinaire gagne énormément en maîtrise et en efficacité. Cela tombe bien: c'est exactement ce qui fait la force des jeunes talents d'aujourd'hui que nous devons attirer.

* La migration d'une application sans faire de re-design spécifique pour un environnement cloud.

L'edge computing, une informatique locale et décentralisée

Raphaël Villechaise, président de l'intégrateur français Pica, détaille les exemples d'entreprises qui s'appuient sur du edge computing dans leur transformation.

Quoique l'on pense du cloud computing, il faut lui reconnaître de s'être rendu indissociable des visions d'avenir concernant les infrastructures informatiques des entreprises – au risque cependant d'être vu comme une réponse globale et indifférenciée à toutes les problématiques des systèmes d'information des organisations.

« Le contexte est à un mouvement généralisé d'éloignement de l'IT des sites de production. Pour beaucoup d'activité, ce mouvement lié à la cloudification a beaucoup de sens. Mais pour d'autres, ce n'est pas aussi simple. Les sites de production ont souvent besoin d'un relais local. Quand on regarde la variété des usages de nos activités économiques, tous n'ont évidemment pas vocation à être full cloud. L'edge computing répond à ce questionnement », explique Raphaël Villechaise, président de Pica, un intégrateur français créé en 1995, spécialisé dans les datacenters et expert de la continuité d'activité.

Il reconnaît volontiers que le terme *edge computing* en lui-même a été créé pour fédérer ces dernières années un concept assez large d'informatique locale et décentralisée. De quoi faire coexister des usages hétérogènes, au côté du mastodonte

marketing qu'est devenu le *cloud computing*. « La nouveauté du terme n'empêche pas d'avoir une vraie profondeur d'usages et d'expériences sur lesquelles les entreprises peuvent s'appuyer. La multiplication des approches hybrides permet d'ailleurs de faire coexister ces choix efficacement. Le edge ne met pas fin au cloud, ni l'inverse », détaille Raphaël Villechaise.

De la scierie jusqu'aux usines de luxe

Quels sont alors ces exemples qui permettent d'illustrer la pertinence de ces choix d'infrastructures? « Rappelons que le succès de la transformation vient d'abord des choix métiers et organisationnels d'une entreprise, et seulement à la marge d'aspects technologiques. En ce sens, elles doivent privilégier les choix de bon sens plutôt que les bonnes idées marketing, alors que nous vivons au cœur d'un "phénomène de mode permanent" des technologies numériques », souligne Raphaël Villechaise. De l'iPhone au cloud nous avons accès à des outils fantastiques, quand ils sont pris en tant que tel. Mais ce qui compte ce sont ce que l'on en fait réellement en les inscrivant dans la réalité quotidienne de l'entreprise » poursuit-il.



« La dernière raffinerie de pétrole construite dans le monde héberge plus de 600 000 objets connectés. Il est illusoire de penser que le cloud est la réponse unique à la réalité complexe de l'internet des objets sur le terrain. »

Raphaël Villechaise,
président de l'intégrateur français Pica.

Le groupe Monnet-Seve, spécialiste français de la filière bois, a des besoins spécifiques. Après tout, une scierie de résineux n'est pas vraiment une activité comme les autres. Il n'empêche que comme de nombreux groupes familiaux en France, la dépendance de l'activité au numérique et de l'entreprise au système d'information, est bien une réalité. Elles ont non seulement un impératif de performance IT, sans latence dans un environnement souvent fortement contraint, mais aussi un enjeu de fiabilité et de sécurité – physique comme informatique. « C'est une industrie de première transformation pour laquelle l'informatique n'est certes pas omniprésente, mais où les aspects concernés sont critiques. La priorité est donc de ne pas avoir d'interruption, de coupure de réseau, de pannes. Et tout repose sur la conception d'une IT locale dans un environnement bien pensé. L'edge computing permet un degré d'adaptation et de personnalisation supérieur, qui n'est pas du tout le cheval de ba-

taille des infrastructures cloud», reconnaît le dirigeant.

Mais l'avantage des approches *edge* n'est pas l'apanage des structures de taille intermédiaire. Il suffit pour s'en convaincre d'identifier les enjeux des acteurs industriels, qui se tournent massivement vers l'industrie 4.0 et dont les usines ne peuvent pas fonctionner sans un lien très fort entre la chaîne de production et la couche IT. « La modularité de l'une et de l'autre doit être assurée et en la matière, le cloud n'apporte pas vraiment de réponse satisfaisante. C'est ce qui explique le succès de mini datacenters "smart bunker" comme les propose notre partenaire Schneider Electric, qui sont suffisamment résistants pour permettre aux composants IT d'être au cœur de l'usine et d'évoluer avec la transformation perpétuelle de celle-ci », décrit le dirigeant de Pica.

Les arguments du cloud sont souvent ceux de la facilité de déploiement, de la rapidité de mise en service et de la réactivité face aux nouveaux usages. Mais pour l'expert, le *edge* est soumis exactement aux mêmes obligations : « Dans le luxe, nous avons équipé plusieurs usines d'un acteur majeur et international, qui modernise un nouveau site chaque année. Ce genre de configuration est réalisé en quelques jours – pas en plusieurs mois – car l'activité ne peut pas être gênée », expose Raphaël Villechaise.

La transformation du lieu de travail

Les exemples retenus pourraient laisser à penser que les activités qui ont intérêt à voir leur avenir dans une informatique locale et décentralisée sont avant tout issues de secteurs très traditionnels. Le président de Pica prend cependant le contre-pied de cet argument: « Les nouveaux espaces de travail bougent en permanence. En la matière, le cloud paraît évidemment très pratique. Sauf quand il n'est pas envisageable du fait de besoins très pointus en termes de connectivité,



■ Une scierie de résineux a non seulement un impératif de performance IT, sans latence dans un environnement souvent fortement contraint, mais aussi un enjeu de fiabilité et de sécurité – physique comme informatique.

de confidentialité ou de puissance de calcul. Ainsi, de nombreuses agences de création, média ou de publicité, à la pointe de la modernité et des nouveaux modes de travail, ont besoin de faire fonctionner des applications critiques à leur activité en local. Il en va de même pour les usages CAO-DAO. En la matière, un microdatacenter positionné directement sous un bureau de travail a donc beaucoup plus de sens pour elles.»

L'autre point qui ancre profondément l'*edge computing* dans une vision d'avenir des infrastructures informatiques tient en trois lettres : IoT. « La dernière raffinerie de pétrole construite dans le monde héberge plus de 600000 objets connectés. Il est illusoire de penser que le cloud est la réponse unique à la réalité complexe de l'internet des objets sur le terrain. » Véritables ponts entre le monde physique et le monde numérique, les objets connectés pourraient donc bien être un catalyseur pour lier les stratégies d'avenir cloud et *edge* dans les organisations.

RETROUVEZ TOUTE
L'ACTUALITÉ
DE SCHNEIDER ELECTRIC ▼



« Cloud et edge computing ne s'opposent pas »

Damien Giroud, directeur solution *datacenters* chez Schneider Electric France, répond à nos questions sur les infrastructures locales.

Le cloud computing est-il toujours l'avenir des entreprises?

Damien Giroud. Il y a dix ans, les prédictions annonçaient qu'en 2018, l'informatique professionnelle serait à 95 % composée de *cloud computing*. La situation est plus complexe ! En France, par exemple, la croissance a été soutenue mais les grandes entreprises ont adopté environ 50 % de IaaS et 38 % de SaaS*. Ce ratio est encore plus faible, si l'on incorpore les TPE-PME qui représentent 99,8 % du nombre et 36 % du chiffre d'affaires des entreprises. En parallèle, des acteurs mondiaux comme Netflix, après avoir poussé vers une centralisation cloud totale, adoptent finalement une vision plus « régionalisée ». Il s'agit de conserver de bons niveaux de latence et de performance face à des usages HD en *streaming* en nette augmentation, avec des consommations localisées massives. Une telle entreprise n'arrête pas de s'appuyer sur des *datacenters cloud hyperscale* mondiaux... mais elle ne fera pas à l'avenir que cela.

D'où la diffusion de la notion de edge computing?

Le terme « edge » est le pendant du terme « cloud » et met en avant les forces de la décentralisation. Les cloud mondiaux vont continuer à croître très vite, mais les infrastructures locales vont elles aussi grandir, pour amener une coexistence entre *data-*

center hyperscale, *datacenters* nationaux, *hubs* régionaux... et fluidifier l'expérience des utilisateurs. On voit également apparaître des usages complémentaires, dits de *local edge*. Une toute petite partie des données est amenée au plus près des usages numériques qui sont dépendants d'une performance sans faille, comme la réalité augmentée ou la télémédecine.

Cette informatique locale n'est pas nouvelle. Qu'est-ce qui change?

Les micro-*datacenters*, qui intègrent la sécurité et le refroidissement directement avec les ressources IT, sont devenus beaucoup plus standardisés. Auparavant, l'informatique locale était souvent artisanale. Or, les données qui doivent être hébergées en « *local edge* » sont généralement les plus critiques.

Autrement dit : la microstructure doit avoir le même niveau de sécurité et de disponibilité... que ce que l'on attend pour les plus grands des *datacenters* utilisés par les géants du web. C'est aujourd'hui possible : redondance, *monitoring* et contrôle à distance, cartographie des actifs IT... Tout cela existe sur les micro-*datacenters*, qui sont par ailleurs devenus capables de faire tourner des applications énormes et complexes.

*Baromètre des prestataires du cloud, Markess 2017



Damien Giroud,
directeur solution
datacenters chez
Schneider Electric
France.

Vers où vont **les DSI** ?

Intelligence artificielle, cloud, relation métier... Retour sur une sélection d'études qui font apparaître le futur des systèmes d'information.

Cloud, adapter les services aux règles de l'entreprise

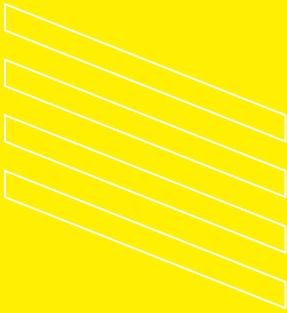
La pression « cloud » dans les discours, notamment marketing, s'est faite légèrement moins forte ces derniers mois, signe d'une banalisation. Dans les faits, le Netskope Cloud Report Q1 2018 évoque une augmentation de 1,6 % depuis fin 2017 du nombre moyen de services cloud utilisés dans les entreprises, pour un total de 1181 services. Les principaux utilisateurs sont les départements RH et marketing, avec en moyenne 139 et 121 services utilisés. Toutefois, le rapport note également que dans un très grand nombre de cas, les entreprises ne maîtrisent pas assez ces services, et que ceux-ci sont inadaptés aux règles de l'entreprise, voire aux réglementations en vigueur. Ainsi, 92,7 % de ces services ont une note au mieux moyenne dans le Cloud Confidence Index parallèlement édité par Netskope, qui se spécialise dans la sécurité des usages cloud. Ces chiffres atteignent respectivement 95 et 97 % pour les services RH et marketing, pour qui le « Shadow IT » est une réalité quotidienne. Le taux d'utilisation et les usages des salariés

ne risquant pas de décroître dans les prochains mois et années, les entreprises devront donc travailler en priorité à l'harmonisation et au regain de la maîtrise de ces services. Pour Netskope, cela passera par une généralisation des solutions de sécurité d'accès cloud (CASB).



DSI, avant tout des objectifs de croissance du business pour 2018

Les résultats de l'enquête « 2018 CIO Agenda Report » mené auprès 2615 directeurs IT par Gartner sont dans la continuité de ceux indiqués en 2017. Interrogés sur leurs priorités annuelles, les DSI estiment qu'il s'agit avant tout de la croissance de l'entreprise et de gains de part de marché pour leur activité (26 % des réponses) avant même d'évoquer la transformation numérique de l'entreprise (17 %). Les objectifs d'innovation produit partagent la troisième place du podium à égalité avec l'amélioration des bénéfices de leur structure.



IA, réconcilier métiers et DSI

Les entreprises françaises de plus de 250 salariés ont pris le train de l'intelligence artificielle et accélèrent leurs investissements. C'est ce que met en avant un rapport Tata Consulting Services réalisé avec IDC, après avoir interrogé 300 sociétés dans l'Hexagone. Plus d'une entreprise sur deux se déclare ainsi « sensible à l'Intelligence artificielle », ce qui se traduit en moyenne par un budget annuel de 825 000 euros pour celles de plus de 1 000 salariés et de

157 000 euros pour celles de moins de 1 000 salariés. Surtout, elles sont plus de 7 sur 10 à augmenter ce budget. Et 111 d'entre elles prévoient des budgets supérieurs à 1 million d'euros. Mais derrière ce terme chapeau IA, le rapport met également les perceptions différentes entre les DSI pour qui le sujet est celui du *machine learning* et du *big data*, et les directions métiers pour qui les usages concernés sont d'abord ceux de l'IoT et de la robotique. En l'occurrence, les DSI sont deux fois moins nombreuses (23 %) que leurs *alter ego* métier à déclarer que leur entreprise fait déjà usage de l'intelligence artificielle. Cette différence est encore plus présente dans la perception sur l'implication de la DSI dans la mise en œuvre des projets IA: l'IT se juge impliqué à 77 % et décisionnaire à 58 %... contre respectivement 36 % et 22 % du point de vue des métiers.



Modernisation, éviter l'effet ciseau coûts-compétences

Pour plus d'une entreprise sur deux, la croissance importante des données stockées et manipulées est le principal facteur qui pousse à la modernisation des infrastructures IT, devant la meilleure intégration des services cloud. Le dernier rapport « 2018 State of Infrastructure » réalisé par la société InteropITX précise que les deux tiers des entreprises interrogées constatent des croissances allant de +10 à +100 % de leurs données chaque année. Face à cette dynamique, c'est principalement le coût d'implémentation relatif à la modernisation des infrastructures qui est perçu comme un frein (62 % des répondants) mais également pour près d'une entreprise sur deux un manque d'expertise en interne pour accompagner le changement.

« L'expérience client doit être aux meilleurs standards »

Crédit Agricole Leasing & Factoring, filiale du groupe bancaire, propose des financements aux entreprises et professionnels, en France et à l'international. Soit plus de 60000 dossiers par an que supervise Gabriel Orio, notamment membre du comex.

Pourriez-vous préciser la diversité des opérations au sein de la DGRE?

Gabriel Orio. Nous intervenons sur les métiers du financement, tels le crédit-bail mobilier, l'immobilier, le financement de projets, après la phase commerciale. Cela concerne aussi bien le décisionnel que le score d'octroi, l'expertise d'actifs, l'analyse crédits, mais aussi la gestion avec le déblocage des fonds et leur mise à disposition, la gestion du dossier tout au long de sa vie, et enfin la recommercialisation des biens si le client n'exerce pas son option d'achat des matériels à la fin du crédit-bail. Sur tous ces sujets, nous accompagnons les clients du groupe Crédit Agricole en France et à l'international, avec une présence dans huit autres pays.

À votre arrivée, il y a deux ans, comment fonctionnaient vos équipes?

Nous traitons 60000 dossiers par an pour la partie France uniquement. Ces dossiers nous arrivent après avoir été numérisés chez un prestataire et sont mis à disposition de nos collaborateurs directement dans le système d'information (SI). Il y a deux ans, à mon arrivée, j'ai analysé le fonctionnement des équipes et de notre back-office. Malgré cette dématérialisation effective, il restait encore énormément de tâches manuelles et répétitives... et notamment beaucoup de ressaisies. Nous avons alors rencontré divers prestataires dans le but de sup-



Gabriel Orio,
membre du comex
et directeur
de la gestion,
de la
recommercialisation
et des engagements
(DGRE).

primer toutes ces tâches sans valeur ajoutée, un appel d'offres a suivi, remporté par Canon et l'éditeur Itesoft.

Quel était alors votre objectif?

Avec eux, il s'agissait de construire un nouveau processus pour le crédit-bail mobilier, désormais opérationnel depuis le 19 février. Notre objectif : que plus personne n'intervienne sur un dossier, de la décision jusqu'au décaissement inclus! Aujourd'hui, dans 75 à 80 % des cas, un dossier déposé – soit dans une agence bancaire du groupe Crédit Agricole, soit chez un de nos partenaires –, est accordé par un algorithme, sur la base des données financières du client. Ensuite, le dossier est complété par divers documents (RIB, carte grise, factures...) à fournir en fonction des achats concernés. À partir de là, le dossier est réceptionné chez Canon (qui le numérise s'il est au format papier) et il est pris en charge par notre nouveau BPM. Il pilote tout le processus, gère la complétude du dossier en se basant sur un référentiel pour comparer les pièces justificatives attendues avec celles fournies. La solution de Canon se charge de lire et de reconnaître les documents, puis d'extraire les bonnes informations sur chacun. S'il manque quoi que ce soit, un e-mail est envoyé automatiquement au client ou au fournisseur... et ainsi de suite jusqu'à la validation complète du dossier.



Que deviennent ensuite toutes ces informations?

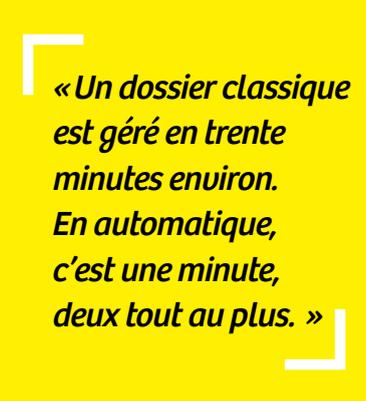
Elles sont extraites par Canon, puis reversées dans notre SI quasi en temps réel avec un certain nombre de contrôles, en fonction de notre référentiel matériel, par exemple. De même, un RIB fournisseur et un RIB client, sur un même dossier, ne peuvent pas être confondus... Si la machine a un doute, le système émet une alerte et un collaborateur intervient. Aujourd'hui, notre objectif d'atteindre 50 % de nos 60 000 dossiers traités sans intervention humaine est largement dépassé, et le paiement est déclenché. Tout dépend du montant de nos dossiers en fait... Car, au-delà d'une certaine somme, nos collaborateurs revérifient tout, par sécurité.

Quel est le gain de temps réalisé?

Un dossier classique est géré en trente minutes environ. En automatique, c'est une minute, deux tout au plus. Dans un cas sur deux, personne n'intervient et dans le cas contraire, nous sommes sur du contrôle et de la validation visuelle qui ne prennent que quelques minutes. Là où l'on a un délai de règlement qui est en cible de 48 heures, avec des tensions qui peuvent parfois être fortes lorsque les volumes sont en augmentation, on peut assurer à effectif constant la même activité et sa croissance.

C'est-à-dire?

Nous avons l'ambition, dans le crédit-bail mobilier, avec nos banques régionales d'augmenter notre part de marché à 25 %, qui est la part de marché naturelle du groupe Crédit Agricole en France. Nous voulons aussi mieux servir nos clients en leur offrant un espace dédié en ligne pour gérer leur dossier et son avancée, déposer les pièces justificatives d'un dossier, traiter des opérations courantes. Demain, on pourra aussi traiter différentes demandes automatiquement comme le changement de RIB... On veut ainsi leur offrir le même niveau



« Un dossier classique est géré en trente minutes environ. En automatique, c'est une minute, deux tout au plus. »

de prestations de service que dans le retail ou le voyage.

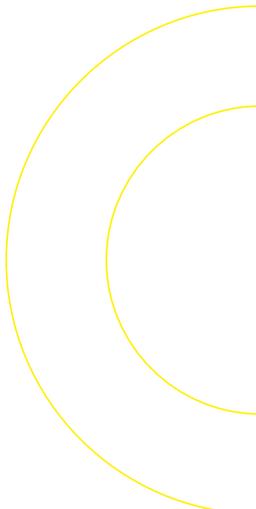
Vos clients le réclament-ils?

L'expérience client chez Crédit Agricole doit être aux meilleurs standards, à l'instar de ce qu'ils connaissent dans leur vie quotidienne. En ce sens, nous sommes un vecteur de conquête et de fidélisation pour les banques régionales Crédit Agricole et pour LCL. La satisfaction client est au cœur de notre attention. La simplicité et la rapidité engendrées par la digitalisation sont un vrai levier de différenciation. De fait, on génère du business additionnel.

Comment cette transformation est-elle vue au sein de votre groupe?

Ce que nous avons fait est totalement novateur en termes de process et d'assemblage des technologies dans le groupe. Nous allons le généraliser sur d'autres activités, comme le crédit-bail immobilier ou le financement de projet par exemple. Tout dépendra de la volumétrie, car cette technologie nécessite un investissement qui se rentabilise par les volumes. On n'aura donc pas le même processus partout. Par contre, on va mettre en œuvre des espaces client sur nos différents métiers, pour avoir des pratiques identiques et des engagements de délais. Demain, un client chez nous, quelle que soit l'offre de financement qu'il a choisi, sera partout dans le même univers.

Retrouver l'intégralité de cet article sur **Alliancy.fr**



RETROUVEZ TOUTE
L'ACTUALITÉ
DE CANON BIS ▼



La DSI d'Engie industrialise pour innover et communiquer

À quelles conditions l'industrialisation d'une plate-forme technologique dans le SI peut-elle amener de l'innovation aux clients? Engie témoigne autour de son offre Gaz Vert pour les particuliers et sa gestion de la communication auprès des clients.

Quand la DSI d'Engie a mené en 2016 la refonte de sa plate-forme d'édition pour le marché des particuliers, son idée était de mettre en place un véritable *hub* de diffusion de toutes les communications à destination des clients. « *La plate-forme devait servir à gérer la communication dématérialisée, en intégrant notamment un coffre-fort électronique, mais aussi de rationaliser la gestion des communications physiques, comme l'envoi de brochures* », se souvient Emmanuel Fouché, DSI d'Engie en France pour le marché des particuliers.

En menant cette transformation du système d'information, Engie ne cherchait cependant pas une innovation « orientée client », mais bien un gain clair et immédiat sur l'efficacité de ses opérations. « *La mise en place d'une usine à produire harmonieuse, fait réaliser des économies au quotidien qui peuvent se répercuter sur toute la chaîne, avec par exemple une meilleure gestion au final de l'affranchissement des communications physiques* », décrit ainsi Emmanuel Fouché. Pour le client, la transformation est donc transparente mais pour Engie, la nouvelle plate-forme éditrice a cependant fait passer au vert les indicateurs pour avancer efficacement sur un enjeu clé: la personnalisation et l'interactivité au niveau des documents du parcours client.

« *Nous nous sommes dit : profitons de ce socle solide sur lequel nous avons investi, pour mettre en place un type de document numérique qui porte en lui-même son propre parcours de validation et simplifie grandement la vie du client* », témoigne le DSI, qui décide alors de s'appuyer sur le module DynCom de l'éditeur Quadient pour supporter de tels usages. Objectif : intégrer dans les documents des objets interactifs – à l'image des *widgets* dans les systèmes d'exploitation ou les navigateurs internet.

Une offre unique sur le marché

« *C'est ce que nous avons fait pour le document de conditions de ventes de notre offre Gaz Vert qui intègre ainsi des liens vers d'autres pages, afin de simplifier la recherche d'information, sans avoir à ressortir du document que l'on consulte. Ces mêmes objets aident à intégrer la signature manuscrite du client directement* », décrit Emmanuel Fouché. Au-delà de ces premières avancées, le champ des possibles est large. « *On peut utiliser de tels objets interactifs dans les documents pour intégrer la géolocalisation par exemple* », illustre le DSI. L'offre « Mon Gaz Vert » d'Engie se veut unique sur le marché de l'énergie. Le client peut ainsi choisir son site de production de biomé-



■ Le client peut choisir son site de production de biométhane, en indiquant que son énergie doit provenir d'une ferme ou d'une usine de gestion de déchets industriels...

thane, en indiquant par exemple que son énergie doit provenir d'une ferme ou d'une usine de gestion de déchets industriels... « *Il nous paraissait extrêmement important que ce caractère innovant sur le fond se traduit aussi par une innovation sur la forme du parcours du client. C'était d'autant plus important que l'offre a été lancée en septembre 2016 lors du congrès du Gaz mondial, qui est très observé. Il fallait marquer le coup* », détaille le responsable. La finalisation de l'offre durant l'été n'a cependant laissé à la DSI d'Engie que les mois de juillet et août pour mettre en place techniquement cette évolution importante des documents dans le parcours de souscription.

Ce « challenge Gaz Vert », tel qu'il est appelé à la DSI, a donc été vu comme une occasion de montrer que la nouvelle plate-forme éditique industrialisée est capable de changer le *time to market* de la communication en situation réelle pour une offre. De quoi

« La mise en place d'une usine à produire harmonieuse, fait réaliser des économies au quotidien qui peuvent se répercuter sur toute la chaîne. »

Emmanuel Fouché,
DSI d'Engie en France.

faire passer un message limpide aux dirigeants et aux métiers : la modernisation du système d'information, même sur des sujets comme l'édition, à un impact bien réel sur le business.

« *C'est une démarche à la fois optimiste et proactive pour la DSI de traduire ainsi une plate-forme technologique en résultats d'innovations. On travaille toujours pour améliorer l'expérience client, mais nous avons avec ce genre d'exemple, la possibilité de prouver notre attachement à la culture client* », affirme le DSI. De quoi faciliter la mise en place de nouvelles innovations dans les mois à venir.

RETROUVEZ TOUTE
L'ACTUALITÉ
DE QUADIENT ▼



« Notre valeur ajoutée doit être sur notre core business »

Ciprés Assurances est un courtier français en très forte croissance qui cherche à optimiser tous ses processus pour concentrer le travail de ses équipes sur son cœur de métier. Une démarche d'externalisation de la numérisation a été menée par Agnès Riche, directeur général adjoint.



Agnès Riche,
directeur général
adjoint de Ciprés
Assurances.

Pouvez-vous nous rappeler l'activité spécifique de Ciprés Assurances?

Agnès Riche. Créé en 2000, Ciprés Assurances est le troisième courtier grossiste français, spécialisé en assurance de personnes, prévoyance et santé, auprès des travailleurs non-salariés, et des dirigeants et salariés des TPE et PME françaises. En tant que grossiste, nous travaillons avec 4 200 courtiers indépendants présents sur toute la France, un réseau de distribution que nous animons avec une vingtaine de commerciaux internes. Pour notre activité, nous sommes adossés à cinq assureurs qui portent le risque, il s'agit de GAN, AXA, Allianz, CNP et Malakoff Médéric Courtage.

En quoi la numérisation est importante chez Ciprés Assurances?

Depuis bientôt un an, j'ai en charge les services aux clients, c'est-à-dire la gestion des contrats et le centre de relation client. Auparavant, je travaillais dans un grand groupe bancaire où il y avait encore du papier. J'ai été très surprise en arrivant chez Ciprés Assurances, car ici tout est numérisé. La simplicité et la dématérialisation dans le processus de souscription sont un véritable atout pour notre réseau.

Jusqu'à cet été, nous hébergions dans nos locaux des prestataires extérieurs qui numérisaient les flux entrants. Le projet, que nous avons mené en in-

terne au printemps 2017, a consisté à externaliser entièrement cette tâche à un prestataire dont c'est le métier. Cette étape reste cruciale car elle est au tout début de la chaîne. Pour cela, il faut qu'elle soit mutualisée dans des structures plus grandes, chez des spécialistes.

Comment trouvez-vous vos prestataires?

Nous faisons des appels d'offres et nous continuerons ainsi, car c'est toujours intéressant de rencontrer différents acteurs de l'offre et de rédiger un cahier des charges précis. Après une présélection de trois prestataires, nous avons fait une soutenance sur une journée. Au bout de 48 heures, nous avons choisi : Canon Bis l'a emporté.

Décrivez-nous votre process?

Nous avons lancé au début 2017, un nouveau contrat avec un process de signature électronique. Actuellement, 80 % de ces contrats (produit Madelin lancé en mars dernier, appelé Gamme Pro-Évolutive) sont souscrits en signature électronique et donc digitalisés de bout en bout du process. L'adhésion se fait en ligne avec validation par signature électronique afin que l'adhérent soit assuré immédiatement permettant ainsi une parfaite traçabilité de l'adhésion et de sa signature. Nous recevons en temps réel dans notre système



L'avis de...

Étienne Fauveau, directeur banque, assurance et protection sociale chez Canon Business & Information Service.

« Au départ, nous avons travaillé avec Ciprés sur la partie back-office du fait de leur forte croissance avec l'ANI [Accord national interprofessionnel, NDLR]. Dans un deuxième temps, nous les avons accompagnés dans leur transformation numérique en qualifiant tous les papiers entrants. Pour qu'une expérience client soit homogène, la partie « papier » doit faire partie du digital et de cette transformation. Il faut donc l'optimiser dans les secteurs de la banque et de l'assurance où la réglementation impose un certain nombre de justificatifs.

Le digital facilite l'instantanéité, y compris sur les flux papier et il faut pouvoir aller vite aussi sur ce point. Les entreprises ont tendance à l'oublier... Pourtant, c'est ainsi que l'on crédibilise une transformation numérique vis-à-vis de ses clients! Ce sont ces exigences réglementaires qui font de nous des « partenaires » de nos clients, et non plus seulement des prestataires, car nous sommes coresponsables du traitement des données réalisé. »

d'information le contrat signé et il devenait logique d'externaliser le traitement des derniers « papiers » que nous recevions. Depuis le 1^{er} juillet 2017, Canon traite la numérisation que nous faisons en interne.

Quels sont les 20 % restants qui ne sont pas encore saisis en ligne?

Pour des raisons de garantie ou de capitaux élevés, nous avons encore

besoin d'une sélection médicale, adossée à un questionnaire papier.

Et comptez-vous en rester là?

Non. En 2018, nous avons le projet de mettre en place la sélection médicale digitalisée, appelée encore « e-sélection » ou « télé-sélection ». L'assuré potentiel remplit un questionnaire en ligne (via une application), dans un système d'information sécurisé. À la fin, il obtient une proposition de tarification en fonction des données médicales fournies, que l'assuré peut alors signer en ligne s'il accepte nos conditions de tarification. Ainsi, l'assuré n'a plus besoin d'aller voir un médecin. Nous nous renseignons actuellement sur ce sujet, car en adoptant la télé-sélection, on peut passer d'un délai de 2-3 mois du traitement d'une demande à 48 heures pour plus de 70 % des dossiers qui nécessitent une sélection médicale.

Quelles conditions sont nécessaires pour que cela fonctionne avec un prestataire?

Je préfère le terme de « partenaire », car chacun est important dans le process. Dès le début, il faut parler de SLA, d'engagement, d'indicateurs... Il est toujours plus sain d'exprimer nos attentes, de façon transparente. Ensuite, peu importe la taille de l'offreur. Ce qui compte, ce sont les personnes que nous avons en face de nous et que nous ayons le sentiment que le client que nous sommes est aussi important, même si l'on est petit comparé à d'autres... Notre interlocuteur chez Canon, par exemple, est très à l'écoute de nos besoins que ce soit lors des comités de pilotage et au quotidien lors du suivi de la production. Le jeu est d'être réactif. Chacun doit faire un effort pour comprendre les attentes de l'autre. C'est la condition première d'une externalisation réussie!

En 2016, la société a réalisé un chiffre d'affaires de 65 millions d'euros (+ 18 % par rapport à 2015). Retrouver l'intégralité de cet article sur Alliancy.fr



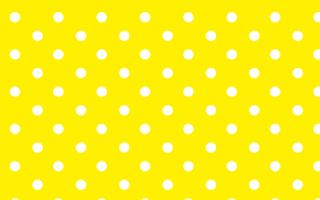
RETROUVEZ TOUTE
L'ACTUALITÉ
DE CANON BIS ▼





Quelles urgences pour les industriels qui veulent concrétiser leur transformation digitale ?

Amener les acteurs industriels vers « l'industrie du futur » est devenu une cause nationale. Réalité augmentée, réalité virtuelle, jumeau numérique... Les nouvelles opportunités offertes font rêver. Mais, les acteurs industriels doivent apporter des réponses immédiates à des enjeux techniques pressants sur leur système d'information. Les réactions de certains d'entre eux auprès d'Alliancy et de notre partenaire Canon BIS (Business Information Services).





Emmanuel Bricard,
responsable des systèmes
d'information (SI) et
coordinateur Industrie
du futur – ELM Leblanc.

« Nous maîtrisons tout le cycle de vie du produit dans notre domaine, le digital nous offre donc l'occasion de bousculer la chaîne de valeur et de développer notre business. Nous avons trois piliers d'innovation que sont le cobot, le big data et la réalité augmentée. Mais derrière ces changements majeurs, il y aura toujours une attention particulièrement portée à l'humain, car il faudra que les collaborateurs soient à l'aise avec ces changements pour qu'ils se sentent bien dans l'entreprise, qu'ils y restent longtemps et qu'ils soient plus efficaces. »



Marc Delaye,
directeur stratégie
et marketing - Veolia.

« Notre plus grand enjeu est de déployer et de faire vivre des innovations digitales à l'échelle du groupe tout entier. Pour ce faire, nous pilotons quelques initiatives globales comme la création d'une gamme de produits digitaux articulée avec nos offres de services et l'adoption de standards pour la gestion des données et des analytics. Et pour que la transformation digitale ait le maximum d'impact sur les processus opérationnels, nous avons choisi d'encourager l'apparition de CDO dans toutes nos business units, au côté de chaque direction. »

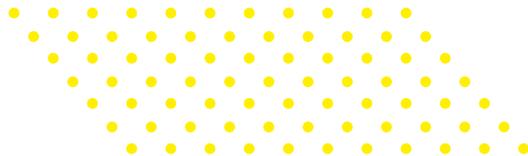


Stéphane Roux,
DSI de la branche
Alliages d'Eramet.

« Il y a un gros travail à réaliser sur la maturité de nos systèmes d'information et plus encore pour le digital. Nous avons mené des expérimentations très importantes en collaboration avec notre écosystème: par exemple avec Airbus, et la dématérialisation de nos échanges, ou avec Mechachrome, autour d'une joint-venture MKAD, que nous avons créée sur le principe d'une « usine sans papier ». Nous sommes aussi capables de nous appuyer aujourd'hui sur du big data pour nos analyses de qualité des matériaux et cela nous a permis de fiabiliser fortement nos gammes. »



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



« **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