

LE NUMÉRIQUE EN PRATIQUE

COMMENT JE ME TRANSFORME
ET AVEC QUI ?

STRATÉGIES

L'HUMAIN

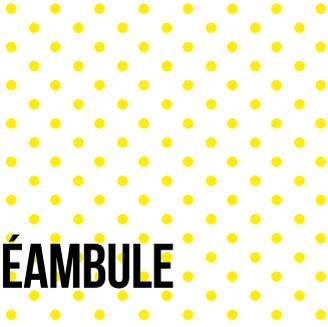
LA DATA

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

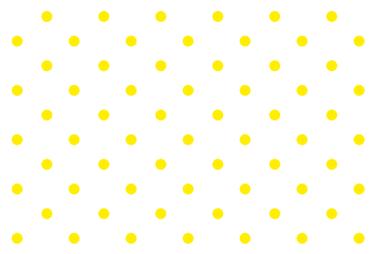
Vincent Bedouin, président de We Network et Lacroix

« 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



L'HUMAIN | 39

Bruno Delhaye, PDG de Holy-Dis

« Nos lieux de travail vont se transformer pour devenir des lieux de collaboration »

41



Antoine Hemon-Laurens, *product marketing director* de Quadiant

« Les plates-formes *low code* donnent des perspectives aux collaborateurs désarmés »

44

Nouveaux espaces de travail, ce qui fonctionne

46



Digital workplace, un changement de culture

49

François Munerot, adjoint directeur business line Wireless de Hub One

« Les défauts de connectivité stressent les collaborateurs »

51

Coriolis Service

planifie pour satisfaire ses clients et salariés

53

La relation citoyen, une nouvelle approche pour les élus

55



David Ohayon *chief product & data officer* de John Paul

« Servir avec excellence doit être une obsession même pour les équipes IT »

57



Avec EasyVie, **EasyBourse** et **CNP Assurances** se numérisent

59

Faut-il créer une nouvelle entité

pour mieux se transformer ?

61

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...



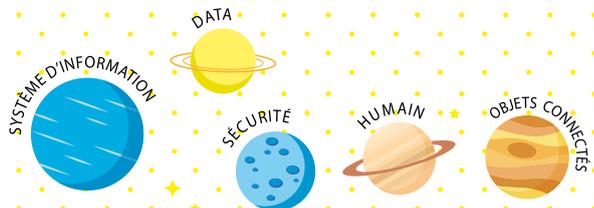
Seuls

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.

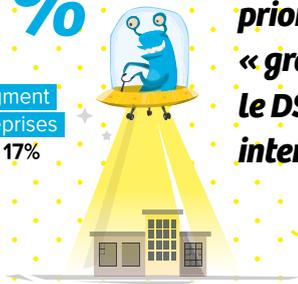
Ils ont une offre majoritairement tournée vers l'évolution des processus et de l'outil de production.

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.

«... 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.

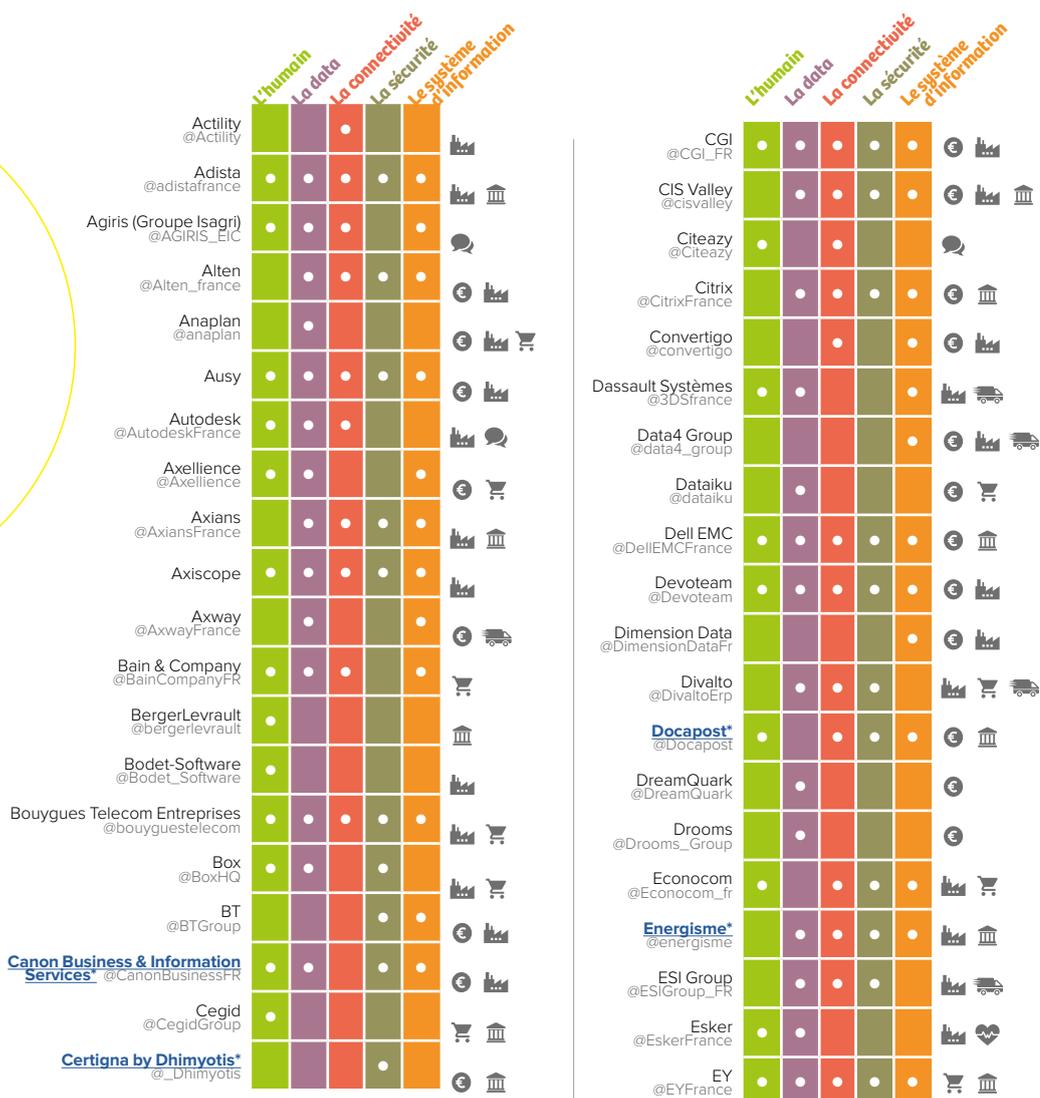
À lire page 12-13

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 Vivattech 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 Ellcie Healthyl) à l'achat de licence... Le groupe investit dans un certain nombre de fonds (dont l'approche peut être géographique ou technologique comme Cathay CarTech ou Maniv Mobility) à qui il apporte son expertise et qui, eux-mêmes, prennent des tickets dans des start-up. Sur le salon, Valeo a ainsi mis en avant Neteera, qui a développé des capteurs capables de mesurer des données physiologiques sans besoin de contact avec le corps humain, une technologie unique au monde que l'équipementier a intégré dans la Smart Cocoon. « La voiture et ses occupants doivent être vus comme une seule entité. Nos capteurs permettent à l'habitacle de réagir automatiquement aux données recueillies sur le conducteur et ses passagers pour individualiser leur confort et prévenir les risques liés à la fatigue au volant par exemple », a expliqué Isaac Litman, CEO de la start-up israélienne.

5th EDITION

VALEO
INNOVATION
CHALLENGE
2018

POUR LE
CONCOURS
EDUCAR



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

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

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

Meilleure performance du SBF 120

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

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

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

Intelligence artificielle : valoriser l'écosystème, une priorité

📌 Célia Garcia-Montero (@c_garciamontero)

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

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

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



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

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

Des centres d'essai sur le modèle des IRT

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

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



Le rapport Villani : entre science, éthique et commerce

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

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

L'IA en chiffres

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

268 équipes de recherche.

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

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

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

Propos recueillis par Célia Garcia-Montero

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

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

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

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

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



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

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

Pourquoi avoir choisi de délivrer vos messages aux entreprises spécifiquement ?

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

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

« Il faut se mettre face aux enjeux de société »

 Catherine Moal

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

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

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

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

Dès 2009, lors du rachat, le nouveau dirigeant s'installe avec sa famille à Niort (Deux-Sèvres), et confie très rapidement toute l'informatique de l'entreprise à un prestataire spécialisé dans les plates-formes *open source* à Nantes, avant d'implanter dans la foulée un centre d'appel et une plate-forme logistique locale-ment. 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 Digitalschmiede a été inaugurée à Francfort (Allemagne), le deuxième pays de Vinci Energies. D'autres factories sont à l'étude, sur d'autres continents notamment.

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



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

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

Retrouver l'intégralité de cet article sur Alliancy.fr

Rotterdam connecte entièrement son port

 Célia Garcia-Montero

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

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

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

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

L'IA pour renforcer le prédictif

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

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



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

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

De l'impression 3D à quai

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

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

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

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

Ouvrez-vous de nouveaux horizons !

INFORMATION



20 dossiers
digitaux

INSPIRATION



Toutes nos
publications

BUSINESS



Des invitations
networking

**Abonnez-vous
sur alliancy.fr**

Nouvel abonnement Premium 1 an

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

Propos recueillis par Célia Garcia-Montero

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

Pourquoi le besoin d'une telle feuille de route?

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

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

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



Vincent Bedouin,
président de
We Network
et Lacroix.

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

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

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

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

Vincent Bedouin,
président de
We Network et Lacroix.



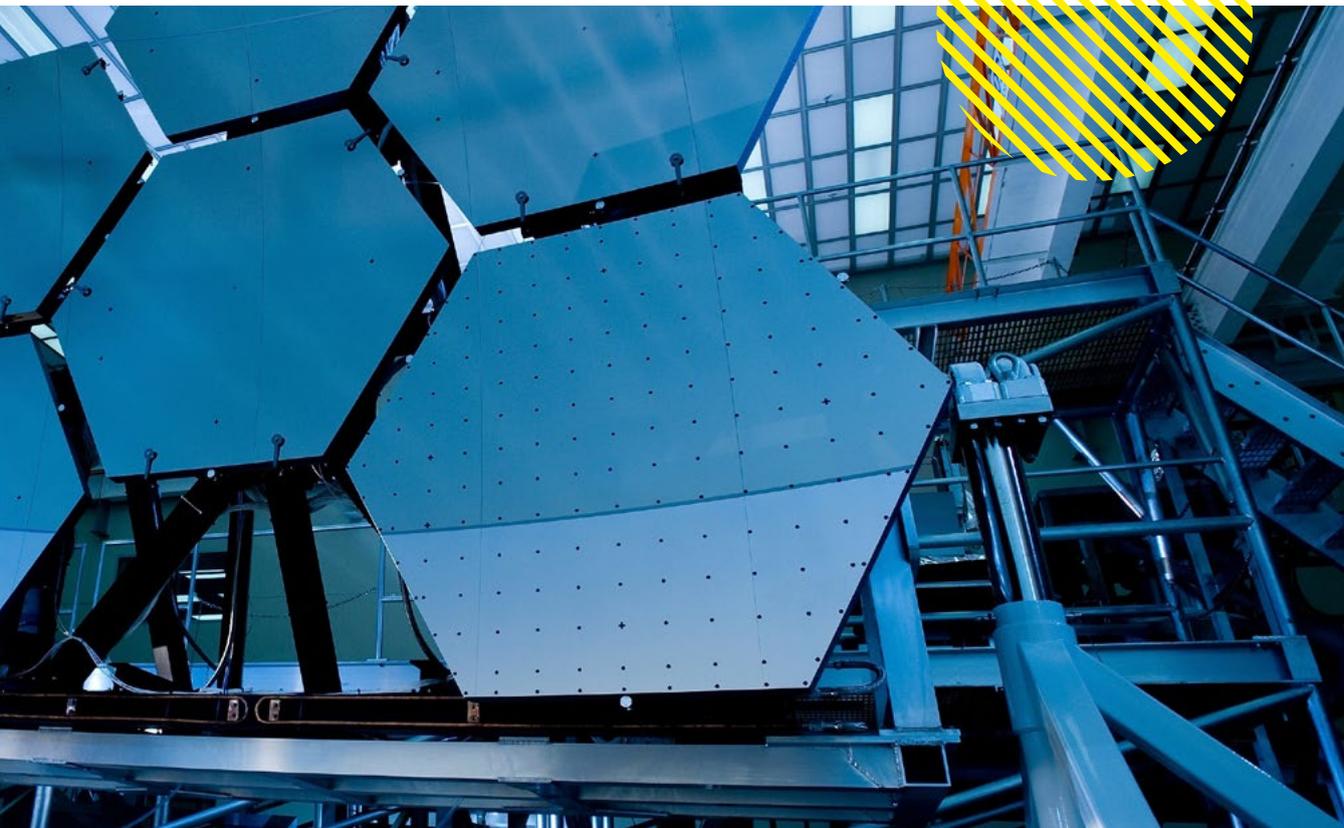
une occasion inespérée de lancer le « Mittelstand » à la française.

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

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

La collaboration est donc un pilier essentiel de vos propositions ?

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



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

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

Quelle position occupe la France dans cette course?

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

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

Quelle est l'urgence selon vous?

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



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

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



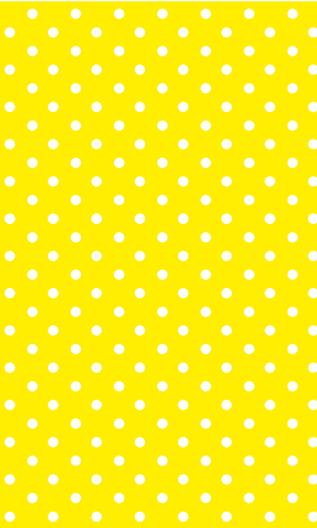
Cécile Mérine,
cofondatrice – Otherwise

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



Christian Pasquetti,
directeur général
de la MGEFI

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



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

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



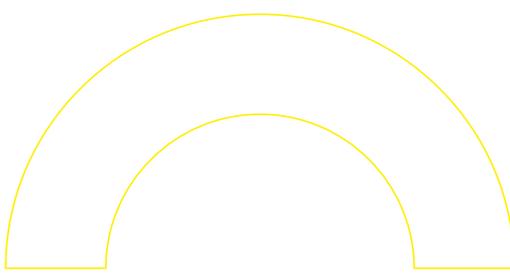
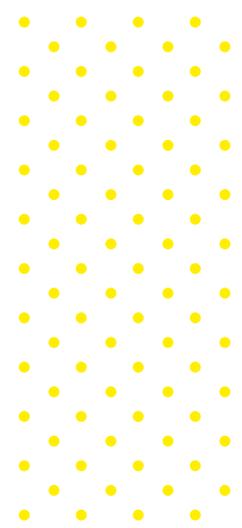
David Giblas,
directeur innovation et
digital – Malakoff-Médéric

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



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





L'Humain

Le discours est entendu : **L'HUMAIN** doit être au cœur des transformations vécues par notre économie à l'ère numérique. Mais, après l'avoir dit, comment faire ? Les exemples d'entreprises qui changent leur gouvernance de la transformation montrent des adaptations à tous les niveaux de l'organisation :

- Quels sont les facteurs qui vont permettre de transformer l'**expérience des salariés** pour mieux leur faire adhérer au changement ?
- Comment faire résonner les évolutions internes avec l'acquisition d'une véritable **culture client** ?
- Quels sont les impératifs, organisationnels et techniques, qui vont tout changer dans la **vie de bureau** ?

« Nos lieux de travail vont se transformer pour devenir des lieux de collaboration »

Bruno Delhaye, le PDG de Holy-Dis, éditeur de logiciels de planification optimisée des ressources humaines et de gestion des temps, partage sa vision sur l'évolution de la place du salarié dans les organisations.

Quelle sera la place des salariés dans l'entreprise de demain?

Bruno Delhaye. Sur ce sujet, on parle maintenant de « l'expérience salarié », comme de « l'expérience client ». D'ailleurs, cela me rappelle une célèbre citation de Richard Branson, fondateur de Virgin, qui était: « *Si vous prenez soin de vos employés, ils prendront soin de votre entreprise.* » C'est vraiment une tendance que l'on observe globalement au niveau mondial. Le bien-être de vos salariés garantit, en quelque sorte, le bon fonctionnement de votre business. Si vos collaborateurs sont satisfaits de la relation qu'ils entretiennent avec leur entreprise, vos clients le seront aussi...

C'est-à-dire?

Nous assistons à une réelle et profonde mutation dans le monde du travail. Selon une étude récente*, d'ici à 2025 – c'est-à-dire demain –, dans les pays anglo-saxons, plus de la moitié des travailleurs seront *freelance*. Cela aura un impact énorme sur les relations employeur/employé. Les deux parties vont demain jouer d'égal à égal et les règles qui régissent aujourd'hui ces relations évolueront forcément.

Une autre statistique majeure de cette étude est aussi à relever: un tiers des organisations, d'ici à 2025, auront

plus de 50 % de leurs ressources qui travailleront à distance.

Avec ces deux données, on voit que le concept même du salarié évolue. Le statut du *freelance* va se généraliser et, d'autre part, on travaillera et on communiquera ensemble différemment. La distance ne sera bientôt plus un frein. D'ailleurs, la digitalisation de l'espace de travail abolira ces distances, et nos lieux de travail se transformeront pour devenir d'abord des lieux de collaboration. On ne viendra plus au travail pour travailler, mais surtout pour échanger, profiter des espaces spécialement étudiés. Sur ce thème, je vous renvoie aussi au livre « *Utopies réalistes* » de Rutger Bregman (Seuil), journaliste et essayiste néerlandais, qui estime que l'être humain ne peut être créatif que six heures par jour... Tout ceci en dit long sur l'évolution de nos organisations.

Quels impacts voyez-vous à de telles évolutions?

Selon Rutger Bregman, ils seraient colossaux sur l'organisation des entreprises, mais également sur l'environnement car si on travaille moins, ou ailleurs qu'au bureau, on utilisera moins sa voiture ou les transports en commun, on consommera moins d'énergie, donc la pollution dimi-



Bruno Delhaye,
PDG de Holy-Dis.



**« Le bien-être de vos salariés
garantit en quelque sorte
le bon fonctionnement de votre
business. »**

Bruno Delhaye,
PDG de Holy-Dis.

nuera... Pour l'individu, cela aura un impact sur son stress et le nombre d'accidents baissera, etc. Mais, pour en revenir à notre métier, on en conclut que l'organisation 9h/18h, a vécu. Cette journée de travail ne correspond plus à l'équilibre vie personnelle/vie professionnelle qui est attendu par les nouvelles générations.

Pour autant, on est à peine en phase de transition vers un tel monde...

C'est vrai, mais tout cela va nous conduire à différents modes de flexibilité, qui ne seront pas subis. Aujourd'hui, la flexibilité est souvent perçue comme une contrainte et exigée par l'entreprise, mais à terme, cet équilibre évoluera du fait des changements sociétaux et de l'adoption des nouvelles technologies. Les entreprises devront répondre aux attentes et à la demande de leurs salariés, comme de leurs clients, de façon très différente et, pour y parvenir, il leur faudra former leurs salariés et attirer de nouveaux talents.

Les entreprises ne pourront le faire qu'avec une proposition de valeur qui sera partagée et qui correspond à ce que les employés attendent. Cette flexibilité va devenir concertée, il n'y aura pas d'autre choix.

Tous les salariés sont-ils égaux face à ces changements ?

Autant les cadres, les *freelances* ou les métiers « créatifs » vont pouvoir être dans ces modèles, autant les opérateurs seront dans une approche différente. Le télétravail pour certains postes pourra être exclu de ce mécanisme. Mais, j'ai noté quelques expériences très innovantes, notamment chez Etam. Le groupe de lingerie et de prêt-à-porter en France avec ses enseignes Etam, 1.2.3 et Undiz a lancé l'an dernier l'application SquadSHIFT. Elle permet à ses hôtesses de vente à temps partiel et qui le désirent de trouver d'autres opportunités dans les multiples magasins du groupe... C'est une façon notamment de dynamiser les parcours professionnels.

On voit même certaines entreprises adopter les congés illimités comme chez Popchef, une start-up qui cuisine et livre des repas. Dans ce cas précis, contre la liberté des horaires et des vacances, l'entreprise compte sur la responsabilité de chacun par rap- ● ● ●

port à sa mission... Reste ensuite à voir la position du législateur dans l'accompagnement de ces évolutions sociétales (travail à distance, négociations en entreprise...), qui peuvent parfois sortir du cadre légal et ne pas respecter le principe de l'équité.

Au-delà de ces expériences atypiques, qu'est-ce qui irait dans ce sens et que vous voyez se déployer plus concrètement aujourd'hui?

Les entreprises, dans de nombreux domaines, ont pris conscience de ces évolutions et multiplient les expériences, notamment autour de l'équité. On ne peut pas vouloir la flexibilité chez les cadres, et ne rien faire pour des populations internes moins mobiles. Ce curseur bougera, inévitablement. Dans le retail, plusieurs enseignes souhaitent que leurs collaborateurs échangent et s'organisent entre eux sur leurs horaires pour couvrir la charge de travail qui va arriver dans les semaines à venir. Les plannings ne sont plus décidés par un manager en premier lieu: les salariés émettent leurs préférences, se concertent et créent ainsi leur propre équité. Ensuite, il reste les arbitrages.

Finalement, cette flexibilité n'apporte-t-elle pas davantage de complexité?

Télétravail, covoiturage, RTT, congés payés, *freelance*, intérimaires, travail de nuit, du week-end... Clairement, ce «catalogue» des possibles est l'une des causes de l'informatisation des ressources humaines. Aujourd'hui, il s'élargit encore car des outils numériques rendent possible la mise en place de ces dispositifs avec efficacité. Ils facilitent des changements d'organisation qui seraient impossibles sans.

Il y a une saisonnalité, une fluctuation de l'activité certes auxquelles il faut répondre, mais il y a en face un monde et des attentes qui changent et un besoin de séduction employeur/employé qui s'impose. Les ressources doivent coller à l'activité de l'entreprise et couvrir ses pics d'activité, mais cela va se faire en

respectant les souhaits et contraintes personnelles de ses collaborateurs.

Cette entreprise « libérée » va-t-elle supprimer le management intermédiaire?

Certainement pas! Cette souplesse dans les horaires ne va pas faire que les salariés vont devenir « maîtres » de l'entreprise. Ils vont se voir déléguer une large autonomie sur leur mission qui va rester, quant à elle, toujours dictée par l'entreprise. Dans le retail, ce serait répondre aux demandes des clients, quels que soient les canaux utilisés, 7 jours sur 7 et 24 heures sur 24... Cet objectif une fois défini et partagé, aux salariés de s'organiser pour y répondre.

Que devient alors le manager?

D'une part, il va pouvoir mettre tout cela en musique et l'outil va venir en support. Sur tout, il va faire son vrai métier, qui est de mieux connaître le quotidien de ses équipes, les animer, les aider, les faire monter en compétences... C'est un réel changement à opérer pour le manager. Souvent, trop éloigné de la gestion opérationnelle, il n'est plus en mesure d'identifier les dysfonctionnements et même les progrès... Là, on lui redonne du temps pour faire son métier d'accompagnement.

Quels conseils donneriez-vous aux entreprises qui s'interrogent sur ces questions?

Il faut sensibiliser sur les atouts d'une organisation de la vie quotidienne plus flexible pour l'entreprise, les salariés et les consommateurs/clients. Rien ne peut évoluer sans cette première phase. Aujourd'hui, ces outils d'optimisation permettent au manager de calculer, de simuler des organisations en tenant compte d'un maximum de contraintes; mais l'idée est bien d'aboutir au planning « légal » le plus efficace pour tous et le plus économique. Et ce, le plus rapidement possible.

* Workplace 2025: *Take a glimpse into the Future Workplace.*

RETROUVEZ TOUTE
L'ACTUALITÉ
DE HOLY-DIS ▼



« Les plates-formes *low code* donnent des perspectives aux collaborateurs désarmés »

Les groupes utilisent des plates-formes censées accélérer leurs développements d'applicatifs métiers et l'autonomie des collaborateurs vis-à-vis de la DSI. Antoine Hemon-Laurens, *product marketing director* pour Quadient, spécialiste de la gestion des communications clients (CCM), détaille le bien-fondé de telles approches.

À quel point les non-experts arrivent-ils à s'emparer des usages numériques dans les entreprises?

Antoine Hemon-Laurens. Les GAFAs ont complètement changé les attentes et habitudes des utilisateurs. Quand Frédéric Oudéa, directeur général de la Société générale, explique que deux tiers des interactions en France ont lieu sur un *smartphone*, cela ne peut être sans conséquence sur la façon dont une banque s'organise et développe ses applications par exemple. Les entreprises ont besoin d'accélérer, mais sont confrontées à une forte fragmentation technologique, qui rend complexe l'intégration de nouvelles interfaces digitales. La dépendance vis-à-vis des experts informatiques reste donc très importante. Or, les métiers demandent cinq fois plus que ce que peut fournir une DSI d'après les analystes de Gartner. Il faut donc leur redonner la main sur leurs sujets clés. L'émergence de plates-formes *low code* est l'une des réponses du marché pour faciliter cette adaptation à des développements rapides. Sans cela, le « shadow IT* » va continuer à se renforcer dans les organisations.

À quoi correspondent ces plates-formes *low code*?

Elles doivent permettre à des utilisateurs métiers de réaliser un « service final », sans développement informatique, en dépassant le niveau d'expertise qu'il est d'habitude nécessaire pour créer une application. De telles plates-formes concernent tous les utilisateurs qui ont de fortes connaissances métiers mais sont aussi amenés à travailler au quotidien avec différentes technologies intégrées depuis longtemps dans l'entreprise, comme on peut le voir avec des langages C++ ou Cobol par exemple. Plus une plate-forme permettra d'occulter la dimension technique dans son intégralité, plus elle servira à un large panel d'utilisateurs afin de s'en emparer et à devenir autonomes pour réaliser des services digitaux.

Cette autonomie est-elle totale?

L'utilisation d'une plate-forme *low code* n'est pas synonyme de devenir totalement « no DSI »! C'est un sujet qui peut être très politique en interne, il faut donc veiller à une communication appropriée sur la question. Ensuite, le *low code* ouvre ●●●



Antoine Hemon-Laurens,
product marketing director chez Quadient.



■ Les équipes informatiques de la Société générale se sont installées aux Dunes à Val de Fontenay (Val de Marne), un pôle technologique aux modes de travail innovants et plus collaboratifs. Près de 1 000 mètres carrés sont réservés aux start-up, notamment les Fintech.

des possibilités à de nouveaux utilisateurs métiers, mais est-ce vraiment à eux de le faire? Quelles vont être leurs nouvelles responsabilités? Les réponses sont à apporter au cas par cas. Enfin, il faut une grande vigilance pour que *low code* ne soit pas synonyme de *low quality*. La facilité de prise en main d'une plate-forme doit être assortie de preuves en matière de sécurité et de conformité réglementaires. Il faut également s'assurer de la vitesse d'exécution en simulant au maximum la façon dont se comportent au quotidien dans le SI les applications ainsi créées. Un lien de qualité avec le prestataire est donc fondamental.

Quels sont les prérequis pour capitaliser sur une telle plate-forme?

Il est nécessaire d'avoir des processus DevOps bien en place, car les

usages poussés par la plate-forme vont être le prolongement de la synchronicité et de la communication entre les développeurs et la mise en production. Par ailleurs, il ne faut pas sous-estimer la conduite du changement. Le *low code* s'inscrit souvent de façon cohérente dans des plans de transformation numérique structurant car il donne des perspectives aux acteurs les plus impactés par le bond en avant technologique. Ceux-là mêmes qui se sentent les plus désemparés ou « remplacés ». En la matière, il ne s'agit donc pas seulement d'utiliser une énième plate-forme, fut-elle *low code*, mais bien d'associer cela à la mise en place d'une stratégie pérenne.

Auriez-vous un exemple?

Poussées par les Fintechs vers les nouveaux usages digitaux, les banques doivent composer avec un cœur de métier fortement réglementé. Un emprunt immobilier restera ainsi associé à un processus traditionnel, avec un document papier envoyé par courrier réglementaire. Mais cela n'empêche pas d'avoir une stratégie cohérente de gestion de la communication vis-à-vis des clients, en associant le monde digital et le monde physique.

Ainsi, il est devenu facile de digitaliser l'amont du parcours en engageant mieux les clients par du *self-care* en ligne ou avec des usages tablettes en agence. C'est au niveau de la granularité et de la gestion cohérente entre les nombreux canaux que l'on permet de donner du sens à des transformations importantes. Et c'est avec cette cohérence que l'on intègre avec succès de nouveaux usages comme ceux débloqués par les plates-formes *low code*.

* Services et outils informatiques utilisés à des fins professionnelles mais sans que la DSI ne soit au courant.

RETROUVEZ TOUTE
L'ACTUALITÉ
DE QUADIENT ▼





Nouveaux espaces de travail, ce qui fonctionne

📌 Dorian Marcellin (@DorianMarcellin)

Faut-il à tout prix changer de locaux pour réussir sa transformation numérique? Les entreprises françaises sont-elles mieux ou moins bien armées pour mener de tels changements? Témoignages de chefs d'entreprise, DRH, experts du travail et spécialistes du numérique.

Plus encore qu'un enjeu technologique, la transformation que connaissent actuellement les entreprises est culturelle. En avril 2018, le Club des Partenaires IT dont Alliancy est partenaire (photo ci-contre), a analysé l'influence du changement des espaces de travail en la matière.

Une vision simpliste

« Les entreprises ont la tentation d'importer directement des modèles depuis les États-Unis, en oubliant que les entreprises de la Silicon Valley ont finalement créé des problèmes énormes pour leurs environnements », a introduit Elizabeth Pélegrin-Genel, architecte et psychologue du travail, auteure de « *Comment (se) sauver (de) l'open space* » (Éditions Parenthèses, 2016). « *Le fait de mettre en avant le "désir de fun" sur le lieu de travail, de montrer les hamacs et les toboggans, prouve surtout – tout comme l'ensemble des questions qui se sont posées autour de l'open space – que nous avons une vision très pauvre et simpliste de la réalité du travail.* » Autrement dit: impossible de décorer la réflexion sur un espace de travail, de celle de l'évolution générale des modes de fonctionnement, en termes de mobilité mais aussi de confiance et d'autonomie des collaborateurs. Et en la matière, la culture des entreprises françaises a une



■ En avril 2018, le Club des Partenaires IT dont Alliancy est partenaire, a analysé l'influence du changement des espaces de travail en la matière.

entreprise qu'on ne peut ignorer. Du côté des entreprises invitées à témoigner sur leur expérience de transformation de leurs locaux, Frédéric Bedin, président du Directoire du groupe de conseil et communication Hopscotch a abondé sur l'importance de trouver ses propres recettes. « *Je suis contre l'idée qu'il faut trouver le savoir lors de voyages dans la Silicon Valley, même si c'est très à la mode dans les comex. Il faut plutôt trouver ce qui convient spécifiquement à l'entreprise, maintenant que la technologie nous permet de repartir d'une* ●●●

page blanche en matière d'organisation du travail. Nous n'avons plus à penser en termes de bureaux, nous pouvons penser en termes de "moments" ! » Il fait remarquer que l'on n'a pas les mêmes attentes en matière de fonctionnalité et d'apparence pour un espace où va avoir lieu un *brainstorming*, de celui où va se tenir un entretien de licenciement.

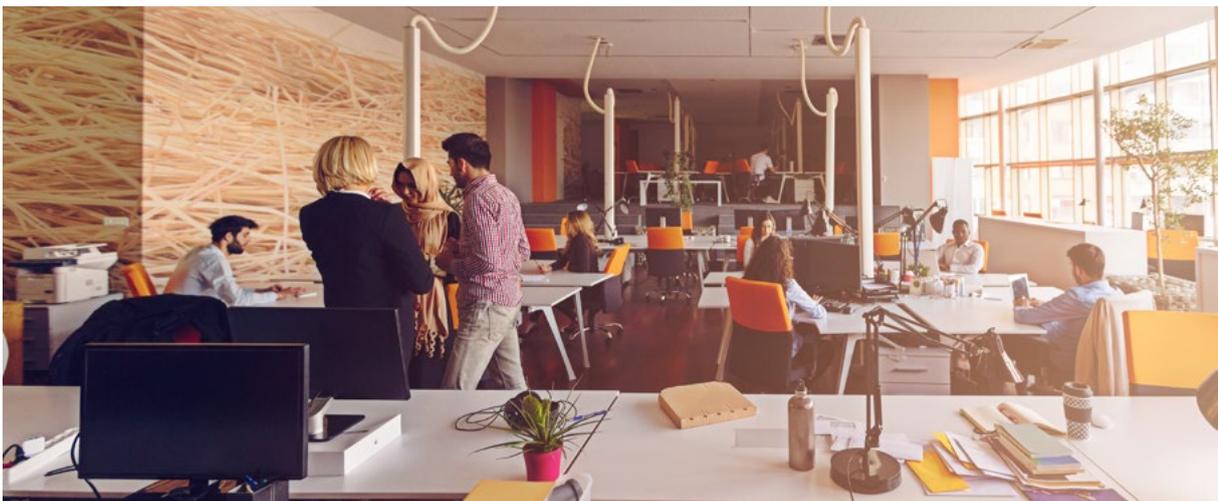
Sur la question de la généralisation du travail à distance, dont il reconnaît la praticité en cas de situation exceptionnelle, il alerte cependant: « *Tout le principe d'une entreprise, c'est bien d'être plus fort ensemble, avec des lieux où l'on devient plus que la somme de nos qualités individuelles réunies. Cela ne se fait pas vraiment en restant chez soi.* »

Les algorithmes en soutien

Travailler hors des locaux historiques d'une entreprise peut prendre des formes diverses. La société WeWork envisage d'être le leader des espaces permettant de travailler en communauté. Maxime Besson-Vivenzi, qui représente la société américaine depuis son arrivée dans l'Hexagone il y a un an, explique le concept: « *Les lieux doivent favoriser les interactions avec d'autres acteurs, des indé-*

pendants, des start-up, des grands groupes... Cela nécessite des animations régulières, des conférences, des ateliers, mais pas seulement. Depuis 10 ans que nous faisons ce métier, nous avons acquis une conviction: l'architecture des locaux a un impact sur cette capacité à créer du lien et des rencontres. Ce sont donc des algorithmes qui analysent ces données pour nous et servent à définir où placer chaque "module" d'un lieu, comment organiser les couloirs, pour faciliter au maximum la vie des individus. » WeWork décline dans tous les pays ce « socle » architectural commun, en changeant l'ambiance et le style des bâtiments selon leur pays d'accueil. En France, elle a dû aussi apporter quelques modifications à ses us et coutumes, pour faire en sorte que les communautés fonctionnent. « *Nous avons par exemple dû rendre l'inscription aux événements obligatoires, avec un nombre de places limitées, pour qu'ils aient le même succès que dans d'autres pays – c'est très français* », illustre-t-il.

Le diable se cache dans les détails quand on transforme un environnement. « *Trop souvent les entreprises se disent qu'en changeant de bureaux, pour quelque chose de plus*



« Nous avons une vision très pauvre et simpliste de la réalité du travail. »

Elizabeth Pélegrin-Genel,
architecte et psychologue du travail.

ouvert, de plus moderne, de plus "start-up", le reste de leur transformation va suivre. Dans les faits, l'espace de travail n'est ni une cause, ni une fin en soi, sa forme devrait plutôt être le résultat logique d'un changement de fonctionnement», épingle ainsi Nathanaël Mathieu, président de LBMG Worklabs, spécialiste du télétravail, des tiers lieux et du co-working. Il porte un regard critique sur les postures prises par de nombreuses organisations: « Combien d'entreprises, qui ont adopté en apparence toutes les bonnes pratiques modernes en termes de lieux et de modes de travail, restent en fait tout au fond d'elles-mêmes un pur produit de la culture fordiste? »

« Dans une transformation, la priorité est bien d'atteindre une vraie cohérence », reconnaît à ce titre François-Xavier Lemaire, directeur général adjoint en charge de la transformation de l'ETI française Stelliant, spécialiste de l'expertise auprès des assurances. « Le problème est que l'on doit tout mener de front, car si on ne change pas un lieu de travail tout en transformant ce que l'on demande à ses collaborateurs au quotidien, on risque de créer une dissonance cognitive qui va finir par être un problème. » Pour le dirigeant, ces sujets sont des perpétuels *work in progress*, mais cela ne veut surtout pas dire qu'il faut ignorer des questions aussi sensibles et structurantes que la révision des modes de rémunération des managers ou de la place prise par les dirigeants eux-

mêmes dans la hiérarchie et les bureaux. Si c'est de culture d'entreprise dont il s'agit, ces points sont beaucoup plus impactant que la présence ou non d'un *open space* dans les locaux.

Libérer le rapport au travail

Et avoir beaucoup de collaborateurs ne devrait pas freiner les dirigeants. *« Nous avons 2500 collaborateurs et seulement 3 niveaux hiérarchiques. Pour autant, nous ne sommes pas à proprement parler une "entreprise libérée", nous avons surtout voulu trouver un moyen de libérer le rapport au travail »,* témoigne Matthieu Fouquet, DRH du cabinet de conseil OnePoint. Cela est passé en premier lieu par un travail de fond sur la source de légitimité des individus. *« La légitimité doit venir de l'expertise plutôt que du statut, ce qui implique un travail d'empowerment permanent et l'émergence de nouveaux outils managériaux comme une plate-forme de feedback venant du salarié pour remplacer l'entretien annuel individuel »,* détaille Matthieu Fouquet. Une réflexion sur les locaux a aussi été menée : *« Il ne s'agit pas juste de changer de lieu : les murs ont une histoire, travailler en leur sein perpétue certaines idées et ou réflexes, avec des conséquences »,* continue-t-il. Mais est-ce qu'être un spécialiste du numérique rend le changement plus facile? *« Nous avons des cicatrices, ce n'est pas anodin... mais nous sommes encore là pour en parler et même plus en forme qu'avant! »*

Digital workplace, un changement de culture

📌 Célia Garcia-Montero (@c_garciamontero)

Pour répondre aux attentes de leurs collaborateurs et gagner en agilité, les entreprises organisent des espaces de travail numériques en suivant le concept de *digital workplace*.

Les postes de travail se virtualisent au sein des entreprises afin que les salariés accèdent à leurs outils à distance et à tout moment. Cette approche *digital workplace* est généralement mise en place avec la modernisation du parc informatique.

L'une des premières raisons qui poussent les entreprises à adopter cet environnement de travail est la concurrence externe. Un exemple avec le Centre national d'études spatiales (Cnes), qui s'est engagé dans cette initiative il y a un an et demi: « *Notre enjeu est de faire face à une vraie disruption des acteurs américains du domaine spatial, comme SpaceX, qui viennent du privé et remettent en question les pratiques des acteurs traditionnels en allant plus vite. Nous voulons donc nous aussi être plus agiles dans la délivrance des services* », raconte Stéphane Chmielewski, *digital workplace program manager*, qui observe une réaction similaire à l'Agence spatiale européenne.

Le Cnes a également choisi de digitaliser son environnement de travail pour répondre aux attentes de ses employés. « *Nous nous sommes rendu compte que l'avis des utilisateurs est complètement déconnecté de ce que nous pensions apporter comme service* », reconnaît Stéphane Chmielewski. Le Cnes a choisi de profiter du passage à Windows 10 pour rassem-



■ Le Cnes a choisi de digitaliser son environnement de travail pour répondre aux attentes de ses employés.

bler tous ses outils et applications sur une même interface afin d'offrir aux utilisateurs une expérience simplifiée d'ici le milieu de l'année. « *Mon projet est de tendre vers le "any device, anywhere, anytime"* », confie-t-il. *Ce processus renforce la collaboration entre nos différents salariés, ce qui est un élément clé de la transformation.* » Des *webinars* ont notamment été mis en place pour pouvoir échanger sur les avancements technologiques.

Une approche « cross-devices »

L'accompagnement des équipes est ce qui a motivé le groupe coopératif de transformation de matières premières Tereos à se transformer. « *Nous*



■ Le Cnes et Tereos sont revenus sur leur expérience lors d'une conférence organisée par VMware.

avons 23 000 salariés répartis sur 49 sites dans 13 pays. Notre réflexion a démarré il y a deux ans avec la nécessité d'accompagner les collaborateurs dans leur mobilité externe, interne et intrasite, dans une approche "cross-devices", indique Médéric Lepoivre, architecte SI.

Tereos a aussi tiré parti du déploiement d'un nouvel intranet pour « pallier l'obsolescence de son infrastructure » et instaurer un espace numérique. « Nous voulons développer le concept de l'"empowerment" et livrer aux employés les clés pour qu'ils puissent, depuis un portail unique, constituer leur propre environnement de travail. »

Adopter de nouveaux usages

L'an dernier, dans le cadre d'un projet de refonte complète de l'outil, le groupe a notamment doté ses forces commerciales de nouveaux ordinateurs et téléphones mobiles avec une application leur donnant accès à leur portail métier. « L'enjeu n'est pas de communiquer sur l'apport de nouvelles applications – ce qui ne

parle qu'à l'IT – mais sur l'adoption de nouveaux usages », affirme Médéric Lepoivre.

L'instauration d'un espace numérique de travail implique un changement de culture au sein des entreprises. « Le marché français est en retard sur ce poste moderne au niveau du PC », constate Philippe Kauffmann, sales specialist android & chrome entreprise chez Google, qui imagine ce poste du futur comme étant léger, sécurisé, mobile et connecté au cloud.

« Selon les pays, l'approche est différente. Les Anglo-Saxons ont tendance à prôner une attitude "big bang" en virtualisant simultanément tous les postes de travail sur l'ensemble des outils, et en laissant le choix aux collaborateurs d'aller puiser les solutions dont ils ont besoin », note Karine Guillaume, responsable du centre d'excellence collaboration chez Axians. Reste un frein à la généralisation d'un environnement numérique de travail : la sécurité. Selon une étude Forbes Insights, 43 % des sondés avouent que cela constitue leur principale préoccupation.

« Les défauts de connectivité stressent les collaborateurs »

Pour François Munerot, adjoint directeur *business line* Wireless de l'opérateur et intégrateur télécoms Hub One, les entreprises oublient souvent le poids qu'a la qualité de la connectivité dans leurs nouveaux espaces de travail sur leur transformation.

Pourquoi la connectivité des bâtiments vous paraît-elle être un sujet à part entière de la transformation actuelle des organisations?

François Munerot. Les espaces de travail deviennent déconcentrés, mobiles et flexibles. Pour le collaborateur, l'ultra-connectivité doit être complètement transparente. En cas de déménagement dans de nouveaux bureaux – comme c'est souvent le cas pour les entreprises qui veulent changer leurs modes de travail – c'est le ressenti le bien-être mais aussi la productivité de tous qui sont affectés quand la connectivité ne suit pas. La couverture en matière de téléphonie mobile et de Wi-Fi est un véritable « *asset* » du bâtiment au même titre que l'eau ou l'électricité.

Le Wi-Fi n'est-il pas un sujet complètement banalisé dans nos bureaux?

Les DSI ont appris à limiter au maximum la contrainte que le Wi-Fi peut représenter pour les utilisateurs. Ils sont cependant confrontés aux problèmes de positionnements et au nombre d'antennes à déployer. La stratégie des bâtiments des architectes met en effet souvent en concurrence les sujets esthétiques et de connectivité par exemple. Des compromis doivent donc être trou-



François Munerot,
adjoint directeur
business line
Wireless chez
Hub One.

vés dès la conception de l'espace de travail. L'autre problème du Wi-Fi est qu'il est souvent filtré ou limité en débit, ce qui peut poser des problèmes au niveau de certains usages numériques exigeants, notamment les communications « voix ».

La téléphonie mobile connaît-elle les mêmes problématiques?

Le problème vient plus dans ce cas de la nature même des bâtiments, qui sont très étanches et dont l'isolation électromagnétique a vite fait de créer une dégradation. La question devrait être soulevée là aussi dès la création du bâtiment. Il n'est pas impossible d'améliorer la couverture après, mais c'est plus difficile et le coût n'est pas neutre. Surtout, il faut prendre en compte que l'arrivée dans un nouveau lieu, avec de nouveaux modes de travail, est assez stressante pour les collaborateurs. Si vous ajoutez des travaux dès le début, à cause de problèmes de connectivité, cela génère une incompréhension et cristallise un vrai mal-être.

N'est-il pas difficile de calculer la couverture réelle dont bénéficiera un bâtiment qui n'est pas encore construit?

Les progrès technologiques font qu'il est aujourd'hui beaucoup plus

simple de calculer les impacts dès la genèse d'un bâtiment. Un drone peut être utilisé pour mimer le parcours d'un utilisateur, même si l'on est juste sur le terrain vague qui doit accueillir les locaux dans quelques mois. On utilise ensuite un logiciel pour simuler les murs, les plafonds, les ascenseurs... les confronter à ces relevés et calculer une couverture. Le seul vrai piège avec ce type d'anticipation, c'est que dans la réalité il va y avoir beaucoup de changements d'architecture d'intérieur à la dernière minute. Des cloisons vont s'ajouter qui vont jouer sur les concentrations de personnes, ce qui aura un impact sur la couverture. L'essentiel pour déterminer comment assurer la connectivité d'un bâtiment est donc avant tout de connaître les usages professionnels qui vont l'animer. Qu'est-ce que l'entreprise veut faire? S'agit-il de bureaux libres en *open space* avec beaucoup de déplacement? Un amphithéâtre avec 300 personnes? Tous les prestataires doivent comprendre la « philosophie » du lieu de travail... Bref, tout ce qui n'apparaît pas sur les plans et qui fait la plus-value de l'analyse d'un expert en couverture mobile.

Quels sont les meilleurs moyens pour amener la couverture en téléphonie mobile sur le lieu de travail?

La 3G et la 4G sont souvent apportées de façon conventionnelle par des câbles en cuivre que l'on va installer à la construction et ne plus déplacer ensuite. Dans ce cas, il faut que cela ait lieu au bon moment des travaux pour éviter les surcoûts. L'avantage est que l'on sait mutualiser l'installation d'antennes ainsi câblées avec l'éclairage, ce qui est un gain esthétique et de place notable. L'autre possibilité, ce sont les réseaux de téléphonie en technologie numérique: les signaux opérateurs



sont alors transportés par un réseau semblable au réseau informatique. Cela s'avère donc beaucoup plus flexible, dans l'optique de futures évolutions et aménagements, mais il faut compter également en général un surcoût initial de 20 à 25%. Par ailleurs, assurer la qualité de ce réseau nécessite des câblages informatiques dédiés, qui doivent donc être dimensionnés précisément dès le départ. Pour y parvenir, la DSI doit être incluse au plus tôt dans la discussion.

RETROUVEZ TOUTE
L'ACTUALITÉ
DE HUB ONE ▼



Coriolis Service planifie pour satisfaire ses clients et salariés

Pour maintenir ses engagements de qualité et de service vis-à-vis de ses clients et du grand public, Coriolis Service adapte en parallèle la gestion de ses équipes grâce à un outil de planification.

Le groupe français Coriolis (300 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2017, 2000 personnes) fêtera ses 30 ans l'an prochain. Ses activités se répartissent entre son métier historique d'opérateur de télécommunications (Coriolis Telecom) disposant de son propre réseau de distribution avec 200 magasins; et Coriolis Service, une entité dédiée à l'externalisation de la relation client.

Coriolis Service (62 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2017, 1500 salariés, dont 87 % de CDI), dispose de six centres de production, situés en France et en Tunisie. La société intervient sur toute la chaîne de valeur de l'expérience client, en amont de la vente, allant de la prise de rendez-vous à la conquête commerciale, mais aussi de la vente en fidélisation sur des logiques de *cross-selling* et *up-selling*. L'entreprise traite également le service au client avec des enjeux de fidélisation, de rétention, de traitement des réclamations et de recouvrement de premier niveau. Les secteurs pour lesquels elle intervient, sont majoritairement l'énergie, l'assurance, les services, les médias et les télécoms.

Un métier de main-d'œuvre

Face à ses activités diverses, Coriolis Service réalise d'importants investissements en formation (+ de 8 % de la masse salariale). « *Nous recrutons et formons nos collaborateurs avant leur*



■ Timesquare de Holy-Dis propose aux directions RH et Informatique un portail web de planification, et aux utilisateurs, un outil simple.

entrée en production, sans cesser de les faire évoluer par la suite, explique Olivier Hérault, directeur général de Coriolis Service. De plus, nous formons en moyenne chaque conseiller deux heures minimum par mois. Cela concerne des nouveaux produits et des techniques commerciales, des évolutions de processus ou de système d'information. Dans notre métier, il s'agit de bien détecter les besoins d'un client afin de lui présenter les nouveaux produits qu'il est à même de souscrire. »

Pour gérer ses ressources, le groupe dispose de deux outils principaux, un outil de planification pour être en capacité de répondre aux demandes clients entrantes et optimiser le traitement

cross-canal des flux asynchrones, et un outil de gestion des temps, « tous deux indispensables du point de vue social comme de la production », de façon à mettre le bon nombre de personnes face au bon volume de contacts entrants et sortants.

« Un élément important dans nos métiers est d'être capable d'informer, plusieurs semaines à l'avance, les équipes sur les plannings qu'elles vont avoir à assurer, poursuit-il. De façon à pouvoir s'organiser dans leur vie personnelle par rapport à un planning très mouvant », détaille-t-il.

Une bourse d'échange très accessible

Une fois ces informations communiquées, les équipes ont la possibilité de participer à une bourse d'échange de planning, de façon totalement digitalisée. « Nous avons déployé la solution Timesquare de Holy-Dis... et la bourse d'échange nous sert à répondre positivement et automatiquement à près de 95 % des demandes », se félicite le dirigeant. Les conseillers peuvent ensuite visualiser leur planning en temps réel depuis le support de leur choix (smartphone, ordinateur, tablette), y compris avant leur retour de vacances. Un impact sur leur vie privée qui n'est pas anodin: ils n'ont plus à contacter l'entreprise et peuvent consulter leur planning quand ils le souhaitent.

« Cette fluidité dans les demandes rend possible le travail sur le covoiturage, sachant que nous disposons d'un certain nombre d'informations paramétrées dans le logiciel. On analyse, par exemple, les personnes qui font du covoiturage, de façon à coordonner au mieux leurs horaires, même s'ils ne travaillent pas pour le même client. »

En cas de difficultés de circulation des transports publics, l'outil permet de planifier et de créer automatiquement de « nouveaux » groupes de covoiturage pour faciliter la venue des salariés sur les sites. « Il est évident que ce sont bien les données et ce type d'outils numériques qui nous servent à aller plus

« Ce type d'outil est un vrai plus face à la demande omnicanal de nos utilisateurs avec une vraie logique de satisfaction du client, tout en tenant compte des contraintes personnelles et professionnelles de nos salariés. »

Olivier Hérault,
directeur général de Coriolis Service.

loin dans l'organisation du travail. Nous n'aurions jamais pu le faire auparavant ! C'est un vrai plus face à la demande omnicanal de nos clients, avec une vraie logique de satisfaction du client, tout en tenant compte des contraintes personnelles et professionnelles de nos salariés », poursuit Olivier Hérault.

Aujourd'hui, un tchat ou un courriel demande des compétences qui n'étaient pas nécessaires jusqu'à l'avènement du numérique... « Nous devons donc associer la demande de nos clients – 85 % de téléphone; 15 % d'écrit – aux polyvalences de nos équipes, sachant que les échanges avant-vente passent prioritairement par le digital », détaille-t-il.

Les équipes doivent donc disposer d'un savoir-faire équivalent sur les produits et outils informatiques à leur disposition. Ensuite, en fonction du canal, ce sont les compétences des uns et des autres qui priment.

Coriolis Service est, depuis plusieurs années, labellisé NF Service, LRS (Label Responsabilité Sociale) et Orias, qui est un statut de courtier en assurance. D'où son développement dans le secteur de la bancassurance autour de prestations à plus forte valeur ajoutée. « En 2018, nous recruterons plus de 150 CDI sur nos centres de production en France, principalement sur des profils commerciaux et service client », conclut le dirigeant.

RETROUVEZ TOUTE
L'ACTUALITÉ
DE HOLY-DIS ▼



La relation citoyen, une nouvelle approche pour les élus

Le Val de Garonne, territoire du Sud-Ouest rassemblant 43 communes entre Bordeaux et Toulouse, intègre dans ses processus une solution de gestion de la relation citoyen (GRC) pour améliorer les services fournis aux habitants. Une digitalisation qui modifie le travail des élus.



Marc Sahraoui,
chargé de mission
Plan Numérique
Territorial dans le
Val de Garonne.

Le Val de Garonne digitalise ses services. L'agglomération a choisi d'adopter une solution de Gestion de la relation citoyen (GRC) afin d'offrir aux habitants un accès unique aux services. « Cela répond à une demande des Français, qui utilisent le numérique au quotidien dans leurs usages, et cela nous permet de gagner en productivité et en qualité de services », explique Daniel Benquet, le président de l'agglomération.

Pour mettre en œuvre ce projet, l'établissement public de coopération intercommunale a fait appel à Docapost, une filiale du groupe La Poste. « Nous recherchions une approche plate-forme qui assure l'interopérabilité des services et une fluidité dans le triangle habitant-commune-agglomération », déclare Marc Sahraoui, chargé de mission Plan Numérique Territorial.

Deuxième critère de choix, la création de sites web pour les petites communes, qui en étaient dépourvues. « Nous les aidons à passer au numérique car il ne suffit pas de numériser les documents », rappelle Laurent Cervoni, directeur général de Docapost Localeo. L'instauration de la plate-forme représente un investissement de 34 centimes par an et par habitant.

L'équipe de Marc Sahraoui s'est penchée sur ce projet dès 2016 : « Nous avons commencé par réaliser un ca-

hier des charges avant d'effectuer la mise en œuvre en 2017 auprès de communes tests, comme Marmande. Cela nous a permis de proposer une adoption aux communes volontaires en septembre 2017. À ce jour, 15 communes l'utilisent. » À terme, l'objectif est d'intégrer l'ensemble des 43 communes dans cette démarche.

L'agglomération et Docapost Localeo ont collaboré dans la mise en place de la solution pour perfectionner la plate-forme, dans sa gestion et son ergonomie. « Il était nécessaire de créer un compte pour accéder aux services, nous avons supprimé cette procédure », cite Marc Sahraoui.

Autre exemple, un générateur de formulaires a été créé afin que les élus soient plus réactifs face aux demandes de la population. « C'est une logique d'organisation différente, cela formalise la relation avec l'utilisateur », souligne le chargé de mission.

Un lieu unique d'accès

Adopter une plate-forme de GRC induit une nouvelle manière de travailler pour les élus. En premier lieu sur la gestion de leurs tâches au quotidien. « Il y a un morcellement des applications métiers, certaines communes peuvent avoir jusqu'à 40 logiciels différents », observe Laurent Cervoni, de Docapost Localeo. La solution, qui offre une interface unique pour les ci-



■ La mairie de Marmande a été l'une des premières communes test dans l'adoption d'une solution de gestion de la relation citoyen.

toyens, vise à simplifier aussi les démarches des agents.

La GRC assure, par ailleurs, une fluidité dans le suivi des requêtes. *« Si une personne informe un élu d'un problème sur une chaussée, ce dernier doit pouvoir transférer rapidement l'information au bon service, et savoir où en est le traitement pour pouvoir en rendre compte à l'administré »*, détaille Marc Sahraoui. Les adresses e-mails des élus ont ainsi été supprimées au profit de formulaires de requêtes.

Le service Environnement a été l'un des premiers à s'approprier ce nouveau mode de fonctionnement. Équipe pilote, elle a mis en lumière des imprévus : *« Pour une demande de changement de bac à ordures ménagères par exemple, nous avons réalisé un formulaire de renouvellement. Or, nous nous sommes rendu compte de la nécessité de demander en amont davantage d'informations,*

comme le numéro de l'ancien bac ou le nombre de résidents pour prévoir le contenant », souligne Marc Sahraoui.

Une dématérialisation complète

Le Val de Garonne projette désormais d'étendre les services proposés sur sa plate-forme aux démarches prévues au niveau départemental, régional et national. *« Nous attendons sur le long terme une fluidité à tous les échelons pour que la plate-forme devienne le lieu unique d'accès pour les démarches »*, fait savoir Marc Sahraoui.

Le mouvement national en faveur d'une dématérialisation complète de l'administration publique encourage les communes dans cette démarche. Le Val de Garonne tient ainsi à être bien préparé. *« À notre échelle, les contraintes sont différentes mais nous devons nous positionner en tant que "smart ruralité" »*, conclut Daniel Benquet, le président de l'agglomération.

RETROUVEZ TOUTE
L'ACTUALITÉ
DE DOCAPOST ▼



« Servir avec excellence doit être une obsession même pour les équipes IT »

Propos recueillis par Dorian Marcellin

Devenue en quelques années leader mondial de son secteur, l'entreprise de services de conciergerie John Paul a été acquise, fin 2016, par AccorHotels. David Ohayon, *chief product & data officer*, explique l'importance de la culture client pour ses 1200 collaborateurs.

Que signifie la « culture client » pour une jeune entreprise comme John Paul?

David Ohayon. Lorsque David Amellem a créé l'entreprise en 2007, il a révolutionné le marché de la relation client en réinventant l'un des plus beaux métiers du monde celui de concierge de palace pour l'augmenter avec les moyens nés de la révolution numérique. Sans culture client, notre entreprise n'aurait donc même pas de raison d'être! L'identité de John Paul a été fondée sur deux piliers, l'humain et la technologie, mais au quotidien, nous nous consacrons à un seul et unique métier, le service.

Comment cela est-il perçu au niveau des collaborateurs?

Au regard de ce parti pris dans notre activité, il était naturel de véhiculer dès la création de l'entreprise la culture du client dans toutes les équipes. C'est ainsi un état d'esprit que nous partageons dès le recrutement et chacun de nos collaborateurs y est sensibilisé très tôt, qu'il soit concierge ou web développeur. « Servir avec excellence » ne doit pas être une simple promesse marketing,



David Ohayon,
*chief product
& data officer*
chez
John Paul.

mais une obsession. Ainsi nous personnalisons chaque point de contact avec nos clients avec soin... mais nous faisons exactement la même chose pour nos collaborateurs! C'est le seul moyen pour traduire au quotidien ce que nous entendons par cette culture du service: ils doivent la vivre eux-mêmes.

Vous mentionnez la culture client d'un web développeur: retrouve-t-on cet état d'esprit chez les équipes IT de manière générale?

Servir avec excellence doit également être leur mot d'ordre. Cette culture n'a de sens que si tous les projets que nous menons avec le digital ont notamment en fil rouge l'amélioration de l'expérience utilisateur. C'est un état d'esprit qui ne peut donc pas être limité aux collaborateurs directement en contact avec les clients.

Comment cela se traduit-il?

Les mots-clés sont *test & learn*, soit l'adaptation permanente. Les équipes sont encouragées à rester toujours à l'écoute des *best practices* du marché au niveau DevOps afin de

réagir rapidement et de garder notre avance en matière de relation client. Nous avons également mis en place des mécanismes d'intégration continue pour assurer l'agilité des équipes SI. L'agilité des hommes et la légèreté des systèmes sont le socle qui permet aux équipes IT d'être vraiment centrées sur le client.

À quel point est-il nécessaire d'entretenir cette culture client au fil du temps?

L'entreprise est un organisme vivant qui se recompose tous les six mois. Le point d'attention pour que la culture client reste une réalité est que ces recompositions successives se fassent en fidélisant les équipes. Et pour les convaincre, les mots à la mode ne suffisent pas. Il faut apporter des preuves et une grille de lecture claire. Aujourd'hui, j'ai pour titre *chief product & data officer* parce que le produit et la *data* sont les points clés pour fédérer en ce sens. Le premier traduit le sens que l'on donne à notre activité et à son évolution. La *data* quant à elle, permet de comprendre ce dont on dispose comme matière viable pour notre activité, et de s'assurer des résultats. Ce sont deux focus permanents pour être dans une croissance pérenne.

Qu'en est-il de l'évolution des outils? Quels sont ceux qui vous permettent de mettre en musique ces ambitions?

En industrialisant un métier historiquement très artisanal, John Paul a investi, dès sa création, dans les outils IT et digitaux. Nous avons développé très tôt notre propre CRM par exemple, ce qui revenait à lier notre vision client et notre vision technologique. Mais l'enjeu était de continuer à investir dans les nouvelles technologies pour dupliquer notre modèle et garantir un service d'excellence sur des volumes de membres de plus en plus importants. Nous nous sommes



■ L'identité de John Paul a été fondée sur deux piliers, l'humain et la technologie, résume son *chief product & data officer*.

renforcés pour rester toujours aussi agiles alors même que nous devenions un acteur global. C'est pourquoi nous nous sommes appuyés sur de nouveaux outils. Nous avons par exemple pris la décision de migrer vers le Cloud Azure dans l'objectif de mieux gérer l'évolution rapide de l'entreprise. Par ailleurs, des outils de communications ont été mis en place pour faciliter la diffusion d'informations dans le groupe. Nous avons fait appel entre autres à des partenaires comme Fuze et InContact pour nous accompagner dans la mise en place d'une solution téléphonique mondiale et avec qui nous travaillons actuellement sur différents projets.

Avec EasyVie, EasyBourse et CNP Assurances se numérisent

Le courtier de la Banque Postale EasyBourse et CNP Assurances ont lancé conjointement en février dernier EasyVie, une offre d'assurance-vie 100 % digitale. Une occasion pour les deux acteurs de renforcer leur transformation numérique.



Martine Vareilles,
directrice
du partenariat
avec
La Banque
Postale
chez
CNP Assurances.

EasyVie est une offre d'assurance-vie 100 % digitale, qui va de la souscription au rachat total. EasyBourse et CNP Assurances, partenaires de longue date de La Banque Postale, ont élaboré ensemble ce contrat pour faire émerger une nouvelle offre digitale. Ce projet permet à EasyBourse de diversifier son activité tout en répondant à une demande croissante de simplicité et d'efficacité tant dans la souscription que pour les opérations sur le contrat. EasyVie est commercialisé depuis février 2018 après quatorze mois de travaux visant à révolutionner la relation client et la gestion d'un contrat d'assurance-vie.

EasyBourse a fait appel à Docapost pour intégrer sa solution de signature électronique. « J'avais déjà fait appel à cette filiale de La Poste pour le projet souscription en ligne Bourse, et je me suis naturellement tourné vers eux pour le projet Assurance-vie », indique Yves Rakotomalala, président d'EasyBourse, séduit par la robustesse et la modularité de l'offre. Le déploiement du projet a été réalisé autour de trois grands domaines, les parcours client liés à la souscription et aux actes de gestion sur l'interface web, la validation des ouvertures en

middle-office et la production des contrats et des actes de gestion en *back-office*.

Pour une expérience utilisateur fluide

Les équipes ont travaillé en atelier et mode agile pour aboutir au résultat dans des délais maîtrisés. « Nous voulons être un assureur digital d'ici à 2020, la dématérialisation constitue un projet important pour CNP Assurances », confie Martine Vareilles, directrice du partenariat La Banque Postale chez CNP Assurances, convaincue que le digital est l'avenir de la profession. « Nous sommes tous des utilisateurs d'internet au quotidien, il est donc logique d'appliquer cette pratique à l'assurance-vie », ajoute-t-elle. Ce produit est le premier en *full-digital* proposé en France par CNP Assurances et EasyBourse.

Pour EasyBourse, réussir à faire évoluer la relation client passe par l'introduction d'un élément de rupture. « La signature électronique nous a ouvert le champ des possibles dans les offres de services simples, rapides, efficaces qui peuvent être proposées, c'est un accélérateur de *business* », estime Yves Rakotomalala. « L'essentiel est de penser au client



■ La signature électronique représente pour EasyBourse un accélérateur de business.

tout au long du processus de souscription pour garantir une expérience utilisateur la plus fluide possible», note de son côté Martine Vareilles. La digitalisation à 100 % de l'offre répondait par ailleurs à un enjeu de sécurisation pour les deux sociétés. « La dématérialisation permet de renforcer les exigences de sécurité et la traçabilité des opérations du client, mais aussi des collaborateurs », souligne le président d'EasyBourse, qui conseille dans tout projet de transformation de prendre en compte, dès le départ, les exigences réglementaires. Les contrôles réglementaires sont intégrés dans le système d'information, ne laissant place à aucune interprétation. Les éléments contractuels sont archivés dans un double coffre-fort électronique, l'un chez EasyBourse, l'autre chez CNP Assurances, afin de renforcer la validité juridique.

Rendre les différents systèmes interopérables

Ce projet a conduit les deux partenaires de la banque-assurance à s'ouvrir à d'autres acteurs. *« Il est nécessaire dans ce secteur de réfléchir en termes d'écosystème, nous ne pouvons pas savoir tout faire, donc la culture du partenariat est importante. Ainsi*

toutes les compétences du groupe tant de La Banque postale, que de CNP Assurances ont été mobilisées pour aboutir sur ce contrat 100 % digital. La principale difficulté dans la mise en place résidait dans la traversée de plusieurs systèmes d'information pour assurer la production du contrat dans le respect des exigences réglementaires et la synchronisation des différents processus. C'est une contrainte à intégrer avec rigueur », reconnaît Yves Rakotomalala. EasyBourse a choisi la Fintech Advize pour déployer dans son offre un robo-advisor (robot-conseiller) assurant en ligne le profiling, les propositions d'allocations d'actifs définies par LBPAM et la gestion des opérations. Yves Rakotomalala continue de travailler avec Docapost pour perfectionner l'authentification des contractants par des techniques de reconnaissance plus précises. L'absence d'une identité numérique au niveau national rend plus complexe la signature électronique et freine son essor à plus grande échelle. « Il faudrait que l'on s'inspire de ce qui est fait au Danemark avec le NemID, par exemple », propose Yves Rakotomalala pour faciliter les opérations à distance.

RETROUVEZ TOUTE
L'ACTUALITÉ
DE DOCAPOST ▼



Faut-il créer une nouvelle entité pour mieux se transformer ?

Par François Fort et Emmanuel Gaudin

François Fort et Emmanuel Gaudin, membre du comité de pilotage du think tank Tao Tank¹, reviennent sur les difficultés de certaines entreprises pour mettre en évidence un facteur clé de succès de la transformation: l'implication des acteurs locaux.

Pour illustrer un facteur clé de succès de la transformation d'une entreprise, prenons un cas concret: la mise en place d'une nouvelle entité, au sein d'un grand groupe français comportant plusieurs divisions indépendantes toutes concernées par des produits à haute technologie. Le siège social de ce grand groupe décide de déployer les technologies *big data* et les algorithmes associés dans ses filiales, en développant dans un premier temps un modèle de maturité de la transformation numérique, et un ensemble de métriques qui permettront aux entités concernées de se situer, et de mesurer leurs progrès. C'est une entité nouvellement créée qui portera cette approche stratégique. Ce projet doit lui permettre d'asseoir son positionnement d'acteur de l'innovation dans le groupe, avec une expertise sur le *big data*. Une première équipe et des ressources techniques sont ainsi mises en place dans la nouvelle cellule centrale. C'est



Emmanuel Gaudin,
DSI de Lagardère
et membre du comité de pilotage
du think tank Tao Tank.¹



François Fort,
DG de Rist
et membre du comité de pilotage
du think tank Tao Tank.¹

décidé! Une de leurs premières initiatives sera de demander à chaque filiale du groupe de répondre à un modèle de maturité, sous forme de questionnaire, afin de dresser un état des lieux du groupe sur les sujets *big data*. Ils rédigent donc un dossier de spécifications puis lancent un appel d'offres afin de sélectionner un partenaire et un outil informatique. Concentrés sur cet objectif, ils s'attachent donc à recenser les meilleurs outils, ceux les plus complets et les plus précis pour répondre à un objectif de cartographie le plus riche possible.

Ne pas imposer un modèle

En fait, en interrogeant plusieurs parties prenantes de ce projet, il serait possible d'appréhender une tout autre réalité, faisant penser que l'approche proposée est probablement vouée à l'échec. Par manque de préparation, de communication et donc d'appropriation des objectifs du projet, les filiales se voient imposer un modèle qui ne sera probablement pas com-



**« Les filiales
auront beaucoup
d'arguments
pour remettre en
cause la valeur
voire l'existence
même d'une
nouvelle structure
centrale. »**

pris dans toutes ses subtilités alors qu'il a pourtant été si longuement travaillé par l'équipe projet centrale...

Certaines filiales du groupe sont déjà très avancées sur le sujet *big data* et même reconnues sur leur marché: l'ignorer et leur proposer un modèle standard provoquera une réaction de rejet tout en décrédibilisant la structure d'expertise centrale. L'approche du modèle de maturité est un outil d'audit trop statique qui n'enclenchera que très peu de mise en action rapide de chacune des filiales, ce qui est pourtant l'objectif principal attendu!

Par ailleurs, un même référentiel, comme un standard pour tous les métiers du groupe, engendrera un nivellement des détails qui occultera la richesse des approches locales et la personnalisation nécessaire à chaque métier. En conclusion, les dirigeants des filiales auront beaucoup d'arguments pour remettre en cause la valeur voire l'existence même d'une nouvelle structure centrale qui

de plus pèsera sur les coûts qui leur sont refacturés par le siège...

De nombreux groupes s'intéressent aujourd'hui aux opportunités offertes par l'intelligence artificielle appliquée aux données propriétaires, enrichies des bases de données ouvertes ou de tiers. C'est un nouvel enjeu stratégique qui nécessite souvent de mettre en commun ses données, tous métiers confondus, remettant en cause les gouvernances décentralisées qui donnent de l'autonomie aux entrepreneurs au plus près des clients, tout en respectant les spécificités de chaque marché ou pays.

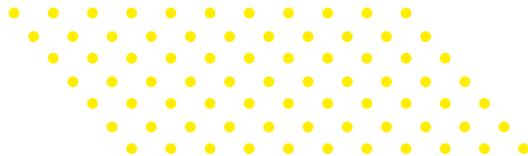
Un engagement fort de tous les dirigeants

Un tel enjeu nécessite donc déjà un engagement fort de tous les dirigeants (siège social, filiales, directions fonctionnelles) afin de mobiliser toutes les forces de l'entreprise vers un objectif collectif. Un plan de communication global, incluant le recensement des initiatives

locales et le recrutement d'experts internes, permettrait ensuite de constituer une équipe motivée, représentative des différents métiers et comportant une complémentarité de compétences. La méthode doit comporter plusieurs itérations et des phases pilotes concrètes afin de livrer régulièrement des résultats positifs et apporter de la valeur aux filiales qui se sont engagées. Cela n'empêchera pas une consolidation et un partage d'expérience sur la méthode au niveau du siège.

Enfin, la nouvelle structure dont les résultats sont régulièrement reconnus par les dirigeants, doit donner envie aux experts internes de bonne volonté de la rejoindre avec l'objectif de préparer l'avenir de son entité mais aussi par-delà le futur stratégique de son groupe. Bref, il faut prendre le temps d'impliquer des opérationnels et valoriser leurs expériences déjà lancées avant d'imposer une nouvelle méthode.

* Toutes les chroniques de Tao Tank sont sur Alliancy.fr



« **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