



# Référentiel de l'entreprise apprenante

*LE DÉFI DE L'ESSENTIEL*

**Commerce &  
Grande Consommation**

# Référentiel de **l'entreprise apprenante**

*LE DÉFI DE L'ESSENTIEL*

**Commerce &  
Grande Consommation**

- 6 **Marc Bensoussan** - IBM France  
*Le défi de l'essentiel*
- 14 **LES ORGANISATIONS À L'ÉPREUVE DE LA CRISE**  
**Barbara Lavernos** - L'Oréal  
**Michel Jumeau** - Orange France
- 22 **TÉMOIGNAGES**
- 24 **Vincent Petillo** - Groupement Les Mousquetaires  
*Première passe d'armes dans le vocal pour Les Mousquetaires*
- 26 **Sylvie Latour** - Groupe La Poste  
*Laposte.fr, créer de la proximité en numérique*
- 29 **Frédéric Verdavaine** - Groupe Nexity  
*Les e-communautés logées à bonne enseigne chez Nexity*
- 32 **Delphine Chorenslup** - Guerlain  
*Chez Guerlain, Mindscent met le digital au parfum*
- 34 **Maud Funaro** - E. Leclerc  
*L'enrichissement des modes de livraison, nouvelle étape dans l'expérience client*
- 36 **Olivier Larigaldie** - John Paul  
*La conciergerie John Paul et Toyota Financial Services réenchangent l'expérience client*
- 39 **Sébastien Valère** - Carglass France  
*Travailler avec les assureurs pour améliorer l'expérience client lors d'un bris de glace*
- 42 **Paolo Rovere** - Groupe SEB  
*Avec le nouveau Companion Touch, Seb poursuit la transformation des usages culinaires*
- 44 **Stéphanie Foucard** - Citeo  
*Un programme relationnel pour faire avancer le geste de tri*
- 46 **Celine Regnault** - Engie  
*Expérience client : Engie joue sur tous les canaux*
- 48 **Alexandre Nottin** - Franprix, Groupe Casino  
*Franprix redistribue les cartes de la digitalisation*
- 50 **Séverine Marquay** - Orange France  
*La progressivité, facteur clé de réussite du bot Djingo Pro*
- 52 **Domitille Doat** - Danone  
*« Etre en A/B test permanent à l'échelle d'une entreprise reste la vraie valeur du digital »*
- 55 **Eurydice Lafferaurie** - Total Direct Energie  
*Total Direct Energie : la data au service de l'entreprise*
- 57 **Sylvain Goussot** - Bouygues Telecom  
*Chez Bouygues Telecom, l'IA prédit le roaming à six mois*
- 58 **Fanjuan Shi** - Pierre & Vacances Center Parcs  
*Fiabiliser et pérenniser la qualité des analytics dans le temps*
- 61 **Claude Monnier** - Sony Music Entertainment  
*« La défaillance fait partie de notre chaîne de valeur »*
- 63 **Sylvie Brisson** - Club Med  
*« Les RH sont directement impliquées dans la remodelisation des organisations »*
- 66 **Olivier Nguyen-Khac** - Moët Hennessy  
*Engage, une plateforme marketing pour connaître et engager le consommateur final*
- 68 **Pascal Vegh** - Coca-Cola European Partners  
*Avec la Digital Factory, Coca-Cola aide ses revendeurs à se transformer*
- 70 **Diane Ledoux** - Klépierre  
*Une plateforme CRM et data pour un écosystème davantage tourné vers le client*
- 72 **Témoignage Luxe**  
*Comment une grande marque du luxe a fait du digital l'allié de sa direction artistique*
- 74 **Agnieszka Bruyère** - IBM France  
*IBM investit massivement dans le cloud public en privilégiant l'open source et la protection des données*
- 78 **Boutaina Araki** - Clear Channel France  
*« Nous voulons aider le plus grand nombre d'entreprises à reprendre la parole pour mieux repartir »*
- 80 **Natalie Rastoin** - Ogilvy  
*« Les marques vont devoir trouver un équilibre entre parler à chacun et parler à tous »*
- 83 **Béatrice Kosowski** - IBM France  
*« Réinventer ce qu'est le travail avec nos collaborateurs »*
- 86 **Varun Bijlani** - IBM  
*De la crise à l'opportunité*

# Le défi de l'essentiel



**Marc Bensoussan**

Directeur Général - IBM Global Business Services  
Président - IBM Interactive



**« La crise est autant une menace que l'opportunité d'accélérer sa transformation, exploiter ses points forts, se concentrer sur l'essentiel. »**

Le monde a vécu une crise inédite par sa vitesse et son ampleur : la moitié de la population mondiale a été confinée en moins de 3 mois, et le PIB mondial devrait baisser de **4,9%** en 2020<sup>1</sup>. Pour les entreprises, ces quelques semaines ont constitué un double défi : protéger les collaborateurs, tout en continuant à servir au mieux les clients. Nous avons alors pu constater le rôle essentiel joué par les technologies comme le cloud, l'Intelligence Artificielle, l'IoT (Internet des Objets), le quantum mais aussi la cybersécurité pour assurer la survie des entreprises. Comme le rappelle Michel Jumeau, Directeur Exécutif Adjoint d'**Orange France**, partout dans le monde les infrastructures et les technologies ont tenu. Quel aurait été l'impact de cette crise il y a 10 ans, sans l'apport de la technologie ?

En mandarin, le mot crise est constitué de deux idéogrammes : Wei (danger) et Ji (opportunité). Pour l'entreprise, confrontée à la nécessité de se réinventer en permanence, la crise est donc autant une menace que l'opportunité d'accélérer sa transformation, exploiter ses points forts, se concentrer sur l'essentiel.

Se concentrer sur l'essentiel c'est en même temps réunir les conditions de la survie et préparer l'après. Ne pas renoncer à l'excellence de service tout en optimisant au maximum les moyens nécessaires, dans le respect de la raison d'être de l'entreprise. Continuer à innover pour ne pas être disrupté. Pour répondre à ce défi, la réalité de l'entreprise apprenante, dont ce livre témoigne depuis maintenant 6 ans, est plus que jamais capitale.

## 1. PAS DE RÉSILIENCE SANS CONFIANCE

L'entreprise apprenante doit recréer les conditions de la confiance, tant dans sa relation avec ses clients qu'avec ses collaborateurs, ses partenaires ou ses fournisseurs.

Toutes les dimensions de la confiance ont été mises à l'épreuve : confiance du citoyen dans les institutions, confiance des collaborateurs comme des clients dans les organisations, mais aussi confiance dans les outils au quotidien. Du jour au lendemain, nous avons été nombreux à travailler depuis nos domiciles et à devoir adapter nos pratiques en un temps record : visioconférence, outils collaboratifs, formation par webinar, ou signature électronique pour les entreprises. Chez **Arkema**, ce sont près de 20 000 employés dans 55 pays qui sont passés au travail à distance en quelques semaines, modifiant durablement les manières de travailler et les habitudes de chacun. Du côté du secteur public, afin d'assurer la continuité pédagogique et enrichir l'enseignement à distance, **l'Académie de Versailles** a lancé en plein confinement les Vendredis du Numérique, des sessions pour les collégiens et lycéens sur les nouvelles technologies et les métiers du numérique.

Faire confiance à son entreprise au moment du déconfinement et du retour au bureau a constitué un enjeu immédiat de cette nouvelle normalité. L'intelligence Augmentée (IA), la présence de capteurs sur site via l'IoT et l'envoi d'alertes sur smartphone ont figuré parmi les solutions pour suivre le bon respect des règles et anticiper les risques de conta-

**« Se concentrer sur l'essentiel c'est en même temps réunir les conditions de la survie et préparer l'après. »**

gion. La confiance dans ces technologies mises en œuvre dans une perspective de protection et non de contrôle, et dans le respect de la confidentialité des données personnelles, est un point important à prendre en compte.

La fidélité et la confiance des clients sont également mises à l'épreuve par la distanciation physique. **14%** des consommateurs sont passés de l'achat en magasin à des achats en ligne et **35%** ont désormais recours à la livraison des courses alimentaires à domicile<sup>2</sup>. Une réduction durable de **20%** des espaces de commerce physique est envisagée d'ici la fin de la pandémie<sup>3</sup>. Garantir une expérience d'achat sans couture, en priorité digitale, devient vitale pour de nombreuses entreprises. Les commerces physiques vont également transformer l'expérience client : assistants virtuels, processus automatisés sans contact, libre-service sont mis en place pour préparer la vague de retour en magasins.

Plus largement, l'entreprise doit repenser le lien émotionnel avec ses clients en accentuant l'hyperpersonnalisation de l'expérience grâce à la technologie. Ainsi, des assistants virtuels combinés avec des technologies de traitement du langage naturel permettent d'accompagner

## Le défi de l'essentiel

le consommateur dans sa décision d'achat ou dans l'information servicielle traitée par les centres d'appel. La rapidité de mise en œuvre et la pertinence de ces outils en font de véritables atouts pour les marques.

Pour **Guerlain**, la technologie s'est invitée dans le processus d'achat avec le projet Mindscent, une Intelligence Artificielle olfactive combinée à un casque neuronal qui accompagne les clients dans la découverte des 110 fragrances de la maison. Avec Digicar, une application d'urgence pour les conducteurs en panne ou accidentés permettant de suivre le trajet de la dépanneuse puis l'évolution de son dossier, l'assureur **Mutuaide** a trouvé l'équilibre entre la digitalisation et la nécessaire empathie ancrée dans son cœur de métier.

Enfin, plus que jamais, les consommateurs exigent de savoir où leurs produits ont été cultivés ou transformés et accéder à l'historique (qualité, rapidité, propreté, sécurité, durabilité) de chaque acteur de la chaîne. **73%** d'entre eux indiquent que la traçabilité des produits est importante, et ils sont une majorité à être disposés à payer un supplément pour les marques qui fournissent ce service. La Blockchain permet de répondre à ce besoin de transparence et redonne du sens à la consommation en traçant chaque produit, du lieu de récolte jusqu'aux supermarchés ou aux restaurants. **Carrefour** fait

partie des entreprises utilisant la Blockchain pour suivre la provenance des produits et répondre à la demande de sécurité alimentaire et de gestion éthique adressée par les consommateurs. De nombreux autres acteurs de l'industrie agroalimentaire l'ont rejoint dans la blockchain du consortium IBM Food Trust, comme **Labeyrie** (saumon), le **Groupe Avril** (œufs) ou **Nestlé** (café).

*“L’usage des données, de leur captation, à la conception et l’exploitation des algorithmes, doit intégrer l’éthique au même titre que les critères usuels de pertinence ou de retour sur investissement. »*

### 2. L'AGILITÉ N'EST PLUS UNE OPTION

**79%** des dirigeants déclarent vouloir faire de l'agilité une compétence centrale de leur entreprise dans les deux années à venir<sup>4</sup>. L'organisation du télétravail en quelques semaines a renforcé ce besoin d'agilité.

L'agilité est avant tout un ensemble de valeurs et de comportements s'adaptant à tous les niveaux de

l'entreprise : travail en équipe pluridisciplinaire, modèle collaboratif horizontal, génération d'idées en rupture, démonstration rapide de la valeur du produit. La culture d'agilité doit permettre à chacun d'exprimer son point de vue en toute confiance et à ce titre, les dirigeants ont un rôle de guide essentiel, comme l'exprime Olivier Beaurepaire, Directeur de la digitalisation et de l'innovation de **SNCF Voyages** : « Avec la confiance vient la liberté, l'implication et le droit à l'erreur. Installer un plateau au milieu des agents c'est aussi leur montrer qu'on leur fait confiance. »

L'agilité, c'est également doter tous les collaborateurs de la capacité de faire de la donnée un atout majeur de leur métier, en les accompagnant dans l'analyse, la curation et la gouvernance des données. Alors que les habitudes de consommation se transforment, les entreprises doivent déterminer la demande en temps réel de manière précise et localisée, puis adapter l'ensemble de la chaîne de production pour repenser les opérations dans une logique data driven. C'est déjà le cas chez **Moët Hennessy** avec la plateforme « Engage ». Chez **Bouygues Telecom**, le traitement par l'IA des données de 11,5 millions de clients permet de prévoir leurs besoins en itinérance à horizon six mois. Chez **Safran**, la plateforme analytique Data By Road capte les données d'utilisation des équipements en vol afin d'anticiper la maintenance et d'être force d'innovation sur le marché.

L'agilité permet aussi d'accompagner le changement induit par l'impact des technologies sur les métiers. Le conseiller en clientèle sur un plateau téléphonique devient un conseiller augmenté lorsque des assistants virtuels le déchargent des demandes répétitives. Puis il évolue vers un rôle d'analyste clientèle capable de détecter les signaux faibles annonciateurs de changements de comportement. Chez **CCR**, les gestionnaires apprennent à collaborer avec les assistants virtuels qui gèrent de nombreuses demandes à faible valeur ajoutée. Dans le secteur médical, l'IA est fréquemment utilisée pour accélérer la prise de décision et proposer la stratégie thérapeutique la plus adaptée à chaque patient : le **Groupe Guerbet** a ainsi développé un outil d'imagerie médicale utilisant l'IA pour diagnostiquer plus rapidement les cancers de la prostate.

### 3. LA GOUVERNANCE DES DONNÉES, COLONNE VERTÉBRALE DE L'ENTREPRISE DATA DRIVEN

Environ **80%** des données mondiales sont conservées en pleine propriété par les entreprises<sup>5</sup>. La donnée étant produite de façon exponentielle avec l'évolution des technologies, les organisations s'engouffrent dans cette course à la valorisation voire à la monétisation, espérant en tirer un avantage concurrentiel. Parmi les grands enjeux de cette valorisation figurent l'éthique de la donnée et la qualité du traitement, notamment lorsqu'il est automatisé, dans un contexte où **75%** des consommateurs pensent que le partage de leurs données bénéficie in fine davantage aux entreprises qu'aux consommateurs.

L'usage des données, de leur captation à l'exploitation des algorithmes, doit intégrer l'éthique au même niveau que les critères de pertinence ou de retour sur investissement. Ce défi est immense, tant la notion d'éthique varie suivant les cultures et les pays. L'organisation doit déterminer une gouvernance en matière d'exploitation de la donnée. L'**AP-HP** a développé Orbis, le plus important data lake santé d'Europe et le premier à travailler sur des données protégées.

La qualité du traitement de la donnée requiert de la part des organisations des données fiables pour soutenir des flux de travail cognitifs et aider les collaborateurs à prendre rapidement des décisions pertinentes. L'exploitation des e-mails en est un exemple. A la **BRED**, où le nombre d'emails envoyés croît de 5% chaque année, les 1800 conseillers sont désormais assistés au quotidien par une

## Le défi de l'essentiel

solution d'analyseur d'e-mails, pour traiter plus rapidement les demandes des clients. Chez **AXA**, le déploiement d'un MDM (Master Data Management) vise également à résoudre les irritants, tant du côté des 6 millions de souscripteurs français que des 33 000 collaborateurs du groupe dans l'Hexagone.

Enfin, l'entreprise apprenante s'appuie sur la donnée pour fonder les décisions de ses dirigeants. **52%** des organisations admettent qu'elles n'ont pas encore recueilli les données dont elles ont besoin pour prendre des décisions éclairées<sup>6</sup>. Le nouvel écosystème de plateformes et de workflows intelligents apporte une meilleure lisibilité des données au service de la prise de décision stratégique.

Chez **Veolia**, les opérateurs de maintenance peuvent être assistés dans leur prise de décision par un collègue d'experts, grâce à la réalité augmentée et à la capture de vidéos en instantané. Le **Groupe Seb** pratique l'innovation produite basée sur les données, sous la forme de services digitaux adaptés aux attentes notamment sociétales des utilisateurs (consommation de viande, produits de saison, produits locaux...), et crée des services digitaux adaptés.

Chez **AccorInvest**, un « cockpit de vie » contenant 90% des données de l'entreprise est partagé avec tous les collaborateurs mais aussi les investisseurs, dans une double logique de transparence et d'aide à la décision.

### 4. L'ÉCONOMIE DE PLATEFORMES : L'ÂGE DE LA COOPÉTITION

Une entreprise sur deux a lancé une initiative de type plateforme dans les 18 derniers mois. Cette tendance devrait s'accroître, la crise ayant souligné l'importance de l'économie de réseau et des plateformes de données et de services. La supply chain, on l'a vu, a été mise à l'épreuve durant la crise. L'ouverture de l'entreprise sur son écosystème, fournisseurs comme clients, est désormais indispensable. Les chaînes d'approvisionnement sont complexes, avec une myriade de partenaires répartis sur plusieurs zones géographiques et totalement interconnectés. La compréhension des risques nécessite une visibilité accrue sur tous les maillons de cette chaîne. Pendant la crise, la résilience des chaînes logistiques de la grande distribution a permis aux consommateurs de se fournir en produits essentiels, malgré des modifications importantes de la demande. **Leclerc** l'a illustré avec la réorganisation rapide de sa chaîne d'approvisionnement pour collaborer plus étroitement avec ses producteurs locaux.

Dans le secteur immobilier, les e-communautés de résidences, telles que celles mises en place par **Nexity**, ont joué un rôle primordial sur la remontée des besoins des résidents, à travers les contenus demandés ou partagés, mais aussi grâce aux données issues des capteurs IoT. Elles ont atténué la solitude des résidents, notamment des plus seniors, qui se sont appropriés l'outil digital pour communiquer avec leurs proches.

Les plateformes de collaboration constituent aussi un levier pour engager des partenariats entre acteurs privés, publics, scientifiques et académiques sur des domaines prometteurs comme l'informatique quantique, dont la puissance de calcul est beaucoup plus importante que celle d'un ordinateur classique, et dont les domaines d'application sont la cybersécurité, l'optimisation sous contraintes, la recommandation ou encore le Machine Learning. Gartner a observé une augmentation de 90% des études sur le quantique par les DSI en seulement un an<sup>7</sup>. Le fonds d'investissement **JP Morgan** a développé des applications d'optimisation de son portefeuille clients avec de l'informatique quantique, entouré par un écosystème de partenaires privés, académiques et gouvernementaux. Enfin, la recherche médicale a pu être soutenue dans ses efforts de recherche de vaccins contre le SARS-CoV-2 grâce aux superordinateurs.

Ouvrir une collaboration entre les acteurs d'un même secteur est vertueux, encore faut-il disposer d'un outil technologique capable de l'orchestrer. Le Cloud est l'accélérateur essentiel de la transformation agile et de la plateformes. Il donne accès à des infrastructures résilientes, au stockage, à la puissance de calcul, et

permet des déploiements rapides. Les entreprises qui adoptent des stratégies de cloud hybride, conservent la possibilité de déplacer les flux de travail d'un fournisseur vers un autre comme bon leur semble et organisent leur SI entre applications et données sur site, sur Cloud privé et public. Elles composent et urbanisent ainsi leurs systèmes informatiques avec l'existant et ne s'enferment pas dans un seul partenariat. Le Cloud a été un atout considérable pendant la crise en facilitant la gestion du travail à distance et l'agilité pour répondre rapidement aux enjeux business. Il a permis, par exemple, d'accroître les cycles de production pour réduire les risques face aux besoins nouveaux des consommateurs.

*« Ouvrir une collaboration entre les acteurs d'un même secteur est une chose, encore faut-il disposer d'un outil technologique capable de l'orchestrer. »*

### 5. L'INNOVATION SE LIBÈRE (VRAIMENT)

Comment l'entreprise se structure-t-elle pour répondre à l'exigence d'innovation ? Dans une période où la transformation digitale n'est plus un avantage compétitif mais une nécessité pour assurer la survie de l'organisation, la généralisation de la culture de l'innovation de rupture devient un besoin urgent pour toute entreprise. **80%** des entreprises ont déjà lancé des initiatives pour favoriser l'innovation à grande échelle dans leurs équipes. De l'exploration des nouveaux sujets à leur mise en production,

## Le défi de l'essentiel

la gouvernance de l'innovation appelle à la mise en place de méthodes nouvelles. L'entreprise s'émancipe des seuls modèles hiérarchiques et pyramidaux, s'adapte aux nouveaux usages, favorise l'autonomie des collaborateurs et les incite à travailler en réseau.

Les entreprises doivent se doter d'un cadre de travail propice à l'exploration d'idées innovantes. Nombre d'entre elles se tournent vers le design thinking, le design fiction, les principes de la méthode agile, mais aussi les outils et techniques DevOps. C'est un véritable état d'esprit, centré sur les résultats métier et non sur la technologie, pour que les équipes (commerciales, fonctionnelles et techniques) conçoivent, distribuent et valident de nouvelles solutions innovantes en continu et de façon collaborative. Chez le géant de la distribution **Kraft Heinz**, les équipes métier ont été réunies avec des experts dans un espace partagé : IBM Garage. Ensemble, ils ont pu concevoir, tester et corriger rapidement leurs projets pour finalement mettre en production un Minimum Valuable Product (MVP) de solution analytics facilitant l'activité des commerciaux sur le terrain par l'optimisation du placement de produits et la prédiction des besoins en réassorts.

Mais tout produit ou service doit dépasser le stade du MVP pour exister sur le marché de manière pérenne. Le modèle opérationnel de la Factory, conçu par IBM, est construit pour aller plus loin que la simple mise en œuvre de projets en mode agile.. Il industrialise un fonctionnement

à l'échelle sur plusieurs projets en parallèle. La Factory est modulaire et s'adapte aux spécificités de l'entreprise, de ses métiers, de sa culture, de sa maturité et de ses objectifs. Elle ne réplique pas un modèle de Lab classique, qui se limite souvent au stade de l'expérimentation, mais propose une plateforme apprenante qui permet de créer, délivrer et déployer des solutions à forte valeur ajoutée, capables de transformer des activités de A à Z dans un temps réduit grâce des équipes pluri-disciplinaires, des méthodologies agiles et des accélérateurs technologiques. Dans un groupe mondial comme **Generali**, l'industrialisation passe aussi par la portabilité des assets créés en France vers plus de 60 entités nationales. L'objectif est de systématiser l'innovation sur des technologies comme l'IA pour généraliser rapidement des cas d'usage partagés par tous en matière de fluidification de la relation client ou de détection de la fraude, grâce à une gouvernance globale et un portfolio management mondialisé.

Le modèle de la Factory peut se décliner dans des environnements virtuels, ce qui a permis pendant la crise de maintenir les cycles de delivery, avec peu voire pas d'impact sur les calendriers prévus. Chez **Orange**, « les activités de run déjà établies en agile se sont adaptées, en continuant la mise en œuvre des rituels à distance, en utilisant de bons outils de visio et de collaboration et cela a bien fonctionné », raconte Michel Jumeau, Directeur Exécutif Adjoint. Dans la Factory du **Crédit Mutuel**, au-delà de l'équipement des collaborateurs en ordinateurs, VPNs

et outils collaboratifs, la continuité du delivery a été assurée par des référents qui suivaient personnellement 4 à 8 personnes sur les questions de charge de travail, santé, bien-être. Ces référents ont aussi travaillé pour assurer le retour progressif sur site dans le respect des conditions de sécurité sanitaire.

### 6. NOUVEAUX LEADERS, NOUVEAUX HÉROS

La crise a mis en lumière des métiers essentiels, dans les domaines de la santé, de la sécurité, de l'alimentation, du numérique. Elle a révélé de nouveaux leaders et de nouveaux héros du quotidien qui ont su relever les défis imposés. En témoigne Jean Agulhon, DRH du groupe **RATP**, qui a observé des bouleversements radicaux dans le rapport des collaborateurs au leadership : « En 2 semaines, tout le monde s'est mis au tuto ou au mentorat inversé pour permettre à chacun de s'approprier toutes les solutions. Il est aussi impressionnant de voir comment notre management s'est affranchi de toute peur de perte de contrôle. Cette forme de lâcher prise est intéressante. » Les organigrammes se sont aplanis, les managers sont sortis de leurs attributions habituelles pour résoudre les urgences, les organisations se sont recentrées sur

l'essentiel : le capital humain. Claude Monnier, DRH de **Sony Music Entertainment** rappelle : « Sur ma carte de visite, vous lirez Only Human After All, titre d'une chanson de Rag'n'Bone Man. Les collaborateurs français se définissent trop par rapport à leur fonction plutôt que par rapport à leurs projets. » Une démarche de « détitrisation »

des collaborateurs qui sonne juste dans cette période qui nous a ramenés à l'essentiel.

Dans quelques années, que restera-t-il de cette période exceptionnelle ? Derrière la gestion de l'urgence se sont surtout les qualités de courage, d'agilité, de grande créativité qui ont été mises en lumière, et ce à tous les échelons des entreprises. A l'image des deux caractères chinois « danger » et

« opportunité » désignant le mot crise, il s'agit de trouver un équilibre entre un sentiment d'urgence permanent et l'opportunité pour chacun d'endosser dans l'organisation un rôle nouveau de « problem solver » augmenté par la data. Si cette idée de ce qu'est l'essentiel se traduit différemment au sein de chaque entreprise, elle appelle une démarche d'engagement, de courage et d'intelligence collective inédite, dont de multiples organisations témoignent à travers cet ouvrage. ■

REGARDS CROISÉS

# Les organisations à l'épreuve de la crise

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

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



Voir l'interview »



## Barbara Lavernos

Chief Technology and Operations Officer  
Member of the Executive Committee

L'ORÉAL

BIO

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

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

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

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

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

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

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

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

Barbara Lavernos est ingénieure diplômée HEI.

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

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

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



de nombreux domaines, rebat les cartes des priorités de consommation et ouvre ainsi un nouveau cycle que nous devons saisir pour nos entreprises. Par ailleurs, cette crise a été darwinienne dans la mise à l'épreuve de nos capacités de résilience et d'agilité : seuls les plus adaptés (secteurs comme structures et organisations) ont pu faire face.

La capacité de réactivité (à la hausse comme à la baisse), de prises de décision rapides pourtant étayées, d'un commandement ultra efficace, le sens des responsabilités mais aussi de savoir saisir les opportunités, ont et vont incontestablement renforcer certains, quand d'autres qui n'auront pas su s'organiser ou démontrer la sincérité de leur engagement, vont souffrir voire disparaître.

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

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

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

digitale, tant dans le lien consommateurs (e-commerce, relations Direct-to-consumer, médias digitaux) que pour nos équipes (digital workplace et new tech revisited jobs), engagée depuis des années, a été un atout indéniable, évident et vital dans cette crise. C'est enfin la solidarité inouïe qui s'est nouée entre nous : la vague ayant démarré fin janvier en Chine, nos équipes ont beaucoup travaillé pour développer des échanges numériques, des instructions, des suivis en promouvant transparence, engagement et sens critique. Ce que nous avons mis en place en Chine a permis de s'adapter ensuite aux différentes étapes de l'évolution de la crise dans chacun des pays. Ce fut une expérience très fondatrice et l'occasion de pouvoir déployer mondialement avec des boucles apprenantes, que ce soit dans l'interaction

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### *Quels grands enseignements en tirez-vous à ce stade ?*

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

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

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

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

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

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

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

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

### *Comment envisagez-vous le rebond ?*

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

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

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

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

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



## Michel Jumeau

Directeur Exécutif Adjoint en charge du marché Grand Public

ORANGE FRANCE

### BIO

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

2011-2018 / Directeur Marketing & Digital, Orange France

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

2005-2008 / Directeur de cabinet, Orange UK

2000-2005 / Directeur business des services IT, Equant

Michel Jumeau est diplômé de Télécom Paris.

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

On a assisté à un double phénomène. Les activités de *run* déjà établies en agile se sont adaptées, en continuant la mise en œuvre des rituels à distance, en utilisant de bons outils de visio et de collaboration et cela a bien fonctionné. Elles ont même appris à mieux structurer et préparer leurs cérémonies.

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

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

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

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

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

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

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

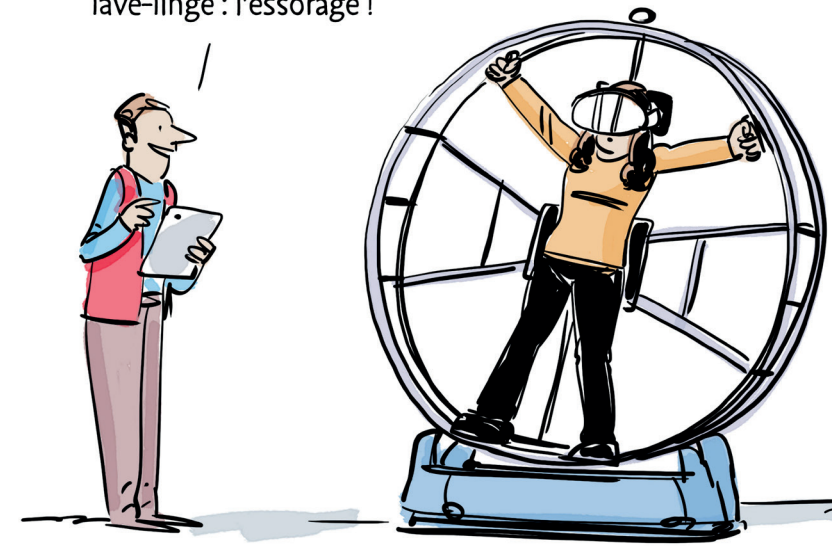
Impactés financièrement par la crise, les clients vont être très sensibles au prix. Face à cela, il y a deux options : l'excellence du service ou le low cost. Nous choisissons l'excellence d'exécution. C'est un choix que nous pouvons faire parce que notre business est résilient. Nous plaçons au même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

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

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

# Témoignages

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



## Première passe d'armes dans le vocal pour les Mousquetaires



### Vincent Petillo

Directeur de l'Accélérateur et des Partenariats Innovation

Groupement Les Mousquetaires

#### BIO

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

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

2008 / Senior Consultant Marketing & Digital chez Velvet Consulting.

Vincent Petillo est diplômé de la Kedge Business School.

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

#### LA FORCE DU RÉSEAU

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

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

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

#### VOCAL END TO END

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

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

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

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

## Laposte.fr, créer de la proximité en numérique



### Sylvie Latour

Directrice E-Commerce  
Groupe La Poste

#### BIO

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

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

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

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

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

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

1989-1999 / Directrice Marketing direct - GMF

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

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

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

#### UN SITE ORIENTÉ CLIENT

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

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

#### SERVICE

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

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

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

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

#### CRÉER DU LIEN

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

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

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

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

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

#### EXPÉRIENCE CLIENT & EMPLOYÉ

## Les e-communautés logées à bonne enseigne chez Nexity



### Frédéric Verdavaine

Directeur général délégué  
Groupe Nexity

#### BIO

Depuis 2014 / Directeur général délégué, Nexity

2011-2014 / Directeur général, Groupe NDFI

2007-2011 / Directeur général, Groupe GHI

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

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

1993-1997 - Consultant en stratégie, Quaternaire

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

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

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

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

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

### ANIMER LES COMMUNAUTÉS

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

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

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

### OPTIMISER LE SERVICE

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

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

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

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

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

### AMÉLIORER LE QUOTIDIEN DES SENIORS

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

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

## En chiffres...

65%

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

84%

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

Sources : voir page 90



## Chez Guerlain, Mindscent met le digital au parfum



### Delphine Chorenslup

VP Digital  
Guerlain

#### BIO

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

2004-2009 / Senior Manager, Comex Member, Fullsix

1999-2004 / Sales Manager, Consodata

1997-1999 / New Business Manager, Arvato France

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

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

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

#### DIFFÉRENCES CULTURELLES

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

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

#### ECOSYSTÈME D'INNOVATION

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

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

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



### Maud Funaro

Directrice Stratégie, Digital & Innovation  
E. Leclerc

#### BIO

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

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

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

2007-2009 / Rapporteur permanente, Autorité de la Concurrence

2005-2007 / Economiste, Direction du Trésor

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

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

Structurellement, le changement sera profond, même si on peut parler d'accélération de tendances plutôt que de révolution. Côté demande, plus de local, de Made in France, de bio et un besoin de transparence. Côté offre, la nécessité de repenser les filières et de réinventer le parcours client. « Il faut prendre en compte les impératifs sanitaires, ce qui conduit à accélérer toutes les innovations, comme le sans contact en point de vente, mais aussi l'explosion du e-commerce alimentaire », estime Maud Funaro. Globalement le retail français a vu passer la part du e-commerce frais de 6,5% à 10%, et il pourrait se stabiliser à 8% après la sortie de crise<sup>1</sup> car le public a élargi ses pratiques

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

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

#### INNOVATION PRAGMATIQUE

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

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

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

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

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

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

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

<sup>1</sup> Source : Nielsen, avril 2020

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



**Olivier Larigaldie**

CEO

John Paul

**BIO**

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

2014 / Président du Conseil stratégique de Furet Company

2016 / CO de S@fe

2014 / Directeur de IPH

2013 / Directeur Monde Communications unifiées  
BT Global Services

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

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

### START CONNECT

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

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

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

### PARTENARIATS

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

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

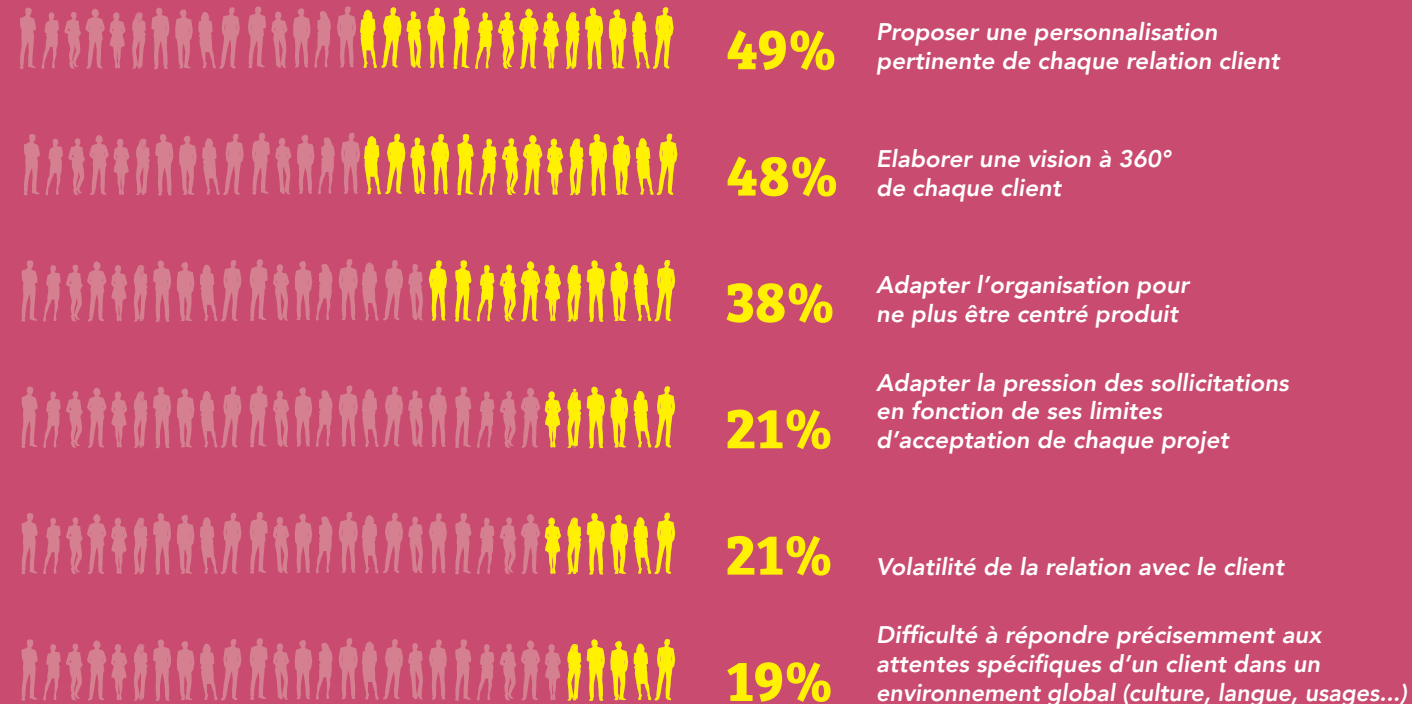
« *La confidentialité et la discrétion restent des valeurs fondatrices du métier de conciergerie. Il s'agit dès lors d'une juste continuité dans notre infrastructure digitale. Ces deux enjeux demeurent notre priorité absolue.* »

# En chiffres...

## UNE MEILLEURE CONNAISSANCE CLIENT POUR UNE PERSONNALISATION PERTINENTE

1 décideur sur 2 considère la personnalisation comme son plus grand défi, au même niveau que l'élaboration d'une vision 360 du client

### Quels sont les principaux défis pour que votre organisation soit centrée sur le client ?



Sources : voir page 90

### EXPÉRIENCE CLIENT & EMPLOYÉ

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



### Sébastien Valère

Chief Digital Officer  
Carglass France

#### BIO

Depuis 2016 / Directeur Digital et Transformation, Carglass France

2013-2016 / Directeur Marketing, Solocal Group

2012-2013 / Interim CEO, Memnon

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

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

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

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

### DIGITALISATION DU VÉHICULE

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

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

## SIMPLIFIER LA GESTION DU SINISTRE

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

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

Une première collaboration a été engagée avec l'un des groupes leaders de l'assurance véhicule en France.

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

## PLAN D'ACTION COMMUN

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

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

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

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

## En chiffres...

3

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

Sources : voir page 90

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



### Paolo Rovere

Vice President Marketing Food Preparation  
Groupe SEB

#### BIO

Depuis 2016 / Vice President Marketing Food Preparation  
Groupe Seb

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

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

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

2003-2008 / Marketing Manager, P&G

2000-2003 / Category Manager, Danone

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

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

#### ROBOT-CUISEUR CONNECTÉ

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

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

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

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

## Un programme relationnel pour faire avancer le geste de tri



### Stéphanie Foucard

Directrice Mobilisation et Engagement  
Citeo

#### BIO

Depuis 2013 / Directrice Mobilisation et Engagement, Citeo

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

2008-2009 / Consultante en communication corporate

2007-2008 / Directrice de projet - Angie

2004-2007 / Directrice de clientèle - Meanings

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

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

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

#### COOPÉRER AVEC LE PUBLIC

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

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

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

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

#### PROGRAMMES CIBLÉS

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

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

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

## Expérience client : Engie joue sur tous les canaux



### Celine Regnault

Directrice Expérience Client

Engie

#### BIO

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

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

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



Voir l'interview

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

#### DESILOTAGE

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

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

#### MOMENT-CLÉ

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

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

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



## Franprix redistribue les cartes de la digitalisation



### Alexandre Nottin

Directeur Digital  
Franprix - Groupe Casino

#### BIO

Depuis 2019 / Directeur Digital - Franprix, Groupe Casino

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

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

2012 / Chef de marché segment Pro/TPE-SFR

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

2006 / Revenue Manager-SFR

Alexandre Nottin est diplômé de l'ESSEC



Voir  
l'interview

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

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

#### INTÉGRATION FRONT ET BACK OFFICE

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

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

#### UNE APPLICATION OMNICANALE

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

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

## La progressivité, facteur clé de réussite du bot Djingo Pro



### Séverine Marquay

Directrice Expérience Intelligence Artificielle, Assistance et Innovation

Orange France

#### BIO

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

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

2013-2017 / Directrice du Développement Digital, Orange

2011-2013 / Directrice du Marketing Stratégique B2C, Orange

2009-2011 / Directrice de Projets, Orange

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

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

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

1995-1999 / Strategic Analyst, product manager France Telecom

Séverine Marquay est diplômée d'HEC Paris.

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

#### AGENT CONVERSATIONNEL

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

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

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

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

#### AMÉLIORATION CONTINUE

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

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

#### FACILITATEUR INTERNE

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

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



### Domitille Doat

Chief Digital Officer

Groupe Danone

#### BIO

Depuis 2016 / Chief Digital Officer, Danone

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

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

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

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

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

### Quels défis engendre la transformation digitale dans votre secteur ?

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

### Quels outils, quelle stratégie pour atteindre cet objectif ?

La data est la clé, tout simplement parce qu'elle sait déjà ce que nous ne savons pas encore. Elle crée d'ailleurs un débat contradictoire et permanent avec les convictions profondes des marketers, les contredit dans leurs certitudes, et ça c'est passionnant. Elle doit donc devenir la priorité des entreprises et cela avec la maîtrise profonde et permanente du respect des individus, de la préservation de leur anonymat et bien sûr du droit à l'oubli fondamental de chacun. Nous concernant, notre position intermédiaire ne nous offre pas une data consommateur illimitée, et notre objet se concentre donc sur une quête permanente, grâce à un gros travail de collecte et de partenariats très précieux et stratégiques pour nous. Cette collecte nourrit le système, en donnant des indicateurs pour créer des nouveaux segments de consommateurs que nous testons en continu. Notre data lake génère ainsi des indicateurs sur la conversion, la pénétration de nos marques et cela désormais en temps réel sur des sites comme Alibaba ou Lazada Group. Les investissements évoluent de fait, car allouer désormais des moyens sans savoir s'il y a conversion est difficile à justifier, cela rend aussi les analyses théoriques à froid désuètes. Le cœur de l'efficacité du digital est là : savoir en temps réel ce qui génère de la croissance, avec une amélioration et une remise en question permanente des convictions.

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

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

Pour l'agroalimentaire, l'utilisation de ces plateformes est un réel challenge car il nous faut avoir le plus possible la compréhension de l'intégralité du parcours d'achat : du search à la conversion. C'est pour cela que nous voyons une explosion des mécaniques de conversion dans chacun de ces écosystèmes : c'est fondamental et prioritaire pour eux comme pour nous. Amazon est un bon exemple, il conserve une grande force en matière de comportements de search, cruciaux pour des groupes comme les nôtres, et suit le consommateur jusqu'au « add to cart ». Lorsque l'on analyse ce parcours, les surprises sont nombreuses et l'efficacité des investissements est au cœur du débat. Quand un consommateur est face à son mobile, son comportement de search, c'est notre réalité, celle à partir de laquelle nous pouvons faire des corrélations, nous permettant d'anticiper significativement sur certains marchés les poches de croissance, et gagner parfois en coût d'acquisition et de rétention. Ce que, en revanche, ne permettent pas les GAFA, c'est une vision unifiée des consommateurs, d'où l'importance d'autres types de partenaires complémentaires pour permettre cette réconciliation.

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

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

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

### Quelques mots sur la crise sanitaire historique que nous vivons ?

Je ne suis pas qualifiée pour apporter un éclairage sur ces moments ô combien difficiles. Ce que la crise nous a probablement enseigné dans mon domaine, c'est la valeur des approches par scenarios,

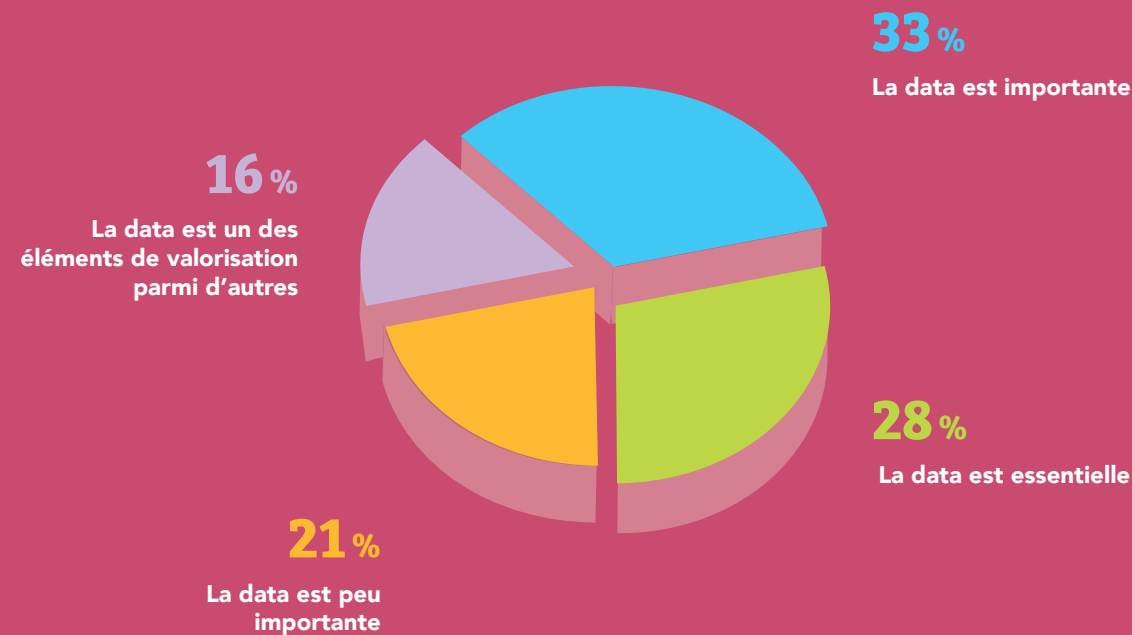
nées de l'incertitude que nous avons tous eue sur l'évolution de la situation. C'est intéressant d'adopter cette approche dans les entreprises : plusieurs scenarios sont élaborés, vous les faites tourner avec des jumeaux numériques pour voir ceux qui répondent le mieux. C'est d'ailleurs ce que nous avons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

# En chiffres...

## LA DATA, UN RÔLE CROISSANT DANS LE BUSINESS MODEL DES ENTREPRISES

Pour 61% des dirigeants interrogés, la data est jugée importante ou essentielle au business model même de l'entreprise.

### Dans quelle mesure le business model de votre entreprise et sa stratégie de valorisation sont-ils fondés sur la data ?



Sources : voir page 90

#### DATA & IA

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



### Eurydice Lafferayrie

Chief Data Officer  
Total Direct Energie

#### BIO

Depuis 2017 / Chief Data Officer, Total Direct Energie

2015-2017 / CDO chez jobteaser.com

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

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

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

#### DATA GOUVERNANCE

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

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

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

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

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

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

DATA & IA

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



### Sylvain Goussot

Directeur Opérateurs de Réseau,  
Big Data & Innovation

**Bouygues Telecom**

BIO

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

2010-2011 / International Development Director, Betclic

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

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

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

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

### DATA PRÉDICTIONNELLE

Apprenant du passé pour prévoir le futur, l'information est précieuse quand on sait que Bouygues Telecom est en relation avec plus de 200 opérateurs. « Il s'agit d'établir dans la relation commerciale le volume de données que nos clients sont susceptibles d'apporter à leur réseau, ce qui se mesure en millions de méga-octets. Une fois l'accord conclu, nos clients vont roamer, c'est-à-dire utiliser prioritairement le réseau partenaire jusqu'à un certain volume ».

Autre avantage : l'Intelligence Artificielle appliquée au roaming est capable d'améliorer significativement l'expérience client à l'aide de nouveaux services. « Pour améliorer l'expérience de nos abonnés à l'étranger, l'IA nous permet de leur faire une proposition commerciale s'ils sont dans un pays où le roaming n'est pas inclus dans leur forfait », explique Sylvain Goussot.

Des gains quantitatifs autant que qualitatifs pour la filiale du groupe Bouygues. Et un moyen supplémentaire de faire adhérer ses clients et prospects à sa nouvelle signature : « On est fait pour être ensemble. » ■

## Fiabiliser et pérenniser la qualité des analytics dans le temps



### Fanjuan Shi

Directeur Data, Analytics & Acquisition

Pierre & Vacances Center Parcs

#### BIO

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

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

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

2013-2017 / Engagement Manager - Search'XPR Enterprise

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

2006-2009 / Consultant & Senior Consultant  
Booz Allen Hamilton

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

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

#### DATA UTILE

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

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

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

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

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

#### QUALITÉ ET FIABILITÉ

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

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

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

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

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

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

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

#### TALENTS & CULTURE

## « La défaillance fait partie de notre chaîne de valeur »

### Claude Monnier

« Juste humain » & DRH

Sony Music Entertainment

#### BIO

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

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



Voir l'interview

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

Au sens contractuel, je suis DRH, mais sur ma carte de visite, vous lirez Only Human After All, titre d'une chanson de Rag'n'Bone Man. Les collaborateurs français se définissent trop par rapport à leur fonction plutôt que par rapport à leurs projets. Au sein de Sony Music, nous réfléchissons à la détitrisation totale de celles-ci pour une plus grande flexibilité des organisations.

**Quelle place pour le digital chez Sony Music Entertainment ?**

Essentielle et principale, parce qu'il a bien été question de survie pour l'industrie de la musique. Rappelons-nous

qu'entre 2000 et 2010, l'arrivée du web a amené avec elle la dématérialisation de la musique et donc la possibilité d'accéder aux contenus gratuitement. Certaines études ont estimé une perte de valeur de notre industrie de 80%, traduite immédiatement par de la destruction d'emplois. À partir de 2012, notre maison a décidé qu'elle refusait de mourir en suivant passivement ce que les nouveaux usages nous imposaient et nous avons fondamentalement remis en cause des paradigmes industriels qui opéraient depuis deux décennies. En huit ans de recherche et développement, nous nous sommes réinventés en bâtissant sur du digital et de la prospective. Cela est notamment passé par la création d'une direction centrale qui chapeaute toutes les autres fonctions et regroupe l'ensemble des expertises numériques : data, marketing, audience développement, media buying...

On y trouve aussi des métiers très spécifiques à notre industrie qui travaillent sur les logiques de streaming audio et vidéo, la digitalisation des contenus sur les plateformes, ou encore les playlists BtoC sur les stores en ligne. Ce département, qui est passé de 2 à 25 personnes en moins de trois ans, irrigue nos équipes, les labels, nos partenaires et travaille aussi en direct avec nos artistes.

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

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

de choses pour nous réarmer et revenir dans la course. Certaines sans succès, d'autres avec.

### **Les RH demeurent donc centrales à toute transformation digitale ?**

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

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

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

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

### **Quid de la notion de flexibilité dans votre organisation ?**

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

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

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

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

entreprises. Chaque projet nécessite une organisation différente. Et au-delà de nos expertises, nous changeons de casquette dès que nous changeons de genre musical. Travailler sur de la musique urbaine et sur du jazz en audience développement, par exemple, nécessite une énorme

## TALENTS & CULTURE

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



## Sylvie Brisson

Directrice des Ressources Humaines  
Club Med

### BIO

Depuis 2011 / Directrice des ressources humaines Groupe Club Med

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

2003-2008 / DRH corporate et mobilité internationale Club Med

1998 / Responsable paie et administration - Gras Savoye

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

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

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

Le tourisme a été l'un des premiers secteurs disruptés, du fait de l'arrivée de nouveaux acteurs numériques, mais aussi

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

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

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

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

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



### En quoi consiste ce projet ?

Créé avec le concours de la direction GMDT, cet outil d'accompagnement repense complètement le lien avec les collaborateurs, en leur permettant, par la voie digitale, de reprendre la main sur leur parcours au sein de l'entreprise. Nous avons pour cela renoncé à People Soft, outil RH utilisé depuis 17 ans au niveau mondial, mais exclusivement piloté par les seules fonctions RH et les managers. Nous avons choisi Workday pour sa capacité à gérer les flux importants, puisque nous employons en vitesse de croisière environ 25 000 personnes et recrutons chaque année environ 7 à 8 000 candidats. People First est finalement une parfaite incarnation de ce qu'on appelle la symétrie des attentions. Dès lors que nous nous sommes attachés à repenser nos parcours client de manière plus servicielle, nous devons faire de même avec nos collaborateurs.

### Que propose cette nouvelle plateforme ?

Une plus grande transparence et autonomie, grâce à l'accessibilité, à terme, de l'ensemble des informations et des opportunités pour chacun : évaluations, congés, vœux d'affectation et avancement des demandes, fiches de paie,

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

accès aux formations, notes de frais pour certains pays.... Le défi restait important, car nous avons des populations internes hétérogènes, avec en village des équipes jeunes, nomades et digitalisées, mais aussi un back office plus sédentaire et parfois moins digital.

### Depuis quand Workday opère-t-il ?

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

### Y a-t-il eu un avant et un après ?

Restons lucides, avec la renonciation à un outil dédié à notre fonction, nous avons perdu en RH ce que nous avons gagné pour nos collaborateurs. La contrepartie, c'est que, à terme, ces RH n'auront plus besoin de jouer un rôle intermédiaire sur des tâches administratives à faible valeur ajoutée, celles-ci devant être directement pilotées par les collaborateurs. Autre changement à venir : le process semestriel des affectations en village (environ 35 000 par an), qui sera beaucoup mieux anticipé avec des collaborateurs qui feront plusieurs vœux six mois avant. Le temps gagné devrait être important, puisque l'outil nous permettra de gérer 80% de ces affectations de cette manière. 20% sont ensuite gérés au cas par cas.

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

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

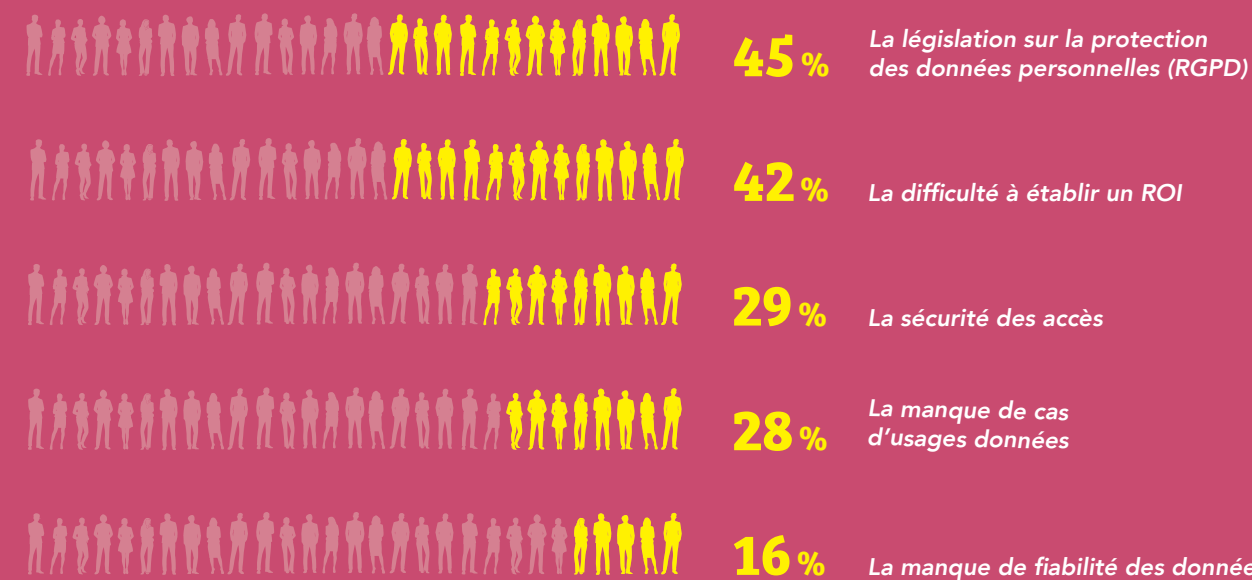
## En chiffres...

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

RGPD (45%), difficulté à établir le ROI (42%) et sécurité (29%) figurent parmi les principaux freins à la diffusion de la donnée dans l'écosystème des entreprises.

**37%** seulement des entreprises collectent et partagent leurs données avec les partenaires de leur réseau. Chez les entreprises les plus performantes dans leur secteur, ce chiffre monte à 60%.

### Quels sont les principaux freins à un partage de vos données avec des communautés externes (type fournisseur, partenaires, clients...) ?



Sources : voir page 90

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



**Olivier Nguyen-Khac**

Directeur des Systèmes d'Information  
Moët Hennessy

BIO

Depuis 2018 / Directeur des Systèmes d'Information  
Moët Hennessy

2007 / Directeur de Projets Digitaux, DSI

puis Directeur du Développement E-commerce CFAO

2001 / Directeur de projets Renault Retail Group

2000 / DG Elmys

1999 / Delivery Services Manager Morse

1995 / Chef de projets Thalès

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

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

Si la digitalisation est déjà très présente depuis des années sur les chaînes de production, c'est désormais au tour du marketing et des systèmes d'information d'en connaître toutes les subtilités. Pour Olivier Nguyen-Khac, Directeur des Systèmes d'Information, cela ne peut se faire qu'en admettant que le chantier culturel est au moins aussi important à mener que son pendant technologique : « Au-delà du fait que le succès de nos produits ne fait pas de nous une entreprise qui ait à se réinventer, l'immédiateté du digital s'oppose aux cycles longs de nos métiers, puisque quand nous vendangeons, c'est parfois pour mettre un produit 10 ans plus tard sur le marché. Pour autant, cette transformation s'imposait. »

### RÉVOLUTION DES USAGES

« D'abord, parce qu'elle est un des outils clé pour produire des expériences consommateur, incarnations nécessaires de notre positionnement stratégique *Crafting experiences* et d'autre part, parce que la révolution numérique est aussi celle des usages du consommateur. Nous devons dès lors, plus que quiconque, comprendre et anticiper les futures tendances pour produire au plus juste ou inventer aujourd'hui ce que nous proposerons dans quelques années. Et cela, l'utilisation intelligente de la data peut nous l'offrir. »

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

Des champagnes Moët & Chandon et Ruinart au Château Cheval Blanc en passant par le whisky Glenmorangie, l'enjeu reste de taille pour cet ensemble de marques rares, dans un groupe où, comme le rappelle ce centralien, « nous ne commercialisons plus depuis longtemps des bouteilles, mais des occasions, des expériences, dans un environnement où notre client final attend de plus en plus de personnalisation. »

### MULTIMARQUES

Dans la maison de prestige, la réponse est donc née il y a 18 mois, avec **Engage**, une plateforme marketing qui agrège et connecte toutes les données des consommateurs finaux, collectées sur les différents points de rencontre de ces derniers avec les vingt-six maisons du groupe : visitor's centers comme celui de la Maison Hennessy à Cognac, caves en Champagne, wineries sur le territoire américain, présence des maisons sur 40 000 événements annuels, ou encore par l'intermédiaire de clos19.com, le site de vente au détail de l'ensemble des vins et spiritueux de Moët Hennessy.

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

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

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

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



### Pascal Vegh

Directeur Digital

Coca-Cola European Partners

#### BIO

Depuis 2016 / Directeur Digital de Coca-Cola European Partners

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

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

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

2008-2010 / Directeur Marketing Clients Europe Sephora

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

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

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

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

#### SAVOIR-FAIRE COMMERCIAL

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

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

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

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

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



**Diane Ledoux**

Head of Digital & Innovation  
Klépierre

BIO

Depuis 2017 / Head of Digital & Innovation, Klépierre

2015-2017 / Global Digital Marketing VP, Club Med

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

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

2006-2009 / Junior Marketing Coordinator-Europe Club Med

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

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

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

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

### RECONSTRUCTION

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

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

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

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

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

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

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

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

### Témoignage

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

#### TECH & CRÉATION

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

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

#### PRIORITÉ À LA QUALITÉ

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

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

#### DÉFIANCE

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

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

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



### Agnieszka Bruyère

VP Cloud & Cognitive Software  
IBM France

#### BIO

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

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

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

2013-2016 / Directrice Security Services, IBM France

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

2003-2011 / Directrice de Clientèle, IBM France

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

### Quels sont les enjeux du cloud aujourd'hui ?

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

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

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

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

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

### Quelles sont les priorités d'IBM aujourd'hui ?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

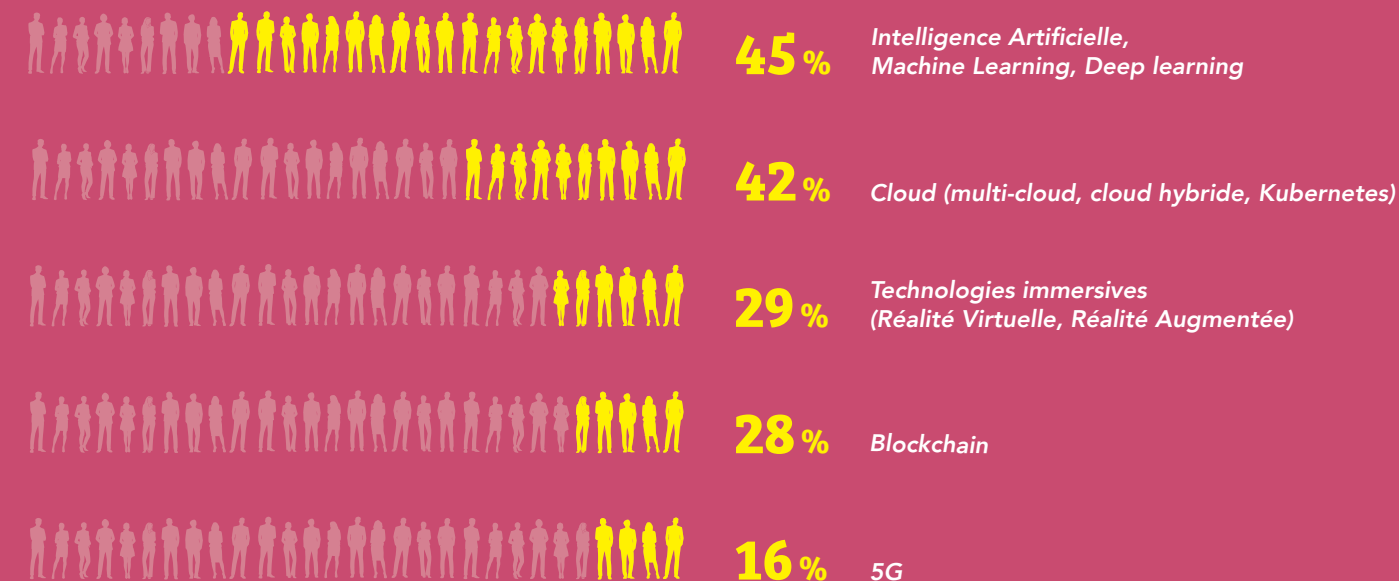
Notre engagement de conformité au RGPD, mais aussi à toutes les réglementations spécifiques métiers comme dans le domaine bancaire par exemple, est total. Nous donnons à nos clients la visibilité complète sur la mesure de la sécurité. Nous nous dotons des moyens techniques et contractuels adéquats pour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

## En chiffres...

### L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE, LEVIER PRIORITAIRE D'INNOVATION

70% des décideurs interrogés citent l'IA comme principal élément de disruption mais le cloud reste également un vecteur important.

### Quelles technologies ont le plus de potentiel disruptif dans votre industrie ?



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



### Boutaina Araki

Présidente  
Clear Channel France

#### BIO

Depuis février 2020 / Présidente, Clear Channel France

2016-2020 / Directrice Générale déléguée, Clear Channel France

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

2011-2013 / Chief Financial Officer, Clear Channel France

2009-2011 / Chief Financial Officer, CBS Outdoor

2007-2009 / Chief Financial Officer, Editions La Martinière

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

1996-2002 / Manager consultant - Cartesis

Boutaina Araki est diplômée de l'EDHEC Business School.

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

#### S'ADRESSER À TOUS

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

Ici comme ailleurs, l'avenir immédiat est à la digitalisation selon deux axes. En premier lieu, la digitalisation du réseau - le fameux DOOH (Digital Out of Home) - « Le mouvement va s'accélérer, estime Boutaina Araki. D'une part nous allons vers une dédensification du mobilier, donc il faut faire moins mais mieux de publicité, d'autre part le digital permet une publicité en temps réel, enrichie, plus ciblée. La clé, c'est de pouvoir proposer de plus en plus de campagnes qui jouent à la fois sur la souplesse du digital et la puissance de la communication dans la rue.

Le deuxième axe, c'est la digitalisation de la relation avec les annonceurs : « Notre objectif est d'ouvrir le média à plus d'acteurs, y compris locaux, en le rendant plus facile à acheter et à mesurer, grâce à une plateforme de réservation en ligne. Enfin, côté innovation sociétale et environnementale, Clear Channel accentue son

positionnement responsable pour répondre davantage encore aux attentes des marques : Le réseau s'est associé avec **iligo** pour lancer *Drive to purpose*, une mesure d'impact des campagnes sur la perception des valeurs « utiles à la société » associées à une entreprise ou une marque ; une démarche de réduction de l'empreinte environnementale de Clear Channel (consommation énergétique, recyclage, etc.) ; et enfin une offre de campagne « vertueuse » qui comprend une impression optimisée de ses affiches (encre verte, papier recyclé) et la garantie d'un impact minimal des opérations d'exploitation (mobilier, véhicules, etc.).

« Notre activité nous fait osciller entre yield management en temps réel et temps long de nos contrats avec les collectivités. Notre pérennité est une force, il faut être en mesure d'élargir les possibles avec cet actif durable » conclut la présidente de Clear Channel. ■

« Notre activité nous fait osciller entre yield management en temps réel et temps long de nos contrats avec les collectivités. Notre pérennité est une force, il faut être en mesure d'élargir les possibles avec cet actif durable. »



## « Les marques vont devoir trouver un équilibre entre parler à chacun et parler à tous »



**Natalie Rastoin**

Présidente  
Ogilvy

### BIO

Depuis mai 2020 / Senior Advisor, WPP

2006-2020 / Directrice Générale et Présidente  
Ogilvy Paris

1997-2006 / Directrice Générale - Ogilvy & Mather

1991-1997 / Vice-Présidente Europe puis directrice générale  
- BDDP Paris

1986-1991 / Planneur stratégique puis Directrice R&D  
Saatchi & Saatchi

Natalie Rastoin est diplômée d'HEC et titulaire d'un DEA  
de la Sorbonne. Elle est également membre du Comité  
Directeur de l'Institut Montaigne.

*En tant qu'industrie, la communication a été fortement impactée par le digital. Comment analysez-vous le chemin parcouru ?*

Au départ, le digital est arrivé comme une nouvelle expertise, via des agences digitales qui nous expliquaient que c'était une affaire de spécialistes. Aujourd'hui, il est devenu le socle de l'ensemble de nos expertises. Dans le domaine des relations publiques par exemple, le rôle des influenceurs sur les réseaux, la rapidité des crises, la compréhension des perceptions en temps réel sont fondamentaux. De même le CRM, qui reposait sur les seuls points de contact physiques, doit aujourd'hui intégrer les pratiques comme le Click & Collect et l'analyse omnicanale. L'hybridation, la continuité entre monde réel et virtuel est totale, et il en va de même pour les agences

### GOUVERNANCE & INDUSTRIALISATION

Mark Read, CEP de WPP déclarait récemment : « Il est frustrant d'entendre que le « vieux modèle » de l'agence de publicité a été définitivement disrupté par Google et Facebook. La réalité, c'est que nous sommes un partenaire marketing moderne qui peut répondre à beaucoup de problématiques client justement parce que nous sommes disruptés ».

Chez Ogilvy ces 15 dernières années, toute l'agence s'est formée, à travers trois grands plans baptisés « The big upgrade, The big upgrade 2 » et « Leapfrog Academy » qui ont impliqué tous les métiers de l'entreprise. L'objectif n'était pas que tout le monde devienne « techos », d'autant plus que le développement de l'IA nécessite de moins en moins de comprendre le code pour comprendre les usages, mais plutôt que les usages au quotidien soient intégrés par tous.

En matière de recrutement, en plus de critères spécifiques d'Ogilvy, comme la culture internationale, nous avons ajouté un critère de « digital literacy » c'est-à-dire de proximité personnelle avec les technologies. Nous demandons un véritable respect de ce que la technologie apporte à la création. Tech et créativité sont deux piliers de même importance dans notre industrie.

En matière de structuration de groupe, nous avons été amenés d'une part à concentrer les activités dans des entités plus intégrées - c'est le cas de neo@ogilvy pour rapprocher achat display et achat média classique - et d'autre part à faire de la croissance externe, avec par exemple le rachat de Social Lab en 2013. Les gains de productivité ne résident pas dans le processus créatif mais dans la mise en oeuvre. Ainsi, on n'a plus besoin d'une agence locale dans chaque pays pour déployer une campagne internationale. La division internationale du travail permet de spécialiser localement là où il y a un avantage compétitif - le développement en Roumanie, le Big Data à Bangalore - ce qui bénéficie à l'ensemble du réseau.

### Qu'est-ce qui a changé dans le rapport avec le client ?

Les clients ont bien compris que des gains de productivité sur les livrables étaient possibles et qu'il fallait en partager le bénéfice. Cependant la part de notre mission autour de

la réflexion stratégique et de la création ne connaît pas la même tendance, et peut même parfois être plus longue qu'avant, du fait de la profusion de données à traiter. La place accordée aux enjeux du procurement est celle que lui donne le dirigeant.

Si je prends le cas d'IBM, avec laquelle la relation a commencé en 1996, la composition et le profil des 60 collaborateurs de l'agence dédiés à ce compte ont

complètement changé : ce qui a marqué une rupture importante, c'est qu'IBM n'est aujourd'hui presque plus présent sur les médias offline, et privilégie la relation one-to-one et l'événementiel. En BtoB, LinkedIn est devenu crucial, la culture marketing à la performance s'est installée, parce qu'une data peu chère et abondante est désormais disponible. Donc notre travail consiste à concevoir non plus des campagnes mais des contenus et des conversations.

Le programme « 8 minutes » en association avec BFMTV en est un exemple. Le changement a été co-managé avec le client, et nous modifions l'organisation tous les 2-3 ans. Et cela va continuer.

### Quels sont les nouveaux enjeux des marques dans ce nouvel environnement ?

Je suis convaincue que le débat sociétal sur la technologie va s'amplifier. Il y a quelques années j'avais prédit que la Silicon Valley serait l'un des endroits les plus haïs dans le

monde, et c'est en bonne voie. Le développement de la data donne aux marques de nouvelles responsabilités. Faudra-t-il bientôt payer pour préserver son intimité ? Je le crains, hélas. On voit par exemple le Washington Post proposer un tarif avec et sans utilisation de la donnée personnelle.

Avec l'abondance de la data, une première phase a consisté à vouloir occuper chaque canal de communication émergent. On a abouti à un excès de contenus pas toujours cohérent. Nestlé a par exemple recentralisé la production dans des content factories par thème et par pays. Il sera bientôt impératif pour les entreprises de trouver le bon équilibre entre parler à chacun et à tous. Il leur faut également communiquer sur leur gouvernance des données comme elles le font sur la RSE. Que dire aux consommateurs de l'usage de leurs datas ? Jusqu'où aller dans la personnalisation, par exemple comment une marque de luxe peut-elle rester emblématique si elle offre quelque chose de différent à chacun ? À quelle quantité

de messages se limiter ? L'homme est un animal social, il a aussi envie de participer à des envies collectives. Dans ce contexte, le rôle de l'agence est de dire : « Maintenant il faut parler de ce sujet à tout le monde. »

Il faut également engager une réflexion sur les KPIs. on a encore des difficultés à rapprocher data online et offline, et parfois trop de mesures pour pas assez de signification. Par leur disponibilité en temps réel, les analytics ont pris le pas sur l'étude qui donne un cadre et des clés de lecture pour bien interpréter les datas.

Finalement, la transformation digitale nous a impactés à la fois sur les expertises et sur la vision car les gens à qui nous parlons ont changé sous l'effet de la technologie. Les agences doivent se placer sur ces deux plans. Leur rôle n'a pas changé : poser les rapports entre les marques et les gens. ■

## TALENTS & CULTURE

# Réinventer ce qu'est le travail avec nos collaborateurs



## Béatrice Kosowski

General Manager, Global Technology Services  
IBM

### BIO

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

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

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

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

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

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

Béatrice Kosowski est diplômée de l'ESSEC Business School.

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

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

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

Depuis mi-mai, nos 25 sites rouvrent progressivement. En juillet, 50% des équipes restent en travail à distance (avec des rotations) afin de respecter les recommandations sanitaires. Nous nous sommes mobilisés avec succès pour assurer la continuité opérationnelle de nos clients à travers nos services, indispensables à la poursuite de leurs activités. D'autant que parmi eux nous comptons des organisations essentielles au fonctionnement du pays tels que l'AP-HP, plusieurs acteurs de la grande distribution ou encore du secteur bancaire.

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

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

Nous avons également renforcé notre engagement social. Dès mars, nous avons mobilisé nos supercalculateurs et nos équipes : 8000 combinaisons de médicaments possibles ont été testées, et 77 ont été isolées pour accélérer la Recherche. IBM a aussi soutenu la logistique médicale et la diffusion d'informations (pour les soignants comme la population) en développant une vingtaine de chatbots autour de la Covid-19, mettant 200 millions de dollars au service de la Santé. IBM a également profité de la période pour acculturer au Digital grâce aux « Vendredis du Numérique », une série de webinars à la disposition de jeunes adolescents.

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

Nous sommes impressionnés par la résilience et l'adaptabilité dont les IBMers font preuve. L'organisation hybride (distantiel et présentiel) que nous expérimentons illustre cette adaptabilité en ce qu'elle préfigure le futur du travail et du leadership. Nous organisons régulièrement des sessions de brainstorming digital « Jam » avec les IBMers afin que chacun puisse

partager ses idées, la dernière en date s'est déroulée en mai. C'est le lien avec les équipes qui nous permet de continuer à définir ensemble le futur de notre compagnie.

La transparence, l'agilité et le collaboratif sont caractéristiques de la culture IBM. Quelqu'un a dit « la culture c'est ce que

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

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

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

L'un des secrets de la longévité d'IBM est la fidélité à ses valeurs. La diversité a toujours été l'un de nos enjeux majeurs : dès 1899, la compagnie engageait une femme de

couleur et accueillait en 1914 son premier salarié handicapé. Notre Comex France est à parité hommes-femmes et nos réseaux internes en faveur de l'inclusion (Phare pour le handicap, Women@IBM, ou encore Eagles pour la communauté LGBTQ+) bénéficient de larges audiences.

Notre objectif est de créer un environnement où chacun se sente bien et puisse exprimer son potentiel. Il est impossible d'innover avec des équipes composées de profils identiques. IBM travaille donc sur toutes les dimensions de la diversité : paritaire, inclusive, culturelle... Depuis quelques mois, nous mettons notamment l'emphase sur la neuro-diversité, comme l'autisme, en partenariat avec des organisations comme Auticonsult, pour accueillir au mieux ces collaborateurs au sein de notre structure. Chieko Azakawa est un autre exemple d'inclusion : cette chercheuse de très haut niveau non-voyante travaille chez IBM sur la conversion des informations visuelles du quotidien en consignes vocales. Elle incarne cette Tech for good qui offre des résultats concrets.

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

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

Nos clients ont tous accéléré leur transformation digitale avec la Covid-19. Aujourd'hui, il faut savoir prioriser et apprendre des risques en s'adaptant de façon agile. Nos clients ont besoin d'un partenaire en qui ils peuvent avoir confiance pour assurer une transformation

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

cohérente de bout en bout. IBM est ce partenaire grâce à nos capacités d'innovation, d'industrialisation et notre expérience. Notre objectif est que nos clients ressortent plus forts de cette crise, plus résilients et plus compétitifs (notamment en termes de prix) dans un monde où tout évolue rapidement.

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

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

## De la crise à l'opportunité

### Témoignage



#### Varun Bijlani

General Manager & Managing Partner  
IBM

#### BIO

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

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

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

2003-2013 / Executive Partner & Vice president IBM Europe

2000-2002 / Managing Consultant PriceWaterhouseCoopers UK

1994-1999 / Senior Consultant - Accenture India

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

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

#### UN NOUVEAU NORMAL

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

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

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

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

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

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

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

#### 3/ Une architecture cloud holistique.

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

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

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



IBM, entreprise centenaire, se positionne aujourd'hui comme le partenaire privilégié de la transformation digitale, cognitive et cloud. Nous permettons aux entreprises de se différencier et d'innover sur leur marché en mettant à leur disposition compétences, systèmes, services, financement et technologies. Au cours de la dernière décennie, nous avons réinventé notre proposition de valeur de bout en bout par une série d'actions de transformation.

## 1. DES INVESTISSEMENTS POUR STIMULER L'INNOVATION

Depuis 2012, nous avons consacré plus de 120 milliards de dollars pour transformer notre stratégie, notre portefeuille et nos compétences. Nous avons accéléré notre positionnement sur le cloud hybride et le multi-cloud, avec en 2019 le rachat majeur de Red Hat, premier éditeur mondial de solutions logicielles open source. Nous avons également poursuivi nos investissements de R&D sur les technologies transformatrices comme l'IA, la blockchain et l'informatique quantique. A ce titre, nous avons déposé en 2019 plus de 9200 brevets, et conservons ainsi notre leadership en termes de brevets déposés pour la 27<sup>e</sup> année consécutive.

## 2. UN PORTEFEUILLE CONSTRUIT POUR L'AVENIR

Nous avons réinventé 50 % de notre portefeuille pour qu'il soit plus solide et aligné sur les segments du marché qui connaissent la croissance la plus rapide. Ce portefeuille s'articule autour de deux axes.

- **L'Entreprise Apprenante** : la convergence des technologies exponentielles telles que l'IA, la Blockchain ou le quantique a le pouvoir de changer les modèles opérationnels, de réinventer les processus et de ré-imaginer la façon dont nous travaillons. Ce basculement vers une économie de plateformes marque

l'émergence de ce que nous appelons l'entreprise apprenante. Nos investissements dans ces technologies ont consolidé notre position de leader sur le marché. En termes d'IA, IDC a désigné IBM comme le leader mondial pour la 3<sup>ème</sup> année consécutive. Watson est aujourd'hui utilisé dans plus de 20 secteurs différents. Avec la Blockchain, IBM insufflé un nouveau niveau de confiance et de transparence dans les chaînes d'approvisionnement mondiales. Nous travaillons avec plus de 20 grands consortiums qui remodelent des industries entières. Concernant le quantique, IBM a lancé en 2019 un ordinateur de 53 qubits, le plus grand système universel d'informatique quantique disponible pour un usage commercial. Plus de 100 clients mondiaux et 200 000 utilisateurs ont déjà réalisé près de 160 milliards d'expériences dans l'IBM Quantum Computation Center.

- **Le Cloud Hybride** : le cloud représente aujourd'hui 27% des revenus d'IBM, contre 4% en 2013. Nos offres de cloud public ont été considérablement améliorées pour plus de facilité d'utilisation et de sécurité. IBM compte également sur un portefeuille applicatif permettant d'accélérer la transformation vers le cloud hybride, et continue d'investir dans les grands systèmes comme le mainframe. En termes de sécurité, IBM accompagne 95 % des entreprises du Fortune Global 500 et traite plus de 70 milliards d'événements relatifs à la sécurité chaque jour.

IBM Services illustre notre capacité à accompagner nos clients de bout en bout dans la mise en œuvre et la gestion de ces technologies, depuis la stratégie digitale jusqu'aux services d'infrastructure. Au cours des dix dernières années, nous avons créé la plus grande agence digitale au monde, avec 57 studios et 17 000 consultants IBM iX. En France, IBM Interactive, filiale d'IBM France dédiée aux factories et à la transformation digitale, travaille conjointement avec IBM Services pour accompagner les transformations métiers, technologiques et humaines. En 2020, IBM a été classé dans le top 3 des entreprises de conseil et de service en France.

## 3. IBMERS : TALENTS, COMPÉTENCES ET CULTURE

Les technologies de pointe et les facteurs externes (tels que ceux vécus cette année) modifient la nature même du travail. Pour suivre le rythme et la cadence de ces changements, les IBMers mettent sans cesse à jour leurs compétences grâce à une plateforme d'apprentissage personnalisée basée sur l'IA. Tout aussi important, IBM s'engage à promouvoir une culture dans laquelle tous les IBMers peuvent donner le meilleur d'eux-mêmes au travail.

La diversité et l'inclusion sont essentielles pour notre entreprise. Elles stimulent l'innovation et la satisfaction des employés. En 2019, nous avons atteint une diversité record dans tous les groupes de représentation et les meilleurs scores d'inclusion de notre catégorie.

## 4. CHANGER NOTRE FAÇON DE TRAVAILLER

Aujourd'hui, les attentes des entreprises clientes sont dictées par l'expérience personnelle des individus avec les technologies. Afin de suivre la vitesse de développement des marchés de consommation, nous devons modifier fondamentalement la façon dont nous travaillons. Avec son Academy, IBM construit les métiers de demain et permet l'évolution des collaborateurs, notamment à travers l'adoption de nouvelles technologies et méthodologies, comme le design thinking et les pratiques de développement agiles.

Aujourd'hui, plus de 100 000 IBMers travaillent selon les principes de cette méthode. Un grand nombre de nos clients font l'expérience d'IBM via le Garage, ou le modèle de Factory en France : des espaces co-localisés dans lesquels les clients travaillent avec nos IBMers pour co-crée des solutions centrées sur les utilisateurs avec des outils comme le design thinking. Les solutions prototypées et validées sont ensuite industrialisées grâce aux méthodes agiles. Cette logique permet de mettre à disposition de nos clients toute l'expertise nécessaire afin d'adresser leur transformation dans un mode industrialisé.

## 5. GOOD TECH : UN MODÈLE OPÉRATIONNEL RESPONSABLE POUR L'ÈRE DIGITALE

Nous avons toujours fondé notre stratégie et nos décisions commerciales sur des valeurs fondamentales qui ont survécu à des décennies de changements politiques, technologiques et sociétaux :

- Un dévouement sans faille pour la réussite de chaque client
- Des innovations qui comptent, pour notre entreprise et pour le monde
- Confiance et responsabilité personnelle dans toutes nos relations

Nos valeurs attirent les meilleurs employés et sont le pilier de nos relations avec nos clients. Elles ont guidé nos efforts pour être à la pointe de l'industrie tout en définissant ce que la Good Tech doit être, avec par exemple nos programmes P-Tech pour l'éducation. Nous prenons toujours en considération l'impact complet de notre technologie sur la société, et nous acceptons notre rôle de leader pour faire de l'ère digitale une ère inclusive. Nous croyons en la promesse fondamentale de la technologie : lorsque nous appliquons la science à des problèmes du monde réel, nous pouvons créer un avenir meilleur que celui d'aujourd'hui - un avenir plus durable, plus rentable et plus équitable.

Pour suivre l'actualité d'IBM en France :

[ibm.com/fr-fr](https://www.ibm.com/fr-fr)

- IBM
- IBM\_France
- IBMFrance

## À PROPOS



Fondé en 2012, le HUB Institute est le Think Tank Digital leader des transformations business dont sont membres à l'année plus de 120 grandes entreprises (L'Oréal, LVMH, Orange, La Poste, Total...). Notre équipe de 30 experts et analystes accompagne les grandes entreprises pour anticiper et maîtriser les dernières tendances, innovations et bonnes pratiques. Basés à Paris, nous opérons au niveau international.

LE HUB INSTITUTE RÉUNIT TOUT AU LONG DE L'ANNÉE UNE COMMUNAUTÉ DE 50 000 DÉCIDEURS B2B AUTOUR DES 3 TRANSFORMATIONS CLÉS DE LA NEXT ECONOMY :

### HUB INSTITUTE DIGITAL BUSINESS

#### TRANSFORMATION ÉCONOMIQUE

Retail & E-commerce - Fashion, Beauty & Luxury  
Travel & Hospitality - Banque & Assurance  
B2B - IT - Data - IA & Infra - Supply Chain  
Digital Health - Media & Entertainment

### HUB INSTITUTE MANAGEMENT/RH

#### TRANSFORMATION ORGANISATIONNELLE & HUMAINE

RH - Finance - Procurement



### HUB INSTITUTE SUSTAINABLE

#### TRANSFORMATION DURABLE ET SOCIÉTALE

Développement durable - Cities - Industry

Piloté par Vincent Ducrey, Emmanuel Vivier et Perle Bagot, le HUB institute permet aux grandes organisations d'accélérer leur transformation business autour de 5 expertises :

**Les conférences :** plus de 50 événements inspirants, disponibles online, offline ou en hybride, comme le HUBFORUM, nos HUBDAY Retail, Social, Data & IA, etc. nos Talks et nos Webinars

**Les Insights :** 15+ Trend Reports, 600 articles & vidéos de tendances et de décryptage, et nos newsletters de veille stratégique

**Le Networking :** Une plateforme de meeting one to one pour connecter les décideurs avec leurs homologues, nos experts et les solutions et start-up innovantes.

**La formation :** 10.000 cadres formés online et offline chaque année autour de plus de 40 thématiques (AI, Data, CRM, HR, digital transformation, sustainability, social media marketing ...)

**Les learning Expeditions :** de Shanghai à la Silicon Valley, découvrez les start-up, technologies et entreprises les plus innovantes avec un accompagnement sur mesure de la part de nos experts.

120 entreprises membres ont adhéré au **Membership du HUB Institute**, vous aussi rejoignez-les !

[hubinstitute.com/digital-business/membership](https://hubinstitute.com/digital-business/membership)

## REJOIGNEZ-NOUS !

Pour suivre nos insights, inscrivez-vous à nos newsletters **HUBDATE** et **HUBRADAR** : [hubinstitute.com/newsletter](https://hubinstitute.com/newsletter)



Découvrez notre revue **HUBREVIEW** : <https://hubinstitute.com/hubreview>



**NOS ÉTUDES** Toutes nos études : [hubinstitute.com/reports](https://hubinstitute.com/reports)



**DATA & AI FOR MARKETING**  
Déjà disponible !



**NEXT ECONOMY**  
Sortie : octobre 2020



**FUTURE OF SOCIAL & DIGITAL ADVERTISING**  
Sortie : novembre 2020

NE MANQUEZ PAS NOS PROCHAINS GRANDS ÉVÉNEMENTS



**HUBFORUM PARIS 2020**  
13 & 14 OCTOBRE 2020

Événement hybride (Physique & en ligne)  
Maison de la Mutualité | En Ligne

[paris.hubforum.com](https://paris.hubforum.com)



**SUSTAINABLE FORUM PARIS**  
1 & 2 DÉCEMBRE 2020

Événement hybride (Physique & en ligne)  
Elysées Biarritz | En Ligne

[sustainable.paris](https://sustainable.paris)



**HUBDAY FUTURE OF RETAIL & ECOMMERCE**  
JEUDI 4 FÉVRIER 2021

Événement hybride (Physique & en ligne)  
Maison de la Mutualité | En ligne

[hubdayretail.com](https://hubdayretail.com)

## Envie d'en savoir plus ?

### MEMBERSHIP

Adeline Jouanne  
[adeline.jouanne@hubinstitute.com](mailto:adeline.jouanne@hubinstitute.com)  
+33 (0)1 84 79 28 42

### INSIGHTS

Sandrine Cochard  
[sandrine.cochard@hubinstitute.com](mailto:sandrine.cochard@hubinstitute.com)  
+33 (0)1 84 79 28 49

### ÉVÉNEMENTS

Hélène Porte  
[helene.porte@hubinstitute.com](mailto:helene.porte@hubinstitute.com)  
+33 (0)1 84 79 28 44

### FORMATIONS

Emmanuel Vivier  
[emmanuel.vivier@hubinstitute.com](mailto:emmanuel.vivier@hubinstitute.com)  
+33 6 11 62 37 94

## CREDITS

### Équipe HUB Institute

Coordination : Vanina Prélat L'Herminier  
Rédaction : Vanina Prélat-L'Herminier, Sandrine Matichard, Nathalie Marx, Hugues Morette, Marie-Caroline Lopez, Florence Legrand  
Direction artistique et maquette : Antoine Graugnard  
Sous la direction de Sandrine Matichard  
*L'Équipe HUB Institute remercie Vincent Ducrey, Emmanuel Vivier, Perle Bagot, Corentin Viault, Marion Bossard, Sandrine Cochar, Thibault Deschamps, Maxime Tricoire, Faustine Sanchis, Thomas Gueguen, Jad El Eid.*

### Equipe IBM

Coordination : Sixtine Millot  
Avec la participation de Guillaume Ferrand et Peggy Vaugard.  
Sous la direction de Marc Bensoussan.  
*L'équipe IBM remercie le comité de relecteurs, composé de Viviane Agostinis, Marie Fontaine, Michel Gesquière, Laetitia Pfeiffer, David Sébaoun, Doriane Smail, Louis Soubrane, Mathilde Le Gouill.*

## SOURCES

Page 31 : IBM Institute for Business Value CEO Study, Plotting the platform payoff, mai 2018 - IBM Institute for Business Value, Beyond the Great Lockdown: Emerging stronger to a different normal, avril 2020 - Page 38 : Étude IBM x HUB Institute non publiée, juin 2020 - Page 41 : IBM Institute for Business Value, Reinventing the contact center, mai 2020 - Page 54 : Étude IBM x HUB Institute non publiée, juin 2020 - Page 65 : Étude IBM x HUB Institute non publiée, juin 2020 - Page 77 : Étude IBM x HUB Institute non publiée, juin 2020.

## CRÉDITS ICONOGRAPHIQUE

Illustration pages 23 : Erik Tartrais  
Couverture : Shutterstock

## NOTES DE L'ÉDITO

**1** Fonds Monétaire International, Perspectives de l'économie mondiale, Juin 2020 / **2** Coresight Research / **3** Jason Goldberg, The impact of COVID 19 on US brands and retailers, Forbes, 29 mai 2020 - IBM Institute for Business Value & The National Retail Federation, Consommation en 2020 : les moteurs du changement, Janvier 2020 / **4** IBM Institute for Business Value, Beyond The Great Lockdown Insights, 2020 / **5** Bellissimo Jay, Dr. Alessandro Curioni, Glenn Finch, Mark Foster, et al. « The Cognitive Enterprise: Reinventing your company with AI. » IBM Institute for Business Value. February 2019 / **6** IBM Institute for Business Value, From data science to data diplomacy, Avril 2020 / **7** Strategy to navigate the Quantum Computing Hype, Gartner, Septembre 2019

Extrait du référentiel de l'entreprise apprenante  
"Le défi de l'essentiel" - 6<sup>e</sup> édition 2020-2021  
L'intégrale de l'ouvrage est téléchargeable à  
l'adresse suivante : <https://ibm.co/2SCLpMK>



# **Merci à toutes les entreprises qui ont participé à cette édition**

BOUYGUES TELECOM

CITEO

CLEAR CHANNEL

COCA-COLA EUROPEAN PARTNERS

DANONE

EDF

E. LECLERC

ENGIE

FRANPRIX

GROUPE SEB

GROUPEMENT LES MOUSQUETAIRES

GUERLAIN

JOHN PAUL

KLÉPIERRE

LA POSTE

L'ORÉAL

MOËT HENNESSY

NEXITY

OGILVY

ORANGE

PIERRE ET VACANCES - CENTER PARCS

SONY MUSIC ENTERTAINMENT

TOTAL DIRECT ENERGIE