Hors-série
Transformation numérique

Avril 2016

Satellinet DEVIENT mind
COMPRENDRE LA COMMUNICATION ET LES MÉDIAS EN LIGNE

SOMMAIRE

02 En bref

Les dernières nominations (p2)
Les chiffres à retenir (p3)

04 Entretiens

Vivek Badrinath, **AccorHotels** (p4)
Céline Malgras, **Guy Degrenne** (p7)
Arnaud Julien, **Keolis** (p9)
Tanguy Favennec, **Air France** (p11)
Gilles Cochevelou, **Total** (p15)
Christophe Leray, **PMU** (p18)
Cécile Lagé, **Française des Jeux** (p21)
Patrick Hoffstetter, **Renault** (p24)
Marie Laloy, **Citroën** (p26)
Anne Browaeys-Level, **Club Méditerranée** (p29)
Romain Liberge, **MAIF** (p32)
François-Régis Martin, **BNP Leasing Solutions** (p35)
Jules Trecco, **Fauchon** (p38)

41 Dossier

TRANSFORMATION NUMÉRIQUE :

PARTIE 1
Comment les cabinets de conseil et les SSII se positionnent (p 41 à 47)

PARTIE 2
Comment les agences et les pure players se positionnent (p48 à 53)

HORS SÉRIE

Transformation numérique : paroles de CDO

Les entreprises s'adaptent de façons diverses à la révolution numérique en cours et le rôle du CDO reste souvent flou. A qui confier la responsabilité du numérique ? Quel budget lui allouer et pour quoi faire ? Comment former ses collaborateurs ? De quelles façons innover ? Pour y répondre, mind-Satellinet a interrogé une quinzaine de personnalités qui pilotent et accompagnent la transformation de grands groupes.

Le chief digital officer a été sans doute l'une des fonctions les plus mises en avant au sein des groupes industriels, tous secteurs confondus, au cours des derniers 18 mois. S'il est désormais à la mode de nommer un CDO - pour rassurer sur sa capacité à gérer la transformation numérique et la menace répétée de nouveaux acteurs ? - certains chiffres interpellent sur la réalité de ces initiatives. 22 % des grandes sociétés françaises seulement déclarent avoir nommé un responsable du numérique, *selon une étude* de Digital Jobs et Novamétrie réalisée auprès de 201 membres de comités exécutifs de grands groupes et d'entreprises de tailles intermédiaires (ETI). Si ce chiffre peut sembler faible, c'est parce que la responsabilité du numérique prend des formes très différentes au sein des entreprises. La quinzaine d'entretiens réalisés par mind-Satellinet montrent que la compréhension des mouvements industriels en cours et les réponses apportées par les grandes entreprises sont très diverses. **Air France - KLM, par exemple, n'a pas créé de poste dédié et sa direction digitale est rattachée à la direction générale du marketing.** "Nous considérons que le digital transforme toutes les composantes de l'entreprise : communication, vente, marketing", explique Tanguy Favennec, VP marketing digital d'Air France (p11). Dans d'autres structures, où l'activité repose sur la vente de produits, la gestion du numérique peut ainsi être associée à la responsabilité du commerce digital. C'est le cas à Fauchon (p38) mais aussi à Guy Degrenne (p7) où, d'ailleurs, la direction digitalisation et e-commerce "est gérée comme un centre de profits", indique Céline Malgras, qui la dirige.

Autre enseignement tiré de nos entretiens, la mise en place d'indicateurs pour mesurer la performance de la transformation numérique se fait rare, du moins approximative. Et les feuilles de route sont souvent légères. **"Prétendre mettre en place un grand plan quinquennal du développement du digital ne me paraît ni réaliste, ni souhaitable", explique Gilles Cochevelou, le CDO de Total (p15).** Le numérique se pratique donc le plus souvent à petite dose, sous forme d'expérimentations, avec des échecs, des ajustements ou des abandons, ou des succès et une mise en application. Ce qui n'empêche pas certaines ambitions et **des budgets parfois conséquents.** En haut des budgets annoncés figure Accor (p4). Le groupe aux 5,45 milliards d'euros de revenus annuels, qui se sait menacé par les plateformes de mise en relation des consommateurs, a annoncé prévoir jusqu'à 225 millions d'euros d'investissement dans le numérique en cinq ans. ■

LES DERNIÈRES NOMINATIONS

Air Liquide : le groupe français se dote d'un "VP transformation numérique"

Le groupe français Air Liquide, spécialisé dans la production et la gestion des gaz, technologies et services pour l'industrie et la santé, **a créé en janvier 2016 un poste de "VP transformation numérique", selon L'Usine Digitale. Le poste est confié à Olivier Delabroy** *(sa fiche LinkedIn),* qui a réalisé l'essentiel de sa carrière chez Air Liquide, occupant dernièrement les postes de directeur industriel et supply chain, puis VP R&D depuis 2010. En octobre 2013, il a créé le "i-Lab", la cellule d'innovation externalisée d'Air Liquide. "La stratégie de transformation numérique du groupe est motivée par la profonde mutation de notre environnement, qui se traduit notamment par le rôle accru de l'individu et ses nouveaux usages. Les principales actions d'Olivier Delabroy porteront notamment sur la transformation des activités du cœur de métier du groupe ainsi que sur la recherche de nouveaux marchés, en s'appuyant notamment sur le i-Lab et la prise en compte des usages et l'intégration des données", a indiqué le groupe à L'Usine Digitale. ■

PSA Peugeot Citroën : Brigitte Cantaloube devient CDO

Le groupe PSA Peugeot Citroën a annoncé lundi 18 janvier le recrutement de Brigitte Cantaloube en tant que chief digital officer (CDO) de PSA Peugeot Citroën *(sa fiche LinkedIn).* C'est une création de poste. Elle prendra ses fonctions le 1er février et sera directement rattachée au président du directoire, Carlos Tavares. Brigitte Cantaloube a notamment été directrice générale de Yahoo en France, puis, en 2014, VP et directrice commerciale EMEA. ■

Total : Gilles Cochevelou nommé CDO

Total a annoncé, mercredi 25 novembre, la nomination de Gilles Cochevelou au poste de chief digital officer (CDO), en charge de la transformation numérique. Il a rejoint le groupe pétrolier en 1994 en tant que responsable des opérations à la raffinerie de Donges (Loire), avant d'occuper plusieurs fonctions : responsable du plan et des études économiques de la branche raffinage & marketing, directeur Gaz & Electricité aux Emirats arabes unis, directeur énergies renouvelables... Depuis 2007, il était directeur recherche & développement de la branchegaz & énergies Nouvelles *(sa fiche Linkedin).* ■

Michelin : le groupe a mis en place une digital factory

Selon nos informations, le groupe Michelin a créé en toute discrétion, au début de l'été 2015, une digital factory, c'est-à-dire un pôle de compétences dédiées au numérique, à l'image de celui mis en place par Renault il y a quelques années. Il est dirigé par Laurent Souloumiac, ancien directeur délégué des activités multimédias de la Socpresse et ancien directeur général de France Télévisions Interactive (ex-FTVEN), en qualité de directeur de la Digital Factory. Celui-ci était directeur du numérique de la division tourisme et camionette de Michelin depuis septembre 2011 *(sa fiche LinkedIn).* ■

Nike : nomme son premier responsable digital

Adam Sussman, qui pilotait depuis 2014 la stratégie globale et le développement de Nike, vient d'être nommé directeur digital, *rapporte LSA.* Il aura dans son périmètre d'actions la responsabilité des produits et services digitaux du site Nike.com, les plateformes de marque et le programme de fidélité Nike Plus *(sa fiche Linkedin).* D'ici 2020, Nike veut faire passer ses ventes en ligne de 4 % à un tiers de son chiffre d'affaires global, lequel s'élevait à 30,6 milliards de dollars en 2015. ■

Retrouvez des articles supplémentaires sur *notre site mindnews.fr*

EN CHIFFRES

DSI : 40 % d'entre eux pilotent la transformation numérique

Au sein des entreprises, les directeurs des systèmes d'information (DSI) perdent une partie de leur rôle. Ils seront à l'avenir de moins en moins nombreux à diriger la transformation numérique de leur entreprise, *selon la dernière l'étude "Lessons from digital leaders" de PwC.* Si 40 % des DSI la pilotent aujourd'hui, ils ne seront plus que 35 % dans les trois ans à venir. En Amérique du Nord, la tendance devrait même être plus importante, en passant de 44 % à 31 %. En revanche, les DSI devraient accroître leur expertise sur le pilotage de l'IT et de l'innovation (de 32 % à 36 %). ■

Open innovation : un moyen efficace de transformation pour 63 % des grandes entreprises

Pour 63 % des grandes entreprises, l'open innovation constitue le moyen le plus efficace d'accélérer leur transformation numérique, *selon l'étude "L'open transformation : accélérateur de transformation digitale ?" du cabinet TNP Consultants,* publiée en novembre 2015. Elles ne sont "que" 58 % à avoir créé ou à envisager de créer un poste de responsable de la transformation numérique. 70 % des entreprises interrogées souhaitent en profiter pour transformer leur modèle opérationnel, et 58 % comptent améliorer leurs relations clients. Elles sont également 67 % à considérer que la transformation numérique leur permettra d'affronter plus efficacement la concurrence. ■

Ressources : 38 % des CDO ne pilotent pas le budget transformation

Dans 62 % des cas, le CDO ne pilote pas lui-même le budget alloué à la transformation numérique, *selon une étude Digital Jobs / Novamétrie.* Une des raisons avancées serait la difficulté du Comex à évaluer les besoins du CDO, de même que sa performance. ■

Digitalisation des achats : une opportunité pour 80 % des responsables

Le numérique impacte également les stratégies et processus d'achat des entreprises. Une étude d'Ivalua réalisée auprès de 450 décideurs achats (direction et direction achat, supply chain, opérations, DSI, comptables et financiers) issus de 321 grandes entreprises internationales indique que 80 % des décideurs achats considèrent la transformation digitale comme une opportunité, 4 % comme une menace.
A l'horizon 2020 de la digitalisation des achats, les répondants citent par ordre de priorité : les solutions SaaS, le big data, le mobile et les médias sociaux. Les dirigeants achats sont 84 % à affirmer que l'acquisition de logiciels en mode SaaS fait ou fera partie prochainement de leur stratégie achats. ■



Vivek Badrinath, AccorHotels

“Il faut s’émanciper des contraintes d’arbitrage entre les différentes directions”

Après plus de vingt ans chez Orange, Vivek Badrinath est le CDO du groupe AccorHotels depuis mars 2014. Il figure également au comité exécutif du groupe hôtelier (5,45 milliards d’euros de chiffre d’affaires dans le monde en 2014 et 180 000 collaborateurs) pour conduire un plan de transformation numérique doté de 225 millions d’euros. Il explique à mind-Satellinet ses missions, ses responsabilités et ses projets, et comment AccorHotels fait évoluer son offre et ses services grâce au digital, dans un contexte de concurrence accrue.



Vivek Badrinath

2015
DGA marketing, digital, distribution et systèmes d’information du groupe AccorHotels

2013
DGA innovation, marketing et technologies d’Orange

2010
Directeur exécutif en charge d’Orange Business Services

2004
Directeur technique des activités mobiles d’Orange

2000
DG chez Thomson India

Comment percevez-vous votre rôle de CDO et quel périmètre couvre votre poste ?

La mobilité est un domaine qui m’a toujours passionné. J’ai d’ailleurs déjà un long parcours professionnel dans le secteur des technologies, avec plus de 20 ans d’expérience au sein de différentes divisions du groupe Orange. Quand Sébastien Bazin a pris la tête d’AccorHotels *(en août 2013, ndlr)*, il a souhaité que le digital prenne une dimension stratégique au sein du groupe. Face à l’émergence de plateformes alternatives telles qu’Airbnb ou TripAdvisor, il fallait mobiliser l’entreprise et recruter une personne au fait de ces sujets, qui avait l’habitude de négocier avec ces nouveaux acteurs. D’où mon arrivée.

Très précisément, au sein de l’organigramme, je suis directeur général adjoint et j’ai sous ma responsabilité le digital mais aussi le marketing, les ventes et l’informatique, soit plusieurs fonctions qui concourent activement à la transformation numérique de l’entreprise. Je suis chargé de faire la synthèse des différents besoins. Je travaille autant sur des sujets purement digitaux comme les ventes en ligne sur Accorhotels.com ou notre application mobile, que sur la transformation du fonctionnement de l’entreprise. Sur ce point, le digital peut nous aider à combler certains besoins, comme l’information de nos employés ou la communication entre les directeurs d’opérations.

Le groupe a annoncé une enveloppe de 225 millions d’euros sur quatre ans, pour la transformation numérique. Comment allez-vous utiliser ces fonds ?

Nous ne sommes pas dans un système de négociations bilatérales où je demanderais à chaque direction de mettre des budgets pour atteindre ces 225 millions d’euros. Cette enveloppe résulte d’une décision centrale et c’est un élément structurant de notre approche. Cette vision devait être incarnée au niveau de la direction générale et c’est aujourd’hui mon rôle. Je ne sais pas si ma nomination au Comité exécutif a été une cause ou un effet, mais je partage avec les différentes équipes dirigeantes une même volonté d’innover. Mon rôle est de déléguer ces moyens à chacun de nos huit programmes digitaux.

Les départements ont donc les fonds nécessaires pour mener à bien leurs actions. C’est un point important car pour conduire une véritable transformation digitale, il faut s’émanciper des contraintes d’arbitrage entre les différentes directions, notamment les arbitrages financiers. Les négociations peuvent représenter du temps perdu pour le développement de nouveaux projets, ce n’est pas efficace.

Vivek Badrinath, AccorHotels

“J’ai sous ma responsabilité le digital, mais aussi le marketing, les ventes et l’informatique, soit plusieurs fonctions qui concourent activement à la transformation numérique de l’entreprise.”

Pouvez-vous détailler ces programmes digitaux ?

Nous développons quatre programmes pour faciliter la capacité de nos clients à interagir avec le groupe, notamment en situation de mobilité. L’un de nos axes de développement est la connaissance et la fidélisation de nos clients, mais nous cherchons également à fluidifier leurs parcours. Le service d’accueil numérique “Welcome by Le Club AccorHotels” participe à cet objectif. Déployé dans 2 500 hôtels *(d’ici fin 2015, ndlr)*, il nous permet de développer l’online check-in et l’online check-out. Deux jours avant son arrivée, un client peut s’enregistrer en ligne et bénéficier d’un accueil plus fluide et personnalisé. A son départ, la facture est envoyée par courrier électronique. C’est une façon de faire gagner du temps aux usagers de nos hôtels. 90 % de nos utilisateurs déclarent vouloir renouveler leur expérience après la première utilisation, notamment pour des demandes de services particuliers, comme la réservation d’une chambre spéciale ou la préparation d’une boisson d’accueil.

Sur la mobilité, l’ergonomie a été le point central du cahier des charges de notre nouvelle application mobile. Mais nos programmes digitaux s’adressent à tous les volets de l’entreprise : les employés, les partenaires ou encore l’infrastructure informatique avec un volet big data pour gérer les 40 millions de clients de notre base.

AccorHotels va ouvrir sa propre marketplace, une première dans le secteur de l’hôtellerie. Est-ce un projet stratégique pour le groupe ?

Nos clients ont des besoins plus vastes que nos 3 800 hôtels. Après cette analyse, nous avons décidé d’ouvrir notre plateforme à une place de marché pour attirer une clientèle différente. Nous étendrons ainsi notre offre à environ 10 000 hôtels. En contrepartie, nous leur offrons un accès à nos outils internet. Le but est d’augmenter notre trafic en ligne et donc d’augmenter également la performance commerciale de nos hôtels sous marque Accor.

Avez-vous besoin de nouveaux profils pour mener à bien votre transformation digitale ? Comment ces changements sont-ils perçus en interne ?

Nos problématiques de déploiement opérationnel occupent beaucoup de nos ressources. Mais il ne s’agit pas uniquement d’une opération technique. Nous devons convaincre nos employés que notre transformation digitale est un vrai bénéfice pour l’entreprise. Nous pouvons compter sur une population jeune, qui est déjà portée sur le numérique dans sa vie privée. Beaucoup de nos collaborateurs ne sont pas derrière un bureau fixe, mais travaillent en mobilité et ont besoin d’outils spécifiques.

Sur la question des nouveaux profils, nous avons clairement des besoins dans les domaines de l’ergonomie et des applications mobiles. La data science occupe également une place de plus en plus importante et des talents complémentaires sont nécessaires pour analyser les données de nos clients sur nos plateformes. Nous avons déjà embauché des data scientists et nous prenons le temps d’appréhender ce nouveau métier. J’ai aussi eu des entretiens avec des personnes compétentes en business intelligence, mais nous avons besoin de clarifier notre stratégie dans ce domaine avant de formaliser un plan de recrutements.

L’un de vos créneaux historiques est la clientèle d’affaires, un segment également investi depuis l’été 2014 par Airbnb. Comment réagissez-vous à cette annonce ?

Oui, Airbnb se développe sur les voyages d’affaires, mais plutôt sur des séjours longs. Je crois que les séjours courts resteront l’un des domaines de prédilection de l’hôtellerie. Mais les nouveaux entrants ont un impact important sur notre secteur car ils transforment les habitudes de nos clients. Leur succès nous rappelle l’importance des contacts personnalisés. Nous devons donc continuer à enrichir notre offre sur la clientèle d’affaires, par les négociations que nous menons auprès des grandes entreprises et avec les différents outils que nous proposons désormais.

Vivek Badrinath, AccorHotels

“Je ne peux pas vous dire à quoi ressemblera un hôtel dans 20 ans, mais il y a des évolutions de comportements que nous devons anticiper.”

Le 1er numéro de mind RH est gratuit en cliquant sur la bannière

Parmi eux, Accorhotels Business Solutions permettra le paiement et la préparation du voyage via une application qui sortira cette année. Il s'agit d'un équivalent d'une carte de paiement qui autorise la facturation directe à l'entreprise. Notre but est de rendre nos hôtels plus flexibles pour cette clientèle.

Quelles sont vos relations avec les start-up ? Avez-vous investi dans certaines d'entre elles ? Ces relations nourrissent-elles votre vision générale du marché de l'hôtellerie dans les années à venir ?

Nous avons investi dans deux start-up qui nous apportent des compétences et des talents supplémentaires. Wipolo qui est une application d'accompagnement au voyage et Fastbooking, une société spécialisée dans la vente d'outils informatiques pour les hôtels. Cette start-up nous sert d'ailleurs de levier pour le lancement de notre place de marché. Nous sommes également présents à l'Innovation Factory *(dans le 13e arrondissement parisien, ndlr)*, une façon d'être en contact avec les étudiants et avec des start-up. En interne, une personne est en charge de la relation avec les entrepreneurs. Elle bénéficie de processus de décisions très courts qui permettent de trouver rapidement un hôtel test avant une mise sur le marché.

Je ne peux pas vous dire à quoi ressemblera un hôtel dans 20 ans, mais j'observe des évolutions de comportements que nous devons anticiper. Je pense à l'émergence de l'économie collaborative par exemple. Je crois que l'hôtellerie a certains fondamentaux, pérennes sur 20 ans. En revanche, le numérique modifie les interactions avec nos clients. De nouveaux modes de consommation du voyage pourraient émerger comme le développement des logements avec services. ■



Céline Malgras, Guy Degrenne

“La direction digitalisation et e-commerce est gérée comme un centre de profits”

Guy Degrenne, entreprise française indépendante de 1 046 personnes, est l’un des principaux acteurs de l’Hexagone spécialisés dans les arts de la table. Dans un secteur qui débute encore sa transition digitale, le groupe a déjà mis en place plusieurs solutions numériques qui contribuent à développer son chiffre d’affaires (85,9 millions d’euros annuels au 31 mars 2015, dont 75 % réalisés en France). Céline Malgras, qui dirige depuis 2014 la direction digitalisation et e-commerce du groupe, les présente. 2016 sera notamment consacrée au développement d’une DMP.



Céline Malgras

2015
Directrice digitalisation et e-commerce, membre du comité de direction

2009
Responsable service clients et e-business chez Guy Degrenne

2007
Acheteur senior international chez Guy Degrenne

2006
Responsable achats projets chez Valeo

1998
Coordinateur achats et acheteur chez Valeo

1995
Acheteur chez Volkswagen

Dans quelles conditions et avec quels objectifs la direction digitalisation et e-commerce a-t-elle été créée ?

Après avoir mis en place des sites vitrines pour nos activités d’industrie et l’hôtellerie-restauration, ainsi qu’un site retail de vente en ligne, nous avons dû très vite nous poser la question de la digitalisation cross-canal et des outils pour pousser le trafic en magasin. Depuis deux ans, Thierry Villotte, président du directoire, a fait de la digitalisation de la marque un axe stratégique. La création d’une direction digitalisation et e-commerce, conçue et gérée comme un centre de profits, était un des messages forts. Elle est d’ailleurs représentée au comité de direction. Cette direction travaille en symbiose avec la DSI, la direction commerciale et la direction marketing. Même si ce travail de transformation digitale n’est pas toujours dans leur ADN, nous avançons ensemble. Il y a, à la tête de ces directions, des personnes ouvertes sur l’innovation et la digitalisation.

De quel budget disposez-vous ?

C’est variable. Le budget dépend souvent de ce qui se présente, évidemment dans la limite de ce qu’un groupe comme le nôtre peut y mettre.

Quelles difficultés avez-vous rencontrées dans la conduite du changement et comment les surmontez-vous ?

Une partie de la réussite réside dans la communication interne. Je fais donc au quotidien un gros travail d’explication de ce que nous préparons, qui est absolument indispensable pour avancer et améliorer l’expérience client. Quand le site e-commerce a été lancé en 2010, tout le réseau était contre. Nous avions également rencontré beaucoup de résistances en boutique, et même en interne, autour de notre solution d’e-réservation, lancée fin 2013, qui déporte pourtant le chiffre d’affaires sur le réseau.

Le jour où les responsables de boutiques ont vu entrer les clients web, ils ont compris l’intérêt du système. Nous avons alors commencé à recevoir des messages de magasins qui voulaient disposer encore davantage de nouveaux outils. Il fallait faire la preuve par l’exemple… Pour entraîner l’adhésion des équipes ou dénouer les blocages, il peut être utile de faire venir une personne extérieure à l’entreprise. Le président de SoCloz, la start-up avec laquelle nous avons lancé l’e-réservation, était par exemple venu expliquer au réseau et aux franchisés ce qu’était le web-to-store.

Quels sont les résultats de ce “centre de profits” ?

L’e-réservation contribue aujourd’hui à hauteur de 3 % au chiffre d’affaires des boutiques. La digitalisation de la base de données apporte aussi du chiffre d’affaires dans la mesure où le taux de transformation est meilleur quand la publicité est bien ciblée. Nous sommes en train de mesurer ce taux de transformation. Nous continuons à faire du retargeting, mais nous allons pouvoir économiser sur ce poste grâce à notre future DMP. ■■■

Céline Malgras, Guy Degrenne

> Une grande partie de mon travail consiste à faire de la veille sur les innovations.”

Certains points ont déjà été améliorés. Nous étions par exemple contents du taux de e-réservation dans le module dédié à cet usage, mais pas très satisfaits du taux de clic sur le bouton “Réserver en boutique”. Après avoir repéré les clients situés à moins de 30 km d'une boutique, nous leur avons envoyé une notification sur le produit qu'ils avaient consulté en leur signalant que ce produit était disponible dans le point de vente en question. Nous avons doublé le taux de clic et atteint l'objectif que nous souhaitions, sans polluer une population qui n'avait pas besoin de ce service. En tant que marque premium, c'est ce que nous devons a minima à nos clients.

Comment travaillez-vous avec les start-up ?

Une grande partie de mon travail consiste à faire de la veille sur les innovations. Je suis d'ailleurs très sollicitée par les prestataires. Je garde tous les emails et je les catégorise selon qu'ils font partie ou non des sujets du moment. Les fondateurs de SoCloz m'ont appelée pendant deux ans, mais c'était un peu tôt. Ils ont bien fait d'insister car nous avons finalement commencé à travailler ensemble fin 2013.

Sur ces sujets de transformation digitale, il faut voir si l'entreprise est capable d'intégrer les technologies que les start-up nous proposent. Avec ces prestataires, nous travaillons sur des pilotes, dans une relation de partenariat où chacun apprend de l'autre. Guy Degrenne était la première marque avec laquelle SoCloz a fait de l'e-réservation. Ils ont aujourd'hui environ 70 clients et ils reproduisent avec eux le modèle qui a été construit pour nous. Sur ce dossier, l'un des facteurs du succès vient du fait que ce prestataire a assuré la formation des personnels de nos boutiques en propre, des franchisés, des espaces de la marque aux Galeries Lafayette Haussmann, au BHV Rivoli et à Inno Bruxelles. Nous sommes en train de la déployer sur différents magasins Galeries Lafayette de France.

Comment gérez-vous la relation client ?

2016 sera en grande partie consacrée à notre DMP, car aujourd'hui, il n'y a pas de politique CRM qui puisse se passer d'une DMP. Guy Degrenne étant une marque premium, nos clients attendent que nous leur adressions des messages personnalisés et pas des communications mass market. Nous avons débuté des tests avec Advalo, start-up spécialisée dans la conversion omni-canal, pour pouvoir envoyer des messages très ciblés. En interne, nous sommes passés en phase d'évangélisation sur ce sujet qui, pour moi, a aussi été compliquée à appréhender. Nous poursuivons par ailleurs la digitalisation de notre base de données et notre stratégie d'identification des clients. Depuis un an, quand un internaute arrive sur notre site, il est “cookisé”, ce qui nous permet d'avoir des points d'accroche sur différents supports. Toutes nos newsletters étant taguées avec des cookies, plus le temps passe, plus la base s'enrichit et plus nous pouvons proposer des messages personnalisés. C'est une stratégie qui se construit dans le temps. Nous avons couplé le système avec Google AdWords, ce qui permet d'adresser des messages personnalisés dans les publicités payantes.

Quels sont vos projets en 2016 ?

Nous travaillons avec Colisweb sur des services de livraison en moins de deux heures pour les clients éligibles, dès lors que le stock est disponible. La livraison sera facturée, selon les cas, entre 15 et 40 euros, pratiquement au coût réel. Nous pensons que ce service va rapidement prendre de l'ampleur et nous permettra de concurrencer des acteurs comme Amazon. En 2016-2017, nous voudrions aussi aller vers la personnalisation des produits. Nous voulons par exemple étendre au site des services déjà proposés en boutique comme la gravure sur couvert, qui est très appréciée, notamment pour les cadeaux de naissance. Nous réfléchissons aussi à équiper les vendeurs en tablettes, mais il y a une problématique d'acceptation et de formation. Nous n'avons pas forcément de calendrier très précis, mais les projets ne manquent pas ! ■

Arnaud Julien, Keolis

“Nous cherchons à accompagner le passager avec des solutions personnalisées”

Keolis, groupe de transport de voyageurs présent dans 15 pays dont la France, a généré 5,6 milliards d’euros de chiffre d’affaires en 2014 et compte 60 000 salariés (34 200 en France). Il développe en marque blanche différentes solutions de transport public pour le compte de ses clients, des autorités organisatrices de transport : en France, il opère 90 réseaux urbains (Lyon, Bordeaux, Lille, Rennes…) et gère 138 000 places de parking.

Depuis deux ans, le groupe accélère sur le numérique à travers une nouvelle organisation et une stratégie qui mise sur le multimodal pour faciliter l’expérience voyageur. Arnaud Julien, vient de rejoint le groupe en octobre 2015 au poste de directeur innovation et digital pour développer encore sa transformation.



Arnaud Julien

2015
Directeur innovation et digital chez Keolis

2012-2014
Directeur général de e-Santé SA

2011-2015
Directeur digital et multi-accès chez MMA

2005
Directeur marketing, puis directeur stratégie des contenus et développement, directeur Internet chez SFR

2000
Consultant chez Gemini Consulting

Quels sont les enjeux de la transformation numérique pour un groupe de transports comme Keolis ?

L’enjeu principal consiste à coller à l’évolution des comportements et des écosystèmes, qui sont tous transformés par le numérique. Dans le transport, l’expérience client mixe le digital avec d’autres médias. Au moins 65 % des passagers utilisent leur mobile pour écouter de la musique, consulter des contenus, aller sur les réseaux sociaux, se renseigner sur leur trajet… Dans l’expérience voyageur, le digital favorise les interactions, de la planification à la réservation du ticket dématérialisé, en passant par les informations sur les horaires ou les éventuelles perturbations, jusqu’aux échanges qui interviennent après le voyage. L’expérience commence avant le voyage et se termine après le point d’arrivée.

Plus un client est informé, plus le risque d’anxiété diminue. Nous cherchons donc à avoir une réflexion globale d’accompagnement du passager avec des solutions personnalisées, pour les amener du point où ils sont à celui où ils veulent aller ou vers un centre d’intérêt qu’ils ont exprimé. Le numérique est un bon outil pour cela. La réponse n’est pas segmentée par moyen de transport mais intègre dès le départ des solutions multimodales.

Qui incarne cette transformation dans le groupe ?

La nouvelle organisation, mise en œuvre début 2014, a permis de renforcer les structures pour mieux accompagner cette transformation, qui fait partie des axes stratégiques de Keolis. Au niveau groupe, une direction marketing, innovation et service a été placée sous la responsabilité d’un directeur exécutif, Laurent Kocher, qui siège au comité exécutif. Elle chapeaute la direction marketing, la direction de l’innovation et du digital, la DSI et le pôle solutions & services Kisio, créé en mai 2015. De son côté, Kisio regroupe cinq business units : les études marketing, le conseil et assistance à maîtrise d’ouvrage, les services opérationnels, les solutions digitales et les solutions métier.

Une fois que les structures ont été mises en place, les nouvelles équipes sont arrivées progressivement : une nouvelle directrice marketing il y a un an, le directeur de Kisio courant 2015. Je suis arrivé en octobre à la direction innovation et digital. Le nouveau directeur des SI a rejoint le groupe début janvier 2016. Il y a eu la volonté de faire venir des collaborateurs venant d’autres secteurs pour bénéficier d’une ouverture sur ce que vivent d’autres activités de services. ■■■

Arnaud Julien, Keolis

“Il y a eu la volonté de faire venir des collaborateurs venant d’autres secteurs pour bénéficier d’une ouverture sur ce que vivent d’autres activités de services.”

En avril 2015, Keolis a présenté sa stratégie digitale et annoncé un investissement de 30 M€ dans les solutions de mobilité connectée. Où en est le groupe dans sa courbe d’expérience sur le digital ?

Il y a une très forte accélération du digital au sein du groupe et de l’ensemble de ses filiales. Les bonnes expériences développées partout dans le monde ont permis de construire des solutions locales qui commencent à être déployées dans les différentes filiales. Il peut s’agir d’innovations sur de l’internet industriel ou de l’internet client. L’innovation fonctionne souvent par rebond… La plateforme d’échange de Knowledge Management KeoShare nous permet par exemple de faire circuler les expériences et d’animer plusieurs communautés sur différentes thématiques (marketing, digital…). La diversité des situations que nous rencontrons a amené Keolis à développer une vraie expertise sur la multimodalité au sein des réseaux de transport.

Comment travaillez-vous avec l’externe, notamment avec les start-up ?

Avoir des solutions internes permet de développer les innovations dans la durée et de gérer les risques, mais il est effectivement intéressant de construire un bon mix entre l’interne et l’externe pour bénéficier des belles initiatives qui sont développées ailleurs. Plusieurs partenariats ont été noués avec des start-up, à des stades très différents de leur développement En janvier 2015, Keolis a par exemple pris une participation minoritaire dans Moovit pour développer ensemble une application collaborative pour le transport public, qui couvre plus de 700 villes dans le monde. Elle s’adresse notamment aux passagers occasionnels, qui ne téléchargeront pas forcément l’application de la ville dans laquelle ils se trouvent.

Si un touriste veut aller d’un point à un autre, autant qu’il utilise nos transports en commun, qui constituent une alternative économique et écologique au taxi. La start-up Open Data Soft, spécialisée dans l’hébergement de données, accompagne notre filiale Kisio Digital pour concevoir des solutions dédiées à l’open data dans le transport public. Pour la solution de dématérialisation de PlanBookTicket, un partenariat a été noué avec la société anglaise Masabi, leader mondial du code-barres 2D. Nous agissons de manière pragmatique et opportuniste pour intégrer rapidement des solutions industrielles et ne pas être seulement dans une logique de laboratoire. Nous essayons d’être les premiers à avoir un partenariat avec les bons acteurs. C’est une source d’accélération qui peut faire la différence dans les appels d’offres.

En quoi l’application PlanbookTicket est-elle représentative des innovations développées chez Keolis ?

Cette solution “métier” permet à nos clients, les collectivités locales, de faciliter le quotidien des usagers des transports. Elle s’inscrit aussi dans notre démarche de partenariat avec des acteurs leader, des start-up et des villes innovantes. C’est la première application de mobilité totalement intégrée, accessible sur tous les smartphones, et qui permet un parcours 100 % connecté. La technologie a permis de réunir trois fonctions indispensables au voyageur : la planification du déplacement, l’achat dématérialisé du titre de transport et sa validation grâce à deux technologies, le NFC ou le code-barres 2D. Cette solution s’adapte à tous les réseaux, qui peuvent l’utiliser seulement sur une partie – le volet planification a déjà été très déployé - ou dans sa globalité, ce qui va commencer à être déployé avant l’été 2016. Elle se base sur les données réseaux recueillies en temps réel et pas seulement à partir du plan théorique de transport. Les calculs d’itinéraires combinent tous les modes de transport comme le bus, le tram, le métro, le car, mais aussi le vélo et la marche.

Le transport génère beaucoup de données. Quel rôle joue la data dans la transformation du groupe ?

Aujourd’hui, tout n’est pas en open data, mais si la législation évolue, la donnée sera de plus en plus ouverte. Le réseau de Rennes, que nous opérons, a par exemple été le premier réseau de transport à ouvrir ses données, en 2011. Dès que l’on partagera des données déjà un peu travaillées, les communautés de développeurs pourront s’en saisir pour développer de nouveaux services à valeur ajoutée. Les données de transport sont intégrées dans notre solution de CRM. Nous avons aussi des réflexions autour du big data pour voir comment cela peut par exemple nous aider sur les informations de sécurité, pour diminuer la fraude, améliorer la qualité de service et répondre aux demandes des autorités organisatrices de transport. On peut aussi faire remonter des informations sur la propreté des bus et des matériels, que l’on redonne ensuite à la filiale qui les exploite. ■

Tanguy Favennec, Air France

"Notre trading desk internalisé nous permet de maîtriser les délais et le ROI"

Le numérique est une préoccupation majeure pour Air France (25,4 milliards d'euros de CA, 95 000 employés), l'un des plus grands e-commerçants français. VP digital marketing d'Air France worldwide depuis septembre 2014, Tanguy Favennec est aussi responsable de la transformation digitale de la compagnie aérienne. Développement de la mobilité au sein des équipes et de l'expérience client, internalisation de l'achat média, relations avec les start-up... Tanguy Favennec revient sur l'impact du numérique sur les activités d'Air France et les projets de nouveaux services.



Tanguy Favennec

2014
VP digital marketing worldwide chez Air France

2012
VP digital development & e-business chez Air France

2009
Director digital strategy chez Air France - KLM, puis directeur e-marketing chez Air France

1996
Entre chez Air France comme responsable du revenue management & pricing Europe

Il n'y a pas de CDO au sein d'Air France et c'est vous, en tant que VP marketing digital, qui êtes en charge d'une partie de sa transformation digitale. Pourquoi ce choix au sein de la compagnie ?

Air France n'a effectivement pas de CDO à proprement parler, car nous considérons que le digital transforme toutes les composantes de l'entreprise (communication, vente, marketing…). La direction digitale Air France - KLM est rattachée à la direction générale du marketing. En tant que VP digital marketing d'Air France Worldwide, je suis en charge d'une partie de la transformation digitale, mais je ne suis pas le CDO global.

Le premier site Airfrance.com date de 2000, mais la transformation digitale s'est réellement accélérée depuis 2012, sous l'impulsion d'Alexandre de Juniac. Il considérait que nous étions en retard sur le digital par rapport aux autres compagnies aériennes. Nous sommes donc allés vite, les premières décisions sont arrivées dès 2012 et nous jouissons d'une grande liberté sur les budgets et les recrutements. A titre d'exemple, 200 personnes travaillent à la communication digitale chez Air France, avec un budget de 45 millions d'euros, soit la moitié du budget de communication total.

Avez-vous une feuille de route précise de vos ambitions digitales ?

Nous avons trois grands enjeux. D'abord notre site internet : les ventes représentent 3 milliards d'euros par an sur airfrance.com, dont 40 % à l'international. Traditionnellement, ce canal vend des billets pour le trafic loisir, mais nous souhaitons développer le segment business. Deuxième enjeu, sur le service client, toute la chaîne de services doit être portée en ligne afin de fluidifier le parcours, notamment en aéroport. Cet objectif répond également à des enjeux de productivité en interne. Notre dernier enjeu porte sur la communication. Nous recherchons une "customer intimacy" avec nos clients, soit une relation la plus personnalisée possible avec chacun de nos 87 millions de voyageurs. Ce sont des axes de travail à long terme.

Quelle est votre perception de la publicité en ligne pour votre marque ?

La publicité en ligne est mesurable, sophistiquée et nécessaire pour notre objectif de développement à l'international. Nous voulons être en mesure d'aller chercher un client espagnol pour un vol Paris-New York par exemple. Les outils pratiques amènent à la création de nouveaux métiers et de nouveaux profils dans la communication.

Tanguy Favennec
Air France

“

Plus de 50 % des visites en ligne sur les supports numériques d’Air France se font déjà sur mobile, mais ce canal ne représente que 15 % des ventes.”

Je travaille avec un ensemble de collaborateurs, dans une relation de partenariat à long terme. Des experts internes pilotent les projets réalisés en agences et font le lien avec le département. Sur le programmatique, nous avons fait le choix d’internaliser notre trading dès le deuxième trimestre 2013. Notre objectif était de développer une expertise sur ce qui semble être le futur de la publicité en ligne. Nous en sommes très satisfaits car nous avons une meilleure visibilité et de meilleurs résultats sur le time to market.

Le smartphone prend une place prépondérante dans le service client et la relation au consommateur. Quels sont les enjeux autour du mobile pour une compagnie aérienne comme Air France ?

Plus de 50 % des visites en ligne sur les supports numériques d’Air France se font déjà sur mobile, mais ce canal ne représente que 15 % des ventes. C’est un chiffre en progression, mais de manière limitée car les consommateurs ont encore des réticences à dépenser de gros montants sur mobile. Nous voulons donc favoriser les passerelles entre le site mobile, plutôt pour de la consultation, et le site web, plutôt pour de l’achat. Sur d’autres services, le mobile devient prépondérant.

600 000 cartes d’accès à bord sont aujourd’hui récupérées sur mobile. En février, une nouvelle application universelle mettra l’accent sur la personnalisation et l’accompagnement dans les étapes du parcours (de l’achat à l’aéroport), et proposera aussi des vidéos de divertissement sur la destination et l’accès à Air France Press, notre kiosque de presse numérique *(une application gratuite de téléchargements de titres de presse, ndlr)*. Le mobile est un outil de communication privilégié avec le client et cela nous impose l’excellence en ce domaine.

Air France a investi 60 millions d’euros en 2015 dans un plan de digitalisation du parcours en aéroport. Quels sont les outils déployés et les ambitions de ce programme ?

L’aéroport est un moment critique pour les clients. Notre travail est de fluidifier au maximum cette expérience. On a donc investi 60 millions d’euros dans le parcours en aéroport, de la préparation du voyage en amont, aux dépose-bagages automatiques, pour enregistrer son bagage en 45 secondes. Ces services proposent également une information en temps réel sur smartphone, des bornes libres-services ou un embarquement via mobile. Les bornes de dépose bagages sont déployées progressivement à Roissy-Charles de Gaulle, après l’équipement d’Orly. Les bornes libres-services sont déjà totalement opérationnelles dans nos aéroports. Je crois que ce projet n’a pas d’équivalent en France sur cette envergure. Plusieurs dizaines de millions de clients sont concernés dans leur expérience physique de l’aéroport.

Comment conduisez-vous cette transformation numérique et cette digitalisation du parcours aéroport ? Rencontrez-vous des résistances en interne ?

La force de notre méthode de travail, ce sont les excellentes relations entre les métiers et l’informatique. J’entendais souvent mes pairs parler de difficultés sur ce point, il était donc crucial pour nous d’avoir des profils qui discutent ensemble. En 2015, nous avons mis en place une démarche de co-construction pour acculturer les départements et diffuser le digital dans les pratiques quotidiennes. Mais le personnel d’une compagnie aérienne est plutôt ouvert sur le monde et avide d’innovation.

La transformation digitale crée plus de valeur ajoutée à certains métiers, comme les call centers qui font majoritairement du service après-vente désormais. Nous avons accompagné nos 3 000 call centers dans cette évolution, surtout pour la réponse aux questions posées sur les réseaux sociaux. Les hôtesses sont progressivement équipées d’iPad et ont ainsi accès à plus de data sur nos passagers, ainsi qu’à une partie de notre CRM. En aéroport, le développement du self-service augmente la productivité et change radicalement les métiers. Il y a donc un aspect social à gérer. Nous avons aussi besoin “d’accompagnants” au sol, avec des agents équipés en tablettes. Il y a donc bien entendu des plans de formation pour engager ce type de transformation.

Tanguy Favennec
Air France

“

J’ai la conviction que si on est transparent ssur l’utilisation des données, il n’y a pas de soucis pour le client.”

Comment calculez-vous le ROI sur ce type de projet ? Avez-vous des attentes précises ?

Tous nos projets font l’objet d’un ROI prévisionnel en amont. Nous avons plus d’idées que ce que nous pouvons réaliser effectivement, il y a donc de vrais choix à faire. Le tri se fait alors sur les meilleurs ROI. Généralement nos projets sont rentables en moins d’un an. Ce n’est pas facile à chiffrer sur le digital, alors ce sont forcément des estimations. Mais nous n’avons pas de doutes sur nos projets en cours.

Quelle est votre politique sur les données et le e-CRM ?

Une même infrastructure technique alimente nos sites web et mobile, les bornes et les iPad des agents aux sols. Ce sont donc les mêmes données et informations sur tout notre écosystème. Nous avons des projets big data dans le domaine client, avec la volonté de s’adresser à nos 87 millions de clients individuellement. On sait déjà informer le client d’un retard ou du trajet d’un bagage, sur le bon canal, mais aussi envoyer des promotions sur les destinations préférées et pas celles que nous voulons pousser. On connaît souvent ces destinations avant le client lui-même, grâce au big data. Sur l’utilisation des données, la question est : “quel est le bon niveau entre une relation attentionnée et l’intrusion dans la vie du client ?” Chez Air France, maintenir une relation attentionnée est une devise. On veut que les données contribuent à un service personnalisé et à une publicité servicielle. J’ai la conviction que si on est transparent sur l’utilisation des données, il n’y a pas de soucis pour le client.

Quelles sont les compétences à internaliser pour mener à bien ces missions ?

Air France ne part pas de zéro sur ces questions car nous avons un département de recherches opérationnelle en interne. Il nous aide à démarrer sur ces sujets. On s’intéresse au profil data scientists, par exemple, qui sont des profils nouveaux pour nous. De manière générale, on recherche des profils du type business analyst. Des personnes qui comprennent, à la fois le marketing et la communication, qui ont un esprit analytique pour modéliser des chiffres, et qui peuvent dialoguer avec l’informatique. Ce sont un peu des moutons à cinq pattes.

Quelles sont les relations du groupe avec les start-up ?

Air France est partenaire du Welcome City Lab *(géré par l’agence Paris&Co, ndlr)*, un incubateur parisien dédié au tourisme de demain. On accompagne les start-up en early stage. Par ailleurs, nous sommes clients de certaines jeunes sociétés. Dans certains domaines, nous n’avons pas d’autres solutions que de faire appel à des “hyper experts”, comme sur la question de l’attribution dans le domaine de l’acquisition. Personne dans le monde n’a de solution unique sur ce point et nous cherchons des experts qui se spécialisent sur ces aspects. Notre position est avant tout d’être client des start-up qui nous intéressent. ■

ABONNEMENT

Je souhaite m'abonner à mind

mind (ex-Satellinet) vous permet de comprendre l'actualité de la communication et des médias en ligne

ABONNEMENTS ENTREPRISES : COLLECTIFS ET ILLIMITÉS

à partir de 290 € HT / mois *

L'abonnement est souscrit par la société. Il comprend :

- la réception de la lettre hebdomadaire, envoyée chaque lundi en PDF sur votre mail
- l'accès illimité aux contenus supplémentaires postés sur le site mindnews.fr
- la réception du briefing quotidien envoyé le soir sur votre mail à 18h30

* Pour une offre adaptée à vos besoins et à votre situation, **contactez-nous :** abonnement@mindnews.fr ; ou appelez Nathalie Wella au 09 70 26 12 44.

Nom..... Prénom.....

Société..... Fonction.....

Adresse.....

Téléphone.....

Email.....

Gilles Cochevelou, Total

“Le facteur humain est l’élément déterminant dans la transformation numérique des entreprises”

Collecte et utilisation des données d’exploration, amélioration de la sécurité, optimisation de la maintenance mais aussi du marketing… le numérique devient un enjeu de plus en plus important pour Total (150 milliards d’euros de revenus en 2015) et ses 100 000 collaborateurs. Pour favoriser sa transformation, le groupe énergétique (exploration et production de pétrole et de gaz, raffinage et pétrochimie, activité solaire, commercialisation des produits…) a opté pour une nomination interne : après vingt ans d’expérience au sein du groupe, Gilles Cochevelou a été nommé CDO en septembre 2015. Entretien.



Gilles Cochevelou

Septembre 2015
CDO à Total

Depuis 2010
Vice president learning, education, university, Total

2007-2010
Vice president R&D Gas and new energies, Total

1998
Deputy Director Strategy, Refining and Marketing division

1994
Head of operations, donges refinery, Total

Digitaliser une compagnie pétrolière ne va pas de soi. Quels sont les enjeux pour Total ?

L’“ubérisation” est un risque pour toutes les entreprises, y compris Total, mais c’est aussi une opportunité. Il faut donc se préparer et anticiper les changements dus au numérique. Pour bien comprendre ces enjeux, il faut rappeler ce qu’est Total : nous sommes un groupe énergétique global ayant plusieurs activités : exploration et production de pétrole et de gaz, raffinage et pétrochimie, commercialisation des produits pétroliers et des services associés, et nous sommes également numéro deux mondial du solaire, via notre filiale SunPower achetée en 2011. Or, le digital impacte tous ces métiers et il le fera de plus en plus.

L’un de nos enjeux les plus évidents concerne les données. Par exemple, dans nos activités amont, l’analyse des données issues de l’exploration est une composante essentielle de notre métier. Nous augmentons la capacité de notre supercalculateur, il va entrer dans le top 10 des calculateurs privés dans le monde en termes de puissance. Mais le sujet des big data est également potentiellement très présent dans nos activités commerciales. Total a quatre millions de clients par jour dans le monde, ce sont autant de contacts que le big data permettra de mieux servir.

Le numérique a-t-il déjà un impact visible dans la transformation de vos métiers ?

Oui, surtout dans nos activités commerciales, mais nous avons de nombreuses initiatives dans la partie industrielle du groupe. Nous testons beaucoup de choses qui visent à améliorer la sécurité, faciliter le travail, réduire les coûts… Par exemple l’utilisation de terminaux numériques pour la planification du travail ou pour la gestion de la logistique, l’utilisation de maquettes numériques 3D ou de la réalité augmentée pour mieux préparer et visualiser les

Médias & Contenus
Régies & adtech
Agences & entreprises
Satellinet DEVIENT mind
L'actualité de la communication et des médias en ligne.
mind en illimité pour toute votre équipe à partir de 290€/mois
CONTACTEZ-NOUS ! abonnements@mindnews.fr

Gilles Cochevelou, Total

“Prétendre mettre en place un grand plan quinquennal du développement du digital ne me paraît ni réaliste, ni souhaitable.”

■■■

les opérations, renforcer la sécurité, simplifier le travail... Nous croyons également beaucoup à l'apport du numérique sur la maintenance prédictive de nos installations, en particulier pour les machines tournantes.

Quelle est votre feuille de route ?

En face de tous ces changements, et surtout de la vitesse de ces changements, je pense qu'il faut être modeste et faire preuve de capacité d'adaptation. Prétendre mettre en place un grand plan quinquennal du développement du digital ne me paraît ni réaliste, ni souhaitable. Le numérique est un monde exponentiel, tout change extrêmement vite. Je préfère parler de grandes thématiques que nous voulons développer : l'usine connectée, le travail collaboratif, l'optimisation en temps réel, le marketing digital...

Pour cela, nous voulons être ouverts sur l'extérieur, multiplier les expérimentations dans chacune des activités, favoriser la créativité et l'innovation de nos salariés… Le digital doit d'abord aider à résoudre des problèmes, je ne pense pas qu'il faille se précipiter sur toutes les technologies qui apparaissent tous les jours. En fait, le digital aujourd'hui c'est une aventure humaine et culturelle autant que technologique. L'appropriation par l'ensemble des salariés des possibilités ouvertes par le numérique est un enjeu majeur.

L'organisation pour transformer l'entreprise peut varier. Laquelle avez-vous choisie ?

Dans la création du poste de CDO, les entreprises ont en effet généralement deux possibilités : recruter un spécialiste du numérique venant de l'extérieur ou confier cette responsabilité à quelqu'un en interne. C'est cette deuxième option que Total a choisie. Je connais assez bien l'entreprise, les personnes qui la composent, sa culture ainsi que la plupart des dirigeants des différentes activités. Comme je vous le disais, l'enjeu culturel est fondamental, la connaissance des personnes et la crédibilité interne sont déterminantes pour pouvoir réussir à orchestrer cette évolution.

Comment travaillez-vous au quotidien ?

Notre groupe est plutôt décentralisé, les patrons de business sont pleinement responsables. Au niveau groupe, il faut travailler en influence et en conviction, une approche autoritaire sur cette question d'évolution digitale, qui est encore une fois d'abord humaine et culturelle, serait vouée à l'échec. Je dispose donc d'une équipe légère au niveau groupe. Cette équipe orchestre l'évolution digitale sur les thèmes de la stratégie, de l'évolution des modes de travail, de l'écosystème et de l'innovation digitale, et bien évidemment sur les données, un domaine qui est une des principales raisons d'être du CDO. Des digital officers en charge de trois grands domaines : la subsurface, l'industrie et le marketing se trouvent dans les branches opérationnelles et me rapportent fonctionnellement.

Vous êtes-vous fixé des objectifs ?

Au moment de cet entretien, nous ne nous sommes pas encore fixés d'objectif chiffré, nous sommes toujours dans une démarche de construction. Nous voulons prendre le temps de poser les bases de notre action et dans cette étape-là, il me semble important de garder une certaine liberté. Mais dans un second temps, oui, il faudra pouvoir mesurer les projets. C'est une nouvelle étape qui sera parcourue dans les prochains mois.

Comment intégrer le facteur humain dans la digitalisation des grands groupes ?

C'est l'élément déterminant dans la transformation numérique des entreprises. Il y a à la fois une nouvelle culture autour du digital à diffuser, et un apprentissage progressif de nouvelles techniques de travail et de nouveaux outils. Le numérique apporte une évolution dans la manière de travailler : plus collaborative, plus simultanée, plus rapide. Cela passe par beaucoup de sensibilisation et de formation, mais aussi par une ouverture sur le monde extérieur. Nous travaillons déjà avec des start-up et nous allons être amenés à collaborer encore plus.

■■■

Gilles Cochevelou, Total

> Notre fonds Total Energy Ventures a investi 150 millions de dollars dans plus de 20 start-up.”

Quelles sont vos relations avec les start-up ?

Par exemple, en décembre 215, nous avons lancé un accélérateur de start-up sur le thème de l’”usine 4.0” : un jury sélectionnera des projets qui seront ensuite intégrés à un incubateur partenaire.

Si leur projet est assez mature ils pourront le tester sur nos installations, en lien direct avec nos équipes. Les premiers projets retenus seront sélectionnés en mars et avril 2016. Selon des modalités un peu différentes, nous avons mis en place un “start-up studio” visant à développer en mode start-up des idées qui ont émergé en interne. Nous réfléchissons également travailler aux possibilités ouvertes par la mise à disposition de certaines de nos données.

Nous organisons également des concours. Le groupe a par exemple lancé en décembre 2013, en partenariat avec l’Agence nationale de la recherche (ANR), le Challenge ARGOS *(Autonomous Robot for Gas and Oil Sites, ndlr)* : cinq équipes originaires de France, du Japon, de Suisse, d’Autriche et d’Allemagne, et d’Espagne et du Portugal, ont été retenues pour concevoir et construire en moins de trois ans le premier robot de surface autonome adapté aux sites “oil & gas”, des milieux contraignants. Les prototypes doivent confronter leurs performances lors de trois compétitions échelonnées de juin 2015 à décembre 2016 *(le vainqueur du concours sera désigné début 2017, ndlr).*

Pourriez-vous investir dans des jeunes entreprises ?

C’est déjà le cas. Cela fait plusieurs années que Total a créé “Total Energy Ventures”, un fonds d’investissement dans de jeunes entreprises qui innovent dans des domaines variés : les énergies renouvelables, les activités pétrolières et gazières, l’efficacité énergétique, le stockage d’énergie, la valorisation des déchets, et maintenant le digital et la mobilité durable. Total Energy Ventures étudie plusieurs centaines de dossiers par an et a réalisé des investissements pour environ 150 millions de dollars dans plus de 20 start-up. ■

Le 1er numéro de mind RH est gratuit en cliquant sur la bannière ▼▼



Christophe Leray, PMU

"Nous nous sommes inspirés des GAFA"

Christophe Leray est en charge depuis neuf ans des opérations et des systèmes d'information du PMU. Ce groupe, qui compte 1 400 collaborateurs, a collecté 9,797 milliards d'euros d'enjeux en 2015 (- 1,8 %), dont 92 % proviennent des paris hippiques. La transition numérique, qui avait connu un coup d'accélérateur lors de l'ouverture à la concurrence du marché des jeux en 2010, continue d'être déployée dans le cadre du plan stratégique PMU 2020.



Crédit Elodie Daguin

Christophe Leray

2008
Directeur des opérations et des systèmes d'information du PMU

2006
Directeur adjoint des opérations et des systèmes d'information (DOSI) du PMU

2000
Directeur infrastructure Europe puis directeur des opérations Asie Europe chez Thomson

1995
Manager réseau puis directeur SI chez BIP Dresdner Kleinwort Benson

Comment un groupe comme le PMU aborde-t-il la transformation numérique ?

C'est un enjeu majeur car nous sommes un groupe BtoC et structurellement une entreprise numérique. 100 % de nos revenus sont réalisés via des transactions informatiques : un pari constitue une commande que l'on passe dans un système informatique, les bars et les points de vente qui prennent les paris sont tous équipés de terminaux numériques… La transformation du groupe a connu un véritable bond en avant lorsqu'il a fallu préparer l'ouverture des jeux en ligne, il y a six ans, ce qui a aussi été l'occasion de nous diversifier sur les paris sportifs et le poker en ligne.

Ensuite, nous avons enchaîné très vite sur le plan stratégique PMU 2020 et sur la digitalisation du réseau de distribution, qui a démarré début 2013. Près de 100 millions d'euros ont été investis dans la transformation de nos 12 800 points de vente. Le nombre de bornes en point de vente va plus que doubler en trois ans, ce qui facilite l'accès à l'offre et constitue un levier de modernisation de l'image du PMU. Notre interface utilisateur HipiGo, accessible à des joueurs débutants, contribue aussi à renouveler notre public.

Comment avez-vous procédé ?

Pour pouvoir tenir les délais qui avaient été fixés lors de l'ouverture du marché, nous avions adapté nos méthodes de travail en nous inspirant des pure players et des GAFA au sens large du terme. L'informatique a été internalisé pour pouvoir être le plus agile possible dans nos développements et dans le lancement de nouveaux produits. La maîtrise de ces systèmes clés dans la réalisation du business et du développement est absolument essentielle. Cela a été une petite révolution pour les personnels qui étaient liés aux activités internet.

Nous avons continué à travailler sur notre réseau de distribution, segmenté les points de vente, changé la PLV, diversifié le niveau d'équipement technologique et les supports d'information avec des écrans data numériques, des écrans interactifs additionnels pour surfer dans une ergonomie de type tablette…



Christophe Leray, PMU

“

Nous avons lancé à l’automne 2015 un projet big data, dont les premières versions utilisables seront livrées au printemps 2016.”

Il y a deux ans, nous avons aussi lancé l’application MyPMU, qui permet au client de consulter toutes les informations sur son smartphone et de recevoir des alertes. Cette année, l’application permettra aux joueurs de préparer leurs paris. Nos développements sur les supports mobiles ont suivi l’explosion de l’équipement. Nous avons aujourd’hui cinq sites internet et près d’une vingtaine d’applications et sites mobiles pour smartphones et tablettes.

Quelles sont les forces et faiblesses du PMU dans la conduite du changement ?

L’attachement des collaborateurs au succès de l’entreprise est une des grandes forces du PMU. Nous avons aussi la chance d’être un retailer avec une chaîne de distribution intégrée. La stratégie numérique est plus simple à élaborer que si nous n’avions pas un accès direct au client. Dans le groupe, il y a toujours un grand appétit de projets, ce qui explique que nous n’arrivons pas toujours à les mener à bien. Le plus souvent, la motivation des collaborateurs nous permet d’y arriver, même si cela peut être plus long, plus difficile ou plus coûteux que prévu. En 2015, 45 projets étaient inscrits au calendrier et nous en avons livré 42. 53 projets sont programmés pour 2016.

Qui incarne cette transformation dans le groupe ?

C’est une demande forte du top management de PMU, qui est partagée par les différentes directions. Nous n’avons pas ressenti le besoin de créer un poste de chief digital officer car toute l’entreprise est impliquée dans le numérique. Même si nous avons déjà beaucoup évolué, les silos sont encore un sujet d’actualité car nous venons d’une culture extrêmement silotée et hiérarchique. Le programme de transformation interne est piloté par la DRH avec le patron du secrétariat général et le directeur des opérations et des systèmes d’information (DOSI).

Pour faire évoluer les modes de fonctionnement, nous avions lancé cet été un réseau social d’entreprise accessible à une centaine de personnes. Nous avons retenu un outil yammer dans le cloud - un “no brainer”- car nous considérons que ce qui prime, c’est l’usage et non l’outil. Nous nous faisons aussi assister par un cabinet de conseil spécialisé pour le développement des usages. Il a été ouvert fin janvier à l’ensemble des collaborateurs. C’est un moyen de décloisonner horizontalement, en faisant communiquer les métiers, et verticalement, en aplatissant la hiérarchie. Les communautés autour des projets sont les plus actives. Celle que nous avions lancée autour des points de vente a créé des échanges d’expériences très constructifs, avec des retours entre les commerciaux, dont tout le monde a pu bénéficier. Le groupe dédié aux “runners” fonctionne aussi très bien sur le réseau social d’entreprise. Il s’avère très utile dès qu’il y a un vrai sujet d’intérêt, professionnel ou même personnel.

Où en est le PMU sur la collecte et la gestion des données ?

Nous avons lancé à l’automne un projet big data, dont les premières versions utilisables seront livrées au printemps 2016. Il s’agit d’analyser les prospects et les clients pour mieux les cibler. Nous travaillons avec la société Xebia pour la réalisation du projet et des briques Hadoop et Cloudera, avec une équipe mixte, interne/externe en mode agile. A terme, l’objectif est de maîtriser cette solution en interne car elle est stratégique. Nous prévoyons donc un plan de recrutement et de montée en compétences sur cette solution. Le POC (proof of concept) mené au printemps 2015 sur ce sujet a montré qu’un ciblage précis offre un meilleur retour sur investissement que des campagnes marketing moins sélectives. Nous évaluons actuellement l’opportunité de mettre en place une DMP. La décision sera prise au premier semestre.

Comment travaillez-vous sur l’innovation et quelles sont vos relations avec les start-up ?

Depuis deux ans, notre cellule PMU Lab - dirigée par le marketing et l’IT - a investi sur des innovations orientées sur les usages technologiques au service des clients. Il a produit beaucoup de prototypes : une table de jeu interactive, le mur écran installé à l’hippodrome de Vincennes, qui propose de la data et bascule en vidéo pendant la course, ou encore l’application HippiGo, qui contribue à transformer le réseau et qui a été mise au point par le Lab en deux mois. Nous avons en interne une vraie capacité à innover, mais pour passer à la vitesse supérieure, il est important d’avoir un regard externe.

Christophe Leray, PMU

“

Nous travaillons sur la possibilité de préparer sur smartphone le pari que l’on passera ensuite en point de vente.”

■■■ Le PMU a noué un partenariat avec la Web School Factory pour soumettre des cas aux étudiants et qu’ils nous restituent leurs propositions, par exemple en ce qui concerne la socialisation de l’offre du PMU. Un cas est en cours de développement au Lab de Centrale et verra le jour en 2016.

Jusqu’aux versions bêta des innovations, nous sommes plutôt favorables à des réalisations en externe, associant des étudiants. Le Lab va diversifier ses activités en s’initiant à l’open innovation et en resserrant ses relations avec les start-up. Il s’agira par exemple de monter des concours et de proposer des prix ou de financer des POC (*Proof Of Concept : démonstration de faisabilité, ndlr)* pour les gagnants.

Quelles technologies sont en cours d’expérimentation ?

A Noël, nous avons démarré une offre de paris sur l’Apple Watch et sur les montres connectées Android. Nous montons une expérience d’immersion avec le casque de réalité virtuelle Oculus dans laquelle l’utilisateur suit la course sur un sulky, *(l’attelage à deux roues dans laquelle est placé le jockey dans les courses de trot attelé, ndlr*). Nous commençons à mesurer la fréquentation des points de vente sur Kinect. Toujours dans la volonté de transformer les points de vente, nous déployons des canaux vidéo privatifs via un réseau multicast, dans lequel Equidia fournit la source vidéo. Ce système assez innovant permet de faire du temps réel en point de vente. Nous avons déjà équipé 2 500 points de vente. La moitié du parc sera concerné d’ici fin 2016 et la totalité des 12 800 points de vente d’ici fin 2017. Nous préparons aussi une table de bistrot connectée qui sera déployée dans les restaurants de quelques hippodromes au premier semestre.

Sur quels autres projets travaillez-vous ?

Nous travaillons sur la possibilité de préparer sur smartphone le pari que l’on passera ensuite en point de vente. Les essais seront lancés en 2016 pour un déploiement industriel en 2017. La dématérialisation de la préparation et de la preuve de validation permettent de fluidifier le parcours client. Nous voulons proposer une offre à tiroirs qui inclut tout ou partie de l’expérience et du paiement. La dématérialisation est aussi un moyen de mieux connaître les habitudes de consommation du client, ce qui permet de lui proposer des offres mieux ciblées, des promotions, de nouvelles offres… Nous allons continuer à densifier les bornes en libre-service. Elles seront plus de 11 000 dans deux ans pour un parc de quelque 13 000 points de ventes. Ceux qui n’en seront pas équipés garderont leurs terminaux. ■

Cécile Lagé, Française des Jeux

"Notre ambition est d'atteindre 20 % de mises numérisées en 2020"

Avec un plan d'investissement de 500 millions d'euros sur cinq ans, la Française Des Jeux (FDJ) fonde beaucoup d'espoirs sur sa transformation numérique. "Omnicanalité", mobilité, innovation... Cécile Lagé, CDO du groupe sous le titre de directrice Marketing-Digital-Clients-Innovation, détaille la façon dont le groupe veut y parvenir, avec le programme "FDJ 2020 : une vision augmentée de la Française des jeux", et détaille ses projets.



Cécile Lagé

Janvier 2016
Directrice marketing, digital, clients et innovation, Française des Jeux

2015
Directrice digitale en charge de la numérisation, Française des Jeux

2014
Directrice marketing, Française des Jeux

2010
Directrice marketing, Danone

2004
Directrice du développement commercial, Danone

Comment définiriez-vous la fonction nouvelle de CDO que vous occupez à la FDJ ?

Parce que le digital a vocation, à terme, à innerver tous les domaines de l'entreprise, la fonction de CDO est essentielle... mais temporaire. Elle correspond au besoin de transformation de l'entreprise et à la volonté d'accélérer la numérisation de ses activités. Il s'agit de donner des signes visibles de notre stratégie numérique tant en interne qu'en externe, mais aussi catalyser les multiples initiatives : les entreprises ont aujourd'hui besoin de créer un poste de CDO pour incarner, orchestrer, fédérer et mettre en exécution une stratégie avant tout transversale.

Des détaillants auxquels nous expliquons les bénéfices de la numérisation de la FDJ, en passant par le service innovation bien sûr, mais aussi ceux du marketing et des SI, la fonction de CDO est par définition transversale. Les ressources humaines (RH) jouent aussi un rôle important pour accompagner le grand plan de transformation interne.

Siégez-vous au Comité exécutif ?

Oui. Ma présence au Comex me permet de faire rayonner les problématiques numériques au plus haut niveau de l'entreprise. C'est aussi une manière pour Stéphane Pallez, notre présidente-directrice générale, d'affirmer le poids et l'importance stratégique du digital en interne. Avoir le soutien et l'adhésion du Comex est crucial pour un CDO car le digital est un projet global de l'entreprise.

Vous étiez auparavant directrice marketing en charge de l'expérience client : le CDO doit-il être avant tout un professionnel du marketing ?

Mon parcours possède en effet un relief commercial et marketing. Plus qu'un expert des technologies digitales, un CDO est un manager capable d'embarquer ses collaborateurs dans une vision. C'est davantage une fonction d'animation qui requiert du charisme ainsi qu'une connaissance des métiers et de l'organisation de l'entreprise. Mon rôle consiste ainsi à clarifier la stratégie et à expliquer la manière dont chacun des collaborateurs est concerné et peut contribuer à ce projet de transformation.

Quelle méthode utilisez-vous pour diffuser cette culture digitale au sein de la FDJ ?

L'expérience client est un sujet concret et transversal qui doit nous permettre de numériser l'entreprise. Le rôle de la direction digitale est ici de construire une expertise et une méthodologie que l'on apporte aux services concernés au gré des besoins. Pour relever le pari de la transformation numérique, les métiers doivent prendre en charge par eux-mêmes les nouveaux chantiers et projets. En revanche, nous sommes là pour répondre à leur besoin d'aide, d'expertise et d'accompagnement.

Cécile Lagé, Française des Jeux

“

La direction digitale rassemble 70 collaborateurs sur les 1 300 que compte l’entreprise.”

Quels sont les profils de votre équipe ?

Au total, la direction digitale rassemble 70 collaborateurs sur les 1 300 que compte l’entreprise. Une quinzaine de personnes est en charge de l’expérience client et de la transformation digitale. Le reste de la direction est composé d’experts du marketing digital et du CRM qui ont le rôle clé de développer les ventes sur les canaux numériques. Nous avons recruté en interne de nouveaux profils hybrides, qui permettent aux services DSI et marketing de travailler main dans la main.

Avez-vous adopté des méthodes de travail dites agiles et collaboratives ?

Oui, nous travaillons en mode « run » pour lancer rapidement des jeux en version bêta test. La refonte complète de la nouvelle plateforme de jeu que nous avons présentée en octobre dernier a été l’occasion pour le service marketing et IT de travailler en mode agile. Les collaborateurs partagent les mêmes espaces de travail, ce qui favorise une proximité et les échanges au quotidien.

Pour quelles raisons avez-vous décidé de fusionner au 1er janvier 2016 la direction marketing produit et la direction digitale et innovation ?

Nos choix organisationnels traduisent finalement la maturité numérique de la FDJ. Le fait d’avoir au début isolé le digital correspond à une phase initiale traditionnelle. Nous avions besoin de mettre l’activité numérique sous cloche et de la laisser se développer de manière autonome en dehors des process classiques. La seconde étape actuelle vise désormais à diffuser cette culture digitale. Et c’est pourquoi nous avons pris la décision de fusionner la direction digitale et innovation avec la direction du marketing produit en un seul département.

En quoi consiste le nouveau projet stratégique de la FDJ 2020 que vous avez présenté en octobre dernier ?

Face à l’évolution du comportement et des attentes des joueurs, et sous l’impulsion de Stéphane Pallez, nouvelle présidente-directrice générale du groupe depuis un an, la FDJ a annoncé en octobre dernier un programme ambitieux de transformation d’ici à 2020, où le développement de l’offre numérique joue un rôle central. Afin de soutenir cette transition numérique, la FDJ compte investir 500 millions d’euros sur cinq ans, pour transformer le socle informatique et ainsi mieux gérer les transactions quotidiennes et personnaliser l’offre (250 millions d’euros), numériser le réseau de points de ventes via l’équipement en terminaux connectés (180 millions), et investir dans l’innovation à travers des fonds de start-up (13 millions engagés en 2015 via Partech Ventures) et des partenariats stratégiques. Notre ambition est d’atteindre 20 % de mises numérisées en 2020 et 10 % des ventes sur des jeux à innovation de rupture. Pour ce faire, nous misons sur la mobilité, l’omnicanalité et l’innovation.

Dans quelle mesure le digital a-t-il un impact sur les mécaniques de jeu et votre activité ?

L’offre de jeux à la FDJ se compose du grattage (45 % des mises), des tirages et jeux express (40 % des mises) et des paris sportifs (15 % des mises). Si nous comptons encore 26,3 millions de joueurs pour 13,7 milliards d’euros de mises sur l’année 2015 *(en croissance de 5,4 %, ndlr)*, nous avons perdu 1 million de joueurs depuis cinq ans. Toutefois, les ventes numérisées progressent en représentant 4,1 % des ventes, en croissance de 19 % en 2015. Le numérique a donc redéfini les usages et les attentes des joueurs ont évolué : ils veulent plus de divertissement, d’immersion, de suspens et désirent jouer en ligne et sur leurs terminaux mobiles, où ils veulent et quand ils veulent. Face à ce constat, nous lançons une nouvelle génération de jeux de loterie plus interactifs et collaboratifs et créons des parcours de jeu omnicanaux : nous plaçons l’expérience client au cœur de la stratégie d’innovation de l’entreprise.

Dans quelle mesure les jeux numériques que vous avez lancés ces derniers mois participent-ils à la numérisation de la FDJ ?

C’est le grand bénéfice de la nouvelle plateforme de jeux que nous avons présentée en octobre dernier. Son moteur de jeu, qui constitue une vraie innovation technologique, offre la possibilité de développer rapidement une très large gamme possible de jeux, ainsi qu’une variété d’expériences de jeux beaucoup plus riche pour le client. Six jeux (“Gare au loup”, “La Ruée vers l’or”, « La Poule aux œufs d’or”, “Duel de cartes”, “Noël en or” et “Spincake”) sont d’ores et déjà prêts sur le site internet de l’entreprise, et il devrait y en avoir 40 au cours de l’année 2015. C’est une accélération assez nette.

Cécile Lagé, Française des Jeux

“Faire une innovation beaucoup plus ouverte est un défi.”

Comment le numérique impacte-t-il le contenu de vos jeux ?

Ce sont des jeux plus immersifs et récréatifs. Les codes des jeux en ligne sur les réseaux sociaux nous inspirent beaucoup : mécanique de récompense, de socialisation... Nous avons par exemple noué un partenariat avec le jeune chef Norbert Tarayre pour animer notre jeu de tirage communautaire “Bingo Live !”. Techniquement, si nos jeux “classiques” sont basés sur un dispositif de partie prédéterminée, c’est-à-dire dont le système connaît à l’avance le résultat gagnant ou perdant, nos jeux en ligne possèdent un moteur qui fonctionne en temps réel et qui prend en compte le contexte de jeu.

En quoi consiste votre stratégie “phygitale” ?

La FDJ souhaite donner la possibilité à ses clients de jouer dans les points de vente et en ligne ou sur mobile. Par exemple, le nouveau jeu “La Poule aux œufs d’or” permet de commencer le jeu en point de vente : il suffit de gratter la somme qui peut être gagnée, puis d’entrer un code sur mobile pour continuer sa partie en ligne. Le joueur récupère ensuite ses gains chez le détaillant qui est équipé d’un terminal connecté nouvelle génération. Le mobile apporte donc une nouvelle expérience en point de vente. Notre application de paris sportifs en réseau, “Parions Sport”, qui permet de préparer sa prise de jeu sur le mobile, est une seconde illustration de notre approche omnicanale. L’utilisateur joue sur son mobile et peut ensuite obtenir auprès de n’importe quel des 31 900 points de vente de notre réseau un reçu et ses gains en cas de succès.

Pour quelles raisons avoir noué des partenariats avec des start-up ?

Faire de l’innovation beaucoup plus ouverte est un défi car ce sont des modes de travail très récents. Mais c’est une vraie volonté de la direction générale qui est convaincue de la nécessité de s’entourer de start-up pour innover. Notre stratégie suit deux axes : le premier est de développer des contenus pour avoir un portefeuille de jeux beaucoup plus large. Nous avons noué en ce sens, à l’automne dernier, un partenariat avec Asmodee, un éditeur majeur de jeux de sociétés pour jeunes adultes avec lequel nous souhaitons trouver des synergies et partager nos savoir-faire.

Le second axe consiste à investir dans des start-up qui développent des jeux, mais aussi des systèmes de services ou de fonctions satellites à notre activité qui nous aident à proposer une meilleure expérience client : système de paiement, numérisation du point de vente, etc. Nous avons ainsi conclu un second partenariat avec la Web School Factory, un pôle d’excellence numérique ouvert et son laboratoire l’Innovation Factory, afin d’accélérer et de co-construire des projets avec des étudiants, digital native et futurs professionnels. ■

FDJ investit “plus de 10 millions d’euros” dans l’innovation

Sans donner le montant exact, FDJ a annoncé, le 15 février 2016, investir “plus de 10 millions d’euros” dans le fonds de capital-risque Level-Up et dans la société d’investissement RAISE. Les deux structures accompagnent le développement de start-up dont l’activité est proche de ces intérêts : le jeu, le numérique, la distribution physique, le big data et les nouveaux modes d’utilisation des mobiles. Sur ce montant, 10 millions d’euros sont destinés uniquement au fonds d’investissement Level-Up, présenté comme le “premier fonds d’investissement au monde spécialisé dans les studios de jeux mobiles”, de la phase d’amorçage jusqu’à la rentabilité. Level-Up a été créé par Guillaume Lautour et Thibaud Morin, respectivement ex-associé d’Idinvest Partners et senior VP business innovation de Vivendi. Le fonds sera centré sur la France et l’Europe (à hauteur de 80 %), et s’intéressera progressivement au marché asiatique. Level-Up ambitionne de lever environ 150 millions d’euros pour financer une trentaine de studios.

FDJ réalise également un “investissement complémentaire” dans la société RAISE investissement, structure dédiée à l’entrepreneuriat. Ces deux investissements ne sont pas les seuls : au total, ce sont 25 millions d’euros d’investissements dans des fonds d’innovation qui ont été annoncés dans le cadre du projet stratégique FDJ 2020. ■

Patrick Hoffstetter, Renault

"Nous devons accélérer davantage sur les données"

Patrick Hoffstetter est directeur digital de Renault depuis quatre ans. Pour mind-Satellinet, il explique son rôle et ses particularités au sein du groupe, livre son regard sur la maturité numérique des constructeurs automobiles et évoque les grands chantiers en cours pour Renault.



Patrick Hoffstetter

2011 CDO - Directeur digital factory de Renault

2010 Fondateur de Newmedia360 (consulting et investissement)

2008 Managing director puis vice-président Europe de lastminute.com / Travelocity

2005 Chief product officer de Yahoo France

1998 Directeur de la stratégie Internationale de SNCF

Vous dirigez la Digital Factory depuis 2011. Pourquoi Renault a-t-il ressenti le besoin de créer une structure aussi forte ? En quoi cette structure a changé sa stratégie et son organisation liées au numérique ?

Quand je suis arrivé il y a quatre ans au sein du groupe à la demande de la direction générale pour créer et animer notre "digital factory," la direction estimait qu'il fallait donner un coup d'accélérateur aux activités du groupe sur le digital en créant un centre d'expertises lié au numérique et développer les synergies au sein du groupe.

L'organisation a ensuite évolué pour s'adapter aux besoins : il y a deux ans, la direction commerciale du groupe a créé la direction Client qui englobe les activités de la Digital Factory pour passer d'une stratégie produit à une stratégie client.

Quels sont les nouveaux besoins aujourd'hui ?

Depuis l'été 2014, nous avons enclenché une troisième phase : au-delà des sujets numériques opérationnels, nous amorçons de grands sujets de transformation digitale appliquée à Renault : manufacturing, engineering, fonctions supports... avec toujours l'idée de garder une vision client et une réflexion autour de la data pour mieux connaître nos clients et mieux faire découvrir nos produits.

"CDO" devient un mot passe-partout. Quel est votre rôle au sein du groupe et de quelles responsabilités bénéficiez-vous ?

J'ai une double casquette. D'abord directeur de la digital factory, et à ce titre je suis responsable de la stratégie numérique globale de l'aval de l'entreprise (donc du commerce), de la data et des plateformes. Je reporte ici au directeur client, Thierry Plantegenest.

La digital factory rassemble environ 50 personnes. J'aime utiliser l'image de l'arche de Noé : il y a des expertises vente, produit, marketing, DSI, communication, projets... L'idée est de regrouper toutes les expertises digitales au sein d'une équipe complémentaire. En fonction transversale, j'ai également la responsabilité fonctionnelle d'un peu moins de 100 personnes en central, et une centaine supplémentaire au niveau local dans les pays et les régions, soit environ 200 personnes en tout.

Au sein du groupe, je suis également "expert leader fidélisation et conquête". Il y en a une trentaine dans l'entreprise. C'est ma deuxième casquette. J'interviens ici en transversal, en dehors de l'organigramme, pour apporter une expertise sur le parcours client. Dans cette fonction, je reporte à Nadine Leclair, SVP Expert Fellow et membre du comité de direction.

Patrick Hoffstetter, Renault

“La digitalisation du management est le point le plus complexe.”

Quel doit être le rôle d’un CDO dans un grand groupe selon vous ?

Au quotidien, à Renault, j’ai un rôle d’élaboration de la stratégie et de management de projets, mais aussi “d’évangélisation” du management pour diffuser le numérique au sein du groupe et démontrer son impact sur les activités avec des formations, des études, des projets... C’est peut-être la mission la moins facile d’un chief digital officer.

La plupart des grandes entreprises en France ont recruté ou sont en train de recruter un CDO ou un poste équivalent. Mais derrière ce titre, il y a différents types de fonctions : uniquement focalisées sur la transformation interne, donc très RH et communication, ou alors digital manager, avec un rôle très marketing. Ou encore très transverse, qui s’occupe de tous les sujets numériques du groupe.

La plupart des CDO sont aujourd’hui seuls ou avec des petites équipes et des relais partout dans les unités et les pays : la force de frappe de la digital factory de Renault est assez unique aujourd’hui, même si des groupes comme L’Oréal et Axa y travaillent désormais

Quel regard portez-vous sur la maturité numérique du secteur automobile ?

Les constructeurs automobiles étaient plutôt en retard sur le digital jusqu’à début 2014, où l’on constate une nette accélération au sein des groupes. Elle s’explique par deux facteurs selon moi : l’impact et la puissance du digital du fait des usages consommateurs qui explosent, et l’émergence de la voiture connectée qui offre de nouvelles perspectives.

Et pour Renault ?

Nous avons cinq grands chantiers numériques en cours : les outils, la data, l’organisation, l’écosystème, et le management. Pour les outils, nous sommes plutôt en avance sur nos concurrents du secteur, que ce soit le cloud, les plateformes, etc. Sur l’organisation également, avec une Digital Factory bien installée et une direction client étoffée.

Concernant les données, nous devons en revanche accélérer davantage et nous avons commencé il y a quelques mois des pilotes data dans certains pays. Sur la digitalisation du management, il nous reste également du travail. L’humain, c’est le plus long et le plus compliqué, cela prend forcément du temps *(il y a plus de 110 000 collaborateurs à Renault, ndlr).*

Ce rôle de directeur du digital sera-t-il légitime encore longtemps selon vous ?

Dans les très grands groupes, oui, il est voué à perdurer encore un moment, car le besoin est réel. A Renault, nous avons d’ailleurs accéléré nos partenariats avec les start-up depuis quelques années. Nous avons noué dans le passé des partenariats avec LeWeb, Paris incubateurs... Et en fin d’année dernière, le groupe a signé un partenariat avec le fonds Partech Growth. ■



Marie Laloy, Citroën

"Nous avons créé cinq pôles qui correspondent au parcours d'achat du client"

Depuis plus de deux ans, Marie Laloy occupe le poste de chief digital officer pour la marque Citroën du groupe PSA. Restructuration et formation des équipes, refonte de la plateforme web mondiale, mise en place d'outils collaboratifs : pour mind-Satellinet, elle explique la stratégie de Citroën visant à créer un écosystème digital au service de la performance de la marque automobile.



Marie Laloy

2013 Directrice du digital à Citroën

2010 Stratège digital chez PSA Peugeot Citroën

2008 Responsable marketing d'AGL

2005 Directrice des opérations de Nextedia

2000 Responsable marketing online chez Directinet

Comment voyez-vous votre rôle de CDO et quel périmètre couvre votre poste ?

Dans un contexte où 95 % des achats de voiture passent d'abord par internet, mon premier rôle consiste à mettre en place un écosystème digital adapté aux nouvelles pratiques numériques, tant en amont durant la phase de recherche, qu'en aval au niveau des usages. Se concentrer sur le client est fondamental pour être en phase avec leurs attentes et leur proposer des services embarqués basés sur des applications mobiles.

J'ai par ailleurs une mission transverse d'acculturation de l'entreprise au digital qui se déploie à un triple niveau : l'intégration du digital par le marketing et la communication, la montée en compétences digitales des collaborateurs du groupe, et enfin la création de nouveaux métiers que sont les data-analysts.

Le digital se distingue par sa vitesse d'accélération : votre feuille de route a-t-elle évolué entre votre prise de fonction il y a deux ans et aujourd'hui ?

Lorsque je suis arrivée, j'ai d'abord procédé à un état des lieux pour identifier ce qui fonctionnait de l'inopérant. Le premier changement a été d'ordre organisationnel : j'ai restructuré mon équipe, qui se compose de 45 collaborateurs, en créant cinq pôles qui correspondent au parcours d'achat du client. Le premier, qui a en charge les opérations de "brand content" et de "social media", a pour mission de créer de la visibilité, mais aussi et surtout de la désirabilité autour de nos produits. Le second pôle s'occupe de la conception et de la configuration des sites de marque. Un troisième pôle est dédié au e-business, qui a pour tâche la mise en relation intelligente des prospects et des points de vente.

Le quatrième pôle traite du PRM *(Prospect relationship management, ou gestion de la relation prospect, ndlr)* et du CRM et a pour vocation d'accompagner nos clients dans leur usage de nos véhicules et de nos services. Enfin, le cinquième s'occupe de la performance digitale : grâce au suivi des indicateurs et au pilotage de la data, il évalue la performance de nos actions et nous délivre également des données stratégiques ("inputs") à même de nous améliorer en continu.

L'autre grand chantier auquel je me suis attelée est la refonte de notre plateforme digitale que nous avons débutée il y a un an. Orientée client, elle offre des contenus différents et adaptés à sa maturité dans le parcours d'achat, via notamment le suivi et l'exploitation du cookie.

Marie Laloy, Citroën

“Mon rôle est d’être une coordinatrice entre les services.”

Dans quelle mesure l’acquisition d’une data management platform sert-elle ces objectifs ?

Dans un premier temps, nous avons créé une DMP intégrée au back-office avec un gestionnaire de règles et nous sommes en train de migrer vers la DMP Krux associée au moteur de Oracle RTD *(real time decisions, ndlr)*. Nos data-scientists ont défini une quinzaine de scénarios types pour diffuser les bons contenus au bon moment à la bonne personne. En moyenne, nous avons ainsi pu personnaliser 10 % de notre audience. La DMP que nous avons mise en place nous sert enfin à personnaliser nos flux médias, via notamment les techniques de retargeting. Nous voulons, là aussi, aller plus loin en couplant nos données médias à celles de notre CRM : le “display CRM” possède un fort potentiel de performance que nous voulons exploiter. Un des prochains défis est de créer une méga base de données qui unifie les données comportementales et celles déclaratives.

Deux ans après votre prise de fonction, quels sont vos résultats ?

Notre nombre de leads a progressé de 35 % cette année par rapport à 2014. La personnalisation des parcours utilisateurs, mais aussi l’interface “responsive” du site qui s’adapte naturellement à la navigation sur mobile expliquent cette performance. Enfin, la méthode itérative et d’évaluation continue, via la technique dite d’“AB Testing” contribue à cette efficacité.

Avec quels partenaires et agences travaillez-vous ?

L’agence Isobar et la solution PHP Factory nous accompagnent dans la refonte de notre plateforme web. Leur approche complémentaire, qui permet de pallier nos besoins de marketing stratégique et nos besoins technologiques, répond totalement à nos attentes. Ainsi, Isobar travaille sur la partie front-office des sites web et mobile de Citroën dans chaque pays, et la DSIN collabore de son côté avec PHP Factory sur le back-office de gestion.

En quoi la fonction de chief digital officer est-elle différente de celle d’un chief marketing officer ?

Je ne m’occupe pas du positionnement des produits, de la publicité, de la communication ou des relations publiques, dont le chief marketing officer a la charge. Mon rôle est davantage d’être une coordinatrice entre les services et de m’assurer que l’on raconte tous la même histoire. Parce que l’essence même du digital réside dans son rayonnement, les différentes fonctions du marketing et de la communication sont aujourd’hui imbriquées. Cela nous impose de travailler sur un mode collaboratif et nous oblige à “désiloter” les projets que nous menons.

Quels sont vos rapports avec les directeurs digitaux des autres marques du groupe PSA ?

Nous travaillons main dans la main. Ainsi, si les premières briques de la plateforme digitale sont une initiative de Citröen, celle-ci a vocation à développer des web-services et des fonctionnalités qui doivent venir nourrir l’ensemble des sites de marque du groupe. Je travaille de manière très étroite sur ce sujet avec mon homologue de Peugeot, Anne-Laure Merillon. Un de nos objectifs est ainsi d’optimiser le taux d’utilisation des éléments de la plateforme. Celle-ci joue finalement le rôle d’une bibliothèque de fonctionnalités qui se développe progressivement et des projets des marques du groupe.

Comment la direction des services informatiques est-elle impliquée dans cette transformation digitale ?

La DSI nous aide à déployer des outils qui améliorent notre performance. L’évolution des logiciels vers un traitement en temps réel des leads que nous fournissons à nos concessionnaires est un bel exemple de collaboration entre le point de vente, la direction digitale et la DSI. S’il y a deux ans, le taux de traitement des leads en concession était de 24 heures, il est aujourd’hui de deux heures. C’est le savoir-faire technique des équipes de la DSI qui ont permis ces gains de temps et cette réactivité.

ENTRETIEN

Marie Laloy, Citroën

“Nous devons conjuguer opérateur de mobilité et constructeur automobile.”

Avez-vous mis en place des méthodes collaboratives spécifiques ?

Des outils simples favorisent le travail collaboratif et le partage rapide de l'information. Un exemple parmi d'autres : les community managers de la marque Citroën ont créé un groupe privé sur Facebook qui leur permet de partager spontanément les meilleures études de cas, les images fixes ou animées qui drainent du trafic, etc. En parallèle, nous travaillons à l'implémentation d'un système d'édition de contenus sur les réseaux sociaux (“social media management system”) qui permettrait de centraliser l'ensemble des contenus communs aux marques du groupe.

Vous êtes-vous inspirée d'une entreprise ou d'une méthode pour conduire cette transformation digitale ?

Nous nous inspirons du monde industriel et de son process basé sur des plateformes automatisées qui permettent, avec une seule ligne de production, la sortie de différents modèles automobiles. La conception de la plateforme digitale adopte cette approche : il s'agit de créer une plateforme back-office commune, même si chaque marque a son propre front-office. Cette partie, invisible pour le client, est cruciale pour gagner en productivité, en cohérence et en baisse des coûts de production.

Demain, Citroën sera-t-il davantage un opérateur de mobilité qu'un fabricant automobile ?

Il nous faut conjuguer les deux. La voiture est à la fois un objet tout en devenant de plus en plus un hub serviciel. Un des challenges à relever tient à la production industrielle : le cycle de fabrication d'un véhicule est plus long que celui d'un smartphone ou d'une application digitale. L'enjeu : avoir des services connectés qui soient “up-to-date” au moment de la sortie de l'usine des véhicules.

Nous avons plusieurs types de client, qui correspondent à différents types d'usage : la marque automobile doit répondre à ces différentes attentes. Et si le lien avec la marque reste très fort, il faut qu'on arrive à se positionner sur la mobilité et les usages urbains. En matière d'achat automobile, on observe un changement vers des offres packagées qui intègrent du service, l'entretien du véhicule, etc. Le groupe a créé une business unit dédiée à la voiture connectée pour détecter ces nouveaux usages et anticiper les modèles d'affaire de demain. ■

Le 1er numéro de mind RH est gratuit en cliquant sur la bannière ▼▼



Anne Browaeys-Level, Club Méditerranée

"Nous voulons être pionniers dans la digitalisation des vacances"

Après une quinzaine d'années au sein de l'agence digitale FullSIX, puis deux ans comme directrice générale adjointe de la régie Amaury Medias - où elle était en charge du Parisien - Anne Browaeys-Level a été nommée en octobre 2015 directrice marketing et digital du Club Méditerranée. Elle explique à mind-Satellinet comment le géant du tourisme (1,4 milliard d'euros de chiffre d'affaires en 2015, 23 000 collaborateurs dans le monde) s'adapte aux nouveaux usages de ses clients, dans leurs parcours d'achat comme dans la digitalisation des centres de vacances, et comment elle veut insuffler de nouvelles méthodes de travail dans cette entreprise créée en 1950.



Anne Browaeys-Level

Octobre 2015 Directrice générale mar- keting & digital du Club Méditerranée

2013 Directrice générale adjointe à Amaury Medias, en charge du Parisien

2010 Directrice générale de FullSIX Group pour la France

2007 Directrice générale de l'agence FullSIX

2001 Partner chez FullSIX à Paris et New York

Comment le numérique transforme-t-il le secteur du tourisme ?

Le numérique a surtout eu un impact sur le parcours d'achat de nos clients, qui a profondément changé. Ce qui est nouveau dans le tourisme, au-delà de l'achat en ligne, c'est le développement du cross canal et du "ropo" *(research online, purchase offline, ndlr)* : nos clients sont nombreux à faire leurs recherches et comparer les offres en ligne, puis à acheter dans nos points de vente physique - les agences Club Med Voyages - et auprès de notre call-center. C'est une opportunité pour le Club Méditerranée. Compte tenu de notre positionnement sur la pension complète haut de gamme, le prix d'achat de nos séjours est plus élevé que la moyenne du marché du tourisme. Du coup, nous gérons des parcours d'achat qui empruntent de multiples canaux.

Quelle est la part du numérique dans votre chiffre d'affaires ?

Au niveau mondial, il représente 20 % de nos revenus. Mais bien davantage dans certains pays, comme les Etats-Unis et la Chine, où l'on est déjà à 37 % depuis le début de la saison d'hiver. Dans ce pays, où nous enregistrons une très forte croissance, le commerce en ligne est très développé et les usages digitaux très innovants. Mais nous ne misons pas tout sur le e-commerce. Un objectif clé, pour nous, est d'amener des leads depuis internet vers les agences Club Med Voyages.

Sur internet, les consommateurs sont souvent à la recherche du prix le plus bas possible et n'hésitent pas à comparer les offres. N'est-ce pas une menace pour le Club Méditerranée, qui a entamé une montée en gamme ?

Cela a en effet modifié la perception du prix par le consommateur, dans tous les secteurs, d'ailleurs. Mais d'un autre côté, le numérique nous permet de mieux détailler notre offre afin de justifier la qualité, et donc le prix de notre prestation. Notre produit, c'est un séjour en club de vacances tout compris, avec un grand confort et des activités pointues pour toute la famille. C'est une expérience qui n'a pas d'équivalent. Les internautes ne s'arrêtent pas au prix, ils regardent le détail des prestations, consultent les informations sur nos sites et les avis consommateurs.

Comment répondez-vous à cette demande d'information ?

Nous avons mieux structuré notre équipe de brand content, avec l'objectif de faire ressentir l'expérience Club Med avant même que le client soit arrivé dans le "village". Depuis trois ans, nous avons énormément travaillé sur la vidéo. Pour cela, nous avons mis en place une véritable agence de production interne (quatre personnes) pour superviser tous nos reportages, du casting des mannequins au travail avec les ■■■

Anne Browaeys-Level, Club Méditerranée

“Le marketing et la technologie sont les deux faces d’une même pièce.”

photographes. Nous nous préparons aussi à la réalité virtuelle, en expérimentant les lunettes Oculus Rift.

Comment intégrez-vous le numérique dans les “villages” ?

Nous voulons être pionniers dans la digitalisation de l’expérience de nos clients pendant leurs vacances. En décembre 2014, nous avons lancé une application mobile, aujourd’hui déployée dans la majorité de nos villages. En décembre 2015, quatre clients sur 10 l’ont utilisée. C’est un service apporté aux vacanciers, qui peuvent mieux profiter de leur séjour et lâcher prise. L’application inclut des informations comme le programme de la semaine, les horaires des activités, ainsi qu’une messagerie, qui permet aux clients de se rencontrer et de trouver un partenaire pour une partie de tennis par exemple.

Par ailleurs, une vingtaine de nos “villages” ont leur propre page Facebook et Instagram. Dans chacun de ces villages, nous avons créé un poste de e-GO *(Gentils Organisateurs, ndlr)*, chargé d’animer les pages réseaux sociaux de son “village” et de fédérer la communauté. En Chine, WeChat nous permet d’aller plus loin que l’application globale pour mobile, notamment en permettant à nos clients de payer en ligne pour des prestations au SPA ou des achats à la boutique. Par ailleurs, les vacances font partie de ce l’on partage le plus sur les réseaux sociaux. Nous avons constitué une équipe dédiée pour amplifier ces partages : une personne au siège, à Paris, s’appuie sur des relais locaux dans 28 pays et les 18 eGO en “village”. Nous nous intéressons notamment aux applications de photos et avons réalisé des opérations avec des instagrameurs.

Quels sont vos projets concernant la data en 2016 ?

Nous allons mettre en place une DMP et avons choisi Converteo pour nous accompagner. Comme le produit Club Med est éminemment social, nous allons développer le recrutement de nouveaux clients en ligne via l’identification de profils jumeaux à nos clients, ou «look-alike». Nous sommes déjà très pointus dans la segmentation de nos clients en fonction de leur historique d’achat, afin de reconnaître les plus fidèles et d’accompagner les nouveaux.

Outre la fonction de CDO, vous occupez celle de chief marketing officer (CMO). Pourquoi le Club Méditerranée a-t-il regroupé les équi- pes du marketing global (marque, produit, digital et CRM) et la direction des systèmes d’information ?

Nous pensons que réunir toutes ces spécialités dans la même équipe, et physiquement au même étage, nous permettra d’adopter un regard encore plus tourné vers le client. Par exemple, nous avons structuré les équipes par groupes orientés clients : un groupe data regroupe tous les métiers liés aux données, du spécialiste web analytics au gestionnaire de bases de données CRM. Le marketing et la technologie sont devenus les deux faces d’une même pièce. IT, digital et marketing définissent chez nous des priorités et des arbitrages communs. Plus largement, pour innover plus rapidement, nous nous inspirons dans notre façon de travailler du monde des technologies, en formant nos équipes aux méthodes agiles, afin de travailler en cycles courts, avec beaucoup d’itérations et de produits minimum viables (MVP).

Comment insufflez-vous l’esprit numérique en interne ?

Cela passe notamment par de nouveaux outils collaboratifs. Depuis décembre, nous sommes la première grande entreprise du tourisme à utiliser Facebook at Work, la version professionnelle du réseau social. Dans un groupe qui compte 100 nationalités différentes réparties dans 28 pays, il était essentiel de choisir un outil suffisamment universel, que nos collaborateurs utilisent déjà à titre personnel, et qui soit adapté au mobile, puisque 47 % du trafic de notre site se fait sur ce terminal. Facebook at Work permet de faire émerger les meilleures idées et de se coordonner sur des problématiques telles que les PLV en point de vente ou l’informatique.

Avez-vous besoin de nouveaux profils pour mener à bien votre transformation digitale ?

Pour adapter notre équipe de 150 personnes aux nouveaux métiers qui se créent, nous essayons de trouver un équilibre entre l’interne et l’externe. Nous avons ouvert cinq postes en recrutement sur

Anne Browaeys-Level, Club Méditerranée

“

L’objectif du Club Med : développer les revenus en ligne sans dégrader la marque.”

Le 1er numéro de mind RH est gratuit en cliquant sur la bannière

les réseaux sociaux, le CRM, le cross-canal et la e-distribution. Mais le Club Méditerranée a aussi une politique RH de développement des talents et d’employabilité à long terme de ses employés, via la formation notamment. Par exemple, nous faisons évoluer nos spécialistes des études et de l’écoute client en intégrant TripAdvisor dans leurs compétences, en plus des questionnaires traditionnels, afin de prendre en compte les avis laissés sur la toile.

Vous avez suivi un parcours en agence (chez FullSIX) et en régie (chez Amaury Médias). Quelles sont les passerelles entre ces deux univers et le Club Méditerranée ?

Mes quinze années en agence digitale m’ont appris le double langage marketing et IT. C’est la clé de la réussite du Club Med. Pour Le Parisien, il s’agissait de développer le modèle de revenus du groupe sur le numérique, un marché qui change considérablement la donne, tout en étant les gardiens d’une marque forte, qu’il ne faut pas dégrader dans cet univers complexe. Le Club Méditerranée doit faire face aux mêmes problématiques : développer ses revenus numériques sans affaiblir sa marque. ■



Romain Liberge, MAIF

“L’adhésion du top management est essentielle pour embarquer tout le corps social”



Formation et acculturation des équipes en interne, gestion et optimisation de la data propriétaire, investissements dans des start-up via un fonds dédié… En poste depuis un peu plus d’un an, Romain Liberge a pour mission la transformation digitale de la MAIF (3,3 milliards d’euros de chiffre d’affaires en 2014, et 6 000 salariés) Objectif : préparer l’assureur mutualiste fondé en 1934 à la disruption qui guette le secteur en entrant de plain-pied dans l’économie numérique.

Romain Liberge

2015
Chief digital officer à la MAIF

2012
Directeur conseil – account manager à La Netscouade

2010
Responsable des contenus et de la stratégie social media, à La Netscouade

2009
Chargé des nouveaux médias à la Commission européenne

2006
Assistant parlementaire au Parlement européen

Comment définiriez-vous votre fonction de CDO ?

Arrivé en décembre 2015, j’ai d’abord défini la stratégie digitale et la mets maintenant en œuvre. La transformation digitale est un sujet complexe car elle déborde du cadre technologique et touche l’ensemble des fonctions de l’entreprise : la communication et le design, la culture et les modes de travail, ainsi que le métier même de l’assurance. Autrement dit, le digital impose de structurer sa pensée et son action comme un tout, et non comme différents éléments indépendants les uns des autres. La donnée est un atout stratégique qui doit permettre à la MAIF de se doter de nouvelles capacités, mais qui impose une évolution en profondeur des systèmes d’information. L’IT doit muter et c’est un sujet avant tout technologique. Mais la digitalisation implique aussi une refonte des interfaces et du parcours client qui prenne en compte l’utilisateur final et ses usages. Dans ce modèle “consumer centric”, acquérir une culture de la vitesse et du design est clé. Enfin, du fait de notre statut de mutuelle, la notion de communauté est un sujet à part entière.

Quelle organisation avez-vous mise en place pour mener à bien cette digitalisation de la MAIF ?

Tout le challenge consiste à mettre en place une structure horizontale au sein d’une organisation verticale. Pour favoriser ce fonctionnement en réseau, cinq personnes de la direction digitale jouent le rôle de correspondants dans les services. Par ailleurs, dans la phase actuelle de montée en puissance et d’acculturation au numérique, la collaboration avec la DSI et la DRH est très étroite. Il ne suffit pas de définir la stratégie digitale, mais bien de la mettre en œuvre, et ce, le plus rapidement possible : pour être efficace et fédérer l’ensemble des collaborateurs, j’ai mis en place un comité de pilotage resserré et transversal. Il intègre, outre les services informatiques et de ressources humaines, les métiers avec la direction “Solutions et services assurance” et celle des opérations. Je suis moi-même présent dans chacun des programmes que nous déployons et j’organise chaque mois un Comex.

Le changement est souvent source de stress et de résistance. Comment avez-vous procédé pour que les collaborateurs adhèrent au projet ?

Le dialogue et la formation sont les deux leviers qui permettent de lever les freins, essentiellement culturels. Le digital peut en effet être excluant et discriminant entre ceux qui en maîtrisent les usages et les codes, et les autres. Il est crucial d’embarquer l’ensemble des collaborateurs car au-delà de l’expertise technique en matière d’actuariat *(métier spécialisé dans le calcul des probabilités et de la statistique appliqués aux questions d’assurances, ndlr)* et de data, la transforma- ■■■

Romain Liberge, La MAIF

> Les changements des modes de vie actuels et à venir, impulsés par le numérique, transforment le modèle d'affaire de l'assurance"

tion digitale concerne toute l'entreprise et est aussi une démarche globale qui doit recueillir l'adhésion de tous.

Pour permettre cette acculturation et cette montée en compétences sur les sujets digitaux, je m'appuie sur les ressources humaines et les universités d'entreprise, qui pilotent les programmes de formation. Ils ont un double objectif : le premier généraliste est de fournir un socle commun à tous, le second vise à former les experts sur différentes verticales : tarification et big data, technique de management, design d'expérience, etc. Ces compétences ne sont pas aujourd'hui internalisées alors qu'elles sont devenues stratégiques. Nous jouons sur deux tableaux en faisant appel d'un côté à des start-up spécialisées dans le learning et en recrutant de nouveaux talents. Et il nous faut aller très vite, ce qui est aussi un frein.

Dans quelle mesure la vitesse d'exécution et de déploiement du plan de transformation digitale de la MAIF est-elle cruciale ?

C'est essentiel car si nous ne nous transformons pas rapidement, nous serons "uberisés" . Les précédents ne manquent pas : Airbnb dans l'hôtellerie, Uber et les taxis, ou bien encore Netflix et les services de télévision à la demande.

Or, parce que nous dégageons des résultats positifs et que la MAIF reste aujourd'hui en bonne santé *(La MAIF a conquis 44 124 nouveaux sociétaires en 2014 et affiche un chiffre d'affaires 2014 en croissance avec 3,278 milliards d'euros, contre 3,167 milliards en 2013, ndlr)*, le groupe ne se sent pas en danger. Pourquoi tout changer alors que tout va bien ? Cette situation requiert de la pédagogie. Je prends souvent mon bâton de pèlerin pour réexpliquer les enjeux de la transformation digitale que je conduis. Si la mise en mouvement est difficile, il faut maintenir le rythme. J'ai la chance d'avoir un directeur général, Pascal Demurger, qui est profondément convaincu de la nécessité d'évoluer. Cette adhésion du top management est essentielle pour embarquer tout le corps social.

Dans quelle mesure la data est-elle un actif stratégique pour la MAIF ?

La donnée n'est pas étrangère à la MAIF, loin s'en faut. Historiquement, l'assurance est même un domaine qui s'appuie sur le croisement d'information pour construire des produits. De la donnée froide, nous devons passer à un modèle statistique prédictif basé sur de la donnée en temps réel, afin d'être en capacité de délivrer des services plus adaptés aux besoins car davantage personnalisés.

Les changements des modes de vie actuels et à venir, impulsés par le numérique, transforment le modèle d'affaire de l'assurance. C'est le cas par exemple de l'assurance habitation qui va devoir prendre en compte la domotique, mais aussi de l'automobile connectée. L'explosion attendue des objets connectés ainsi que les possibilités que laisse entrevoir l'intelligence artificielle imposent à la MAIF une transformation de son business model, au risque sinon de se faire "uberiser" par les champions du web comme Google ou Apple. Là est le danger : si l'assureur ne prend pas en compte la lame de fond que représente l'assistance prédictive, il court le risque de se voir relégué au rang de partenaire de risque administratif.

A travers quels projets concrets mettez-vous en œuvre cette transformation digitale ?

Nous sommes mobilisés sur deux projets majeurs. Le premier s'attaque à la refonte du dispositif de distribution de nos produits d'assurance. Si nous sommes depuis longtemps reconnus comme numéro un du secteur dans la relation client, nous devons impérativement fluidifier et simplifier le parcours client pour que la souscription soit plus efficace et adaptée aux usages mobiles et omnicanaux. Pour ce faire, nous faisons évoluer les interfaces et simplifions les procédures. C'est un énorme chantier qui mobilise autant la DSI que les directions métiers. De ce point de vue, l'ouverture des API devrait nous aider à avoir un SI plus performant.

Par ailleurs, nous mettons en place un réseau social interne (RSI) afin de développer une culture du travail agile et collaborative (vidéo-conférence, messagerie instantanée, nouvelles gammes d'outils…). Ce RSI devrait être opérationnel d'ici fin 2016 et les équipes seront formées via une académie digitale que nous allons lancer. Le second volet de la transformation digitale est plus prospectif, mais tout aussi important pour faire évoluer notre business model : la construction d'un écosystème innovant qui soit capable de défricher les prochains territoires de l'assurance. Cela passe par des alliances bâties avec des

Romain Liberge, La MAIF

“Faire de l’innovation beaucoup plus ouverte est un défi”

start-up. C’est la fonction de la MAIF Avenir qui a été créée en mai dernier.

Vous avez également investi dans l’accélérateur de start-up, le Numa. Pour quelles raisons ?

Le Numa est un acteur emblématique de l’économie numérique qui partage nos valeurs humaines. C’est un acteur qui s’inscrit dans une logique de long terme qui est aussi celle qui préside nos investissements *(La MAIF a investi 3 millions d’euros au Numa en septembre dernier, lui permettant d’obtenir 21 % du capital, ndlr)*. Bien davantage que du placement, c’est un investissement stratégique de long terme et une logique de partenariat. Les nouveaux modes de consommation, représentent un défi d’adaptation majeur. Hier, on assurait de manière permanente les biens de nos clients. Aujourd’hui, il nous faut assurer de manière ponctuelle des biens que nos clients ne possèdent pas. Plus généralement, cette politique d’open-innovation doit aider l’assureur mutualiste qu’est la MAIF à développer de nouveaux services pour nos sociétaires.

Quelles start-up avez-vous choisi de soutenir via votre fonds Maif Avenir ?

Le fonds Maif Avenir, doté de 125 millions d’euros, a justement pour but de créer un écosystème innovant autour de la Maif afin d’être en pointe sur les nouvelles pratiques et les ruptures technologiques, notamment celles liées à l’économie du partage. Conformément à sa stratégie à horizon 2018 qui place l’humain et les échanges solidaires au cœur de sa stratégie d’entreprise, la MAIF souhaite devenir un acteur référent sur le marché de l’économie collaborative. C’est donc assez logiquement que nous avons fait le choix de prendre des parts dans des start-up comme Koolicar (location de voitures entre particuliers), Guest to Guest (échange de maisons) ou encore OuiShare (économie collaborative), Mutum (location de biens du quotidien entre particulier) et Mon P’tit Voisinage.

Avec quels prestataires travaillez-vous ?

De par ma fonction de directeur conseil au sein de l’agence La Netscouade que j’ai occupée précédemment, j’ai pu cartographier les acteurs clés. Nous travaillons avec plusieurs agences pure-players reconnues pour leurs compétences pointues dans le domaine du datamining par exemple. La Netscouade nous accompagne sur le social media, et Fabernovel sur la transformation des métiers. Nous travaillons également avec l’agence AF83 sur les API. Sur la data, nous collaborons avec plusieurs prestataires : le cabinet de conseil Augusta, l’agence Fifty-Five ou encore Dataiku, dont nous testons la solution « Data science studio ». ■

La MAIF a investi 3 millions d’euros dans l’accélérateur NUMA

L’accélérateur parisien NUMA a annoncé le 30 octobre 2015 avoir levé trois millions d’euros auprès de MAIF Avenir, le fonds d’investissement du groupe d’assurances. Ce tour de table porte à 4 millions d’euros les fonds levés par le NUMA, qui avait levé un million d’euros en juin sur la plateforme de crowdfunding YesWeCrowd. La MAIF devient ainsi actionnaire de NUMA aux côtés des salariés et de 330 investisseurs individuels. Roland Berger, Adeo et Leroy Merlin sont également entrés au capital.

Cette levée de fonds a pour objectif de “construire un réseau international de l’innovation” d’ici 2019, l’accélération de 700 start-up en cinq ans en France et à l’étranger, ainsi que la participation à la transformation numérique de 250 grandes entreprises, selon un communiqué.

En avril dernier, NUMA annonçait l’abandon de son statut d’association, son modèle économique précédent (subventions publiques et partenariats ou accord commerciaux avec des acteurs privés, qui généraient chacun 50 % des revenus) ne lui permettant plus de se développer de manière ambitieuse. ■

François-Régis Martin, BNP Leasing Solutions

"Nous visons le zéro papier d'ici à 2018"

L'entité Leasing Solutions de BNP Paribas (2 800 collaborateurs) a eu 28,8 milliards d'euros d'encours sous gestion en 2014. Nommé CDO de cette structure début 2015, François-Régis Martin va mettre en place une feuille de route. Comment le leader européen du leasing inclut-il ses employés dans sa transformation digitale ? Quelles sont les innovations à destination de ses partenaires et de ses clients ? Comment le secteur du leasing anticipe-t-il son avenir dans un contexte de concurrence accrue ? Entretien.



François-Régis Martin

Janvier 2015
Chief digital officer chez BNP Paribas Leasing Solutions

2013
Directeur business office chez Leasing Solutions

2003
Directeur marketing adjoint chez BNP Lease Group

2001
Entre chez BNP Lease Group comme responsable des nouvelles technologies

1988
Ingénieur informatique, SUPINFO

Comment voyez-vous votre rôle en tant que CDO de BNP Paribas Leasing Solutions ?

Je suis responsable de la transformation digitale du métier "leasing" et rattaché à sa direction générale. Ce sujet est porté par le top management : le directeur général adjoint est le sponsor de ce programme clé de transformation. Nous sommes une équipe dédiée au digital dont je suis le chef d'orchestre, mais les ressources digitales se répartissent dans toutes les directions, avec des référents dans chaque service.

Comment avez-vous travaillé les aspects de cette transformation digitale ? Quel est le rôle joué par la direction générale dans ce processus ?

En 2013, nous avons ressenti le besoin de coordonner les initiatives digitales qui se multipliaient dans les pays où nous sommes présents ainsi qu'au niveau corporate. Nous devions entamer un processus de transformation numérique, et pour cela, convaincre la direction générale que c'était un projet vital. Un cabinet externe a été mandaté pour réaliser un travail d'audit de huit mois aussi bien auprès de nos collaborateurs (6 pays visités) qu'auprès d'acteurs du numérique. Ces différentes interviews ont permis de poser un diagnostic : nous avons regardé nos process et fait un inventaire de nos projets digitaux, puis nous avons dessiné une ambition. Le cabinet a ensuite élaboré plusieurs scénarios et enfin une roadmap détaillée de notre transformation digitale. Elle a été validée fin 2014, pour une mise en place en 2015. J'ai pris mon poste début 2015.

Pouvez-vous nous détailler cette feuille de route ? Quels sont les projets en cours et les ambitions clefs pour 2016 ? Avec quels moyens ?

Un tiers de nos investissements informatiques sont réservés à cette transformation digitale, une décision confirmée chaque trimestre par la direction générale. Notre transformation est structurée selon trois piliers : le pilier "sales" qui couvre les projets digitaux pour nos clients et partenaires, le pilier "opérations" qui vise à dématérialiser l'ensemble de nos processus et enfin le pilier "working" relatifs aux équipements et usages digitaux de nos collaborateurs. Ces derniers mois, nous avons bien avancé sur les projets "sales", mais nous devons encore améliorer l'expérience pour répondre aux enjeux de nos clients et partenaires. L'expérience utilisateur de nos partenaires ("partner experience") doit s'adapter à la mobilité et gagner en pertinence.

François-Régis Martin, BNP Leasing Solutions

> Pour acculturer nos collaborateurs au digital, nous avons développé une application de conciergerie interne”

Nous avons d'ailleurs lancé une application mobile appelée “Lease Offers Mobile” cet été dans nos six pays principaux pour répondre à ce besoin. Elle permet d'obtenir une simulation de crédit en ligne et une décision. Sur des marchés plus complexes, comme l'agricole par exemple, nous développons une autre application permettant de réaliser des cotations plus complexes propres à certains marchés. Pour revenir à la “Partner Experience”, 9 projets principaux sont en cours : de la signature électronique des contrats à des alertes sur la vie de ces contrats. Pour le pilier “opérations”, nous visons le zéro papier d'ici à 2018 et notre système de ”workflow” sera installé en 2016. L'expérience professionnelle doit s'aligner sur l'expérience utilisateur, que ce soit sur les équipements ou les méthodes de travail (coworking, etc). Pour l'équipement de nos collaborateurs (pilier “working”), nous voulons généraliser les Ultrabooks (versus poste fixe) cette année. Nous avions une politique d'équipement en Blackberry, mais nous avons migré la totalité du parc sur iPhone de manière accélérée *(en trois mois, au printemps 2015, ndlr)*.

Quelles sont vos ambitions pour l'année 2016 ?

Pour le pilier “working”, nous fondons beaucoup d'espoirs sur la mise en place de notre réseau social d'entreprise. Notre objectif est de diminuer les échanges d'emails - qui sont devenus contre-productifs -et d'amener plus de flexibilité dans le rôle de nos collaborateurs pour développer le coworking. Nous voyons ce réseau social interne comme une opportunité et multiplions les actions auprès d'ambassadeurs. L'analyse de leurs retours permettra de lister les irritants. Nous souhaitons aussi développer plus largement le reverse mentoring en interne. Côté “sales”, nos partenaires se verront doter de notre nouvelle application de cotation évoquée plus haut. Ce sera l'un des temps forts de l'année pour nous.

L'un de vos axes de travail porte sur les usages digitaux de vos collaborateurs. Comment vos initiatives sont-elles accueillies en interne ?

Notre direction générale joue le jeu du “top down” et communique sur les enjeux et les opportunités de la transformation digitale. Nos bureaux européens abritent des espaces digitaux, et à Paris, nous organisons des conférences avec des experts internes et externes autour des réseaux sociaux ou encore sur l'e-réputation. Nous avons aussi des formats de petits-déjeuners où chaque participant présente une application de son choix pour développer les connaissances de nos collaborateurs sur ces écosystèmes. Pour acculturer nos collaborateurs au digital, nous avons également développé une application de conciergerie interne qui sera lancée très prochainement.

Nous avons aussi souhaité associer nos plus jeunes collaborateurs, très à l'aise avec les usages digitaux, en tant que moteur de cette transformation : ils participent ou animent des groupes de travail qui contribuent à tester et challenger certains de nos projets digitaux. Notre enquête interne sur le niveau d'appétence digitale, réalisé en septembre 2015, a montré un développement significatif de la culture digitale dans la maison, alors que l'ancienneté moyenne au sein de l'entreprise est de 20 ans.

Avez-vous recruté de nouvelles compétences pour mener à bien cette transformation digitale ?

Nous avons recruté un communicant qui pilote les sujets digitaux dans l'équipe communication et un spécialiste de la conduite du changement liée au digital a rejoint l'équipe RH. Nous avons d'ailleurs un plan de communication spécifique qui accompagne la transformation digitale. Dans le service IT, des compétences ont également été intégrées. Evidemment, en tant que CDO, au-delà de mon rôle de chef d'orchestre pour coordonner ces compétences, je dois aussi être un ambassadeur et un prescripteur.

Quelle est la politique de BNP Paribas Leasing Solutions sur l'utilisation des data ?

Notre marché n'est pas encore assez mature pour lancer des “data policies”. Nous sommes en réflexion sur ce sujet, notamment concernant le développement de nouveaux services avec les objets connectés par exemple, mais il y a des contraintes à prendre en compte.

François-Régis Martin, BNP Leasing Solutions

> Nous organiserons en avril 2016 deux jours de co-création pour réfléchir aux mutations que le digital amène sur notre marché.”

Il nous faut notamment travailler sur la protection des données, un sujet compliqué mais incontournable dans le secteur bancaire.

Nous avons lancé un POV *(proof of value, ndlr)* sur le sujet de la data afin de prouver quelle serait la valeur pour nos clients. Nous nous intéressons aussi aux profils de data analyst, mais ils ne sont pas légion.

Quelles sont vos relations avec les start-up ?

BNP Paribas a une politique d'accompagnement des start-up, celles qu'il accueille notamment, dans des locaux dédiés du 12e arrondissement de Paris, dans un rôle d'incubateur. Il est en lien étroit avec les métiers du groupe. BNP Paribas Leasing Solutions a un partenariat avec un autre incubateur : Partech Shaker. C'est l'occasion de rencontrer des start-up pour accélérer notre transformation digitale. Pour notre application “Lease Offers Mobile”, une start-up nous a apporté la technologie nécessaire. Nous avons travaillé en méthode agile avec une équipe dédiée. On multiplie désormais les expériences de ce type. C'est une histoire de rencontre et une question de feeling car je reçois beaucoup de sollicitations.

Certaines start-up arrivent sur le marché du leasing, craignez-vous une “ubérisation” de votre métier ?

Quand on voit Amazon ou Alibaba s'installer un peu dans tous les secteurs d'activité, on est forcément interpellés. Mais depuis mars 2015, nous avançons sur ce sujet et nous n'avons pas peur de “l'ubérisation”. Certaines start-up arrivent sur le secteur du financement, mais le leasing reste aujourd'hui un marché de niche. Pour autant, ce serait une erreur d'ignorer ce risque et de ne pas l'analyser avec attention. D'ailleurs, nous organiserons en avril 2016 deux jours de co-création pour réfléchir aux mutations que le digital amène sur notre marché. ■

Le numérique oblige les banques à se réinventer

Une étude réalisée par Efma et Infosys Finacle menée dans plus de 70 pays auprès de 140 banques de détail indique que 72 % d'entre elles entrevoient un bouleversement de leur secteur, causée principalement par l'innovation marché et la concurrence des GAFA. L'essor du mobile représente un changement majeur pour 59 % des banques, à comparer avec la collecte et l'exploitation des données (57 %) et les transferts monétaires entre particuliers (40 %).

En réponse, 84 % des banques de détail affirment avoir augmenté les moyens dédiés à l'innovation et 69 % d'entre elles reconnaissent que les start-up pourraient leur permettre de développer de nouveaux services. Mais si 40 % des banques se disent prêtes à travailler en collaboration avec les fintech, elles ne sont que 20 % à mettre en place des projets ou actions concrètes en ce sens, par exemple en travaillant avec un incubateur ou un accélérateur. En cause : les contraintes réglementaires et sécuritaires et les différences de culture qui demeurent des freins importants à la coopération des banques avec les acteurs de la fintech. ■

ENTRETIEN

Jules Trecco, Fauchon

"Le rôle d'un CDO est nécessairement éphémère"

Recruté par Fauchon en 2014, Jules Trecco a le double rôle de directeur du marketing digital et de directeur de la transformation numérique de la marque et des magasins. L'enseigne de gastronomie (120 personnes et 180 millions d'euros de revenus groupe en 2014, dont 30 millions en France) lui a également confié la mission opérationnelle de développer ses activités e-commerce. Mise en place du retrait en magasin suite à une commande en ligne et de la livraison en 3h, consolidation de la chaîne logistique urbaine… Pour mind-Satellinet, il explique les contours de sa fonction et ses convictions pour transformer une entreprise.



Jules Trecco

2014 Directeur digital et communication externe de Fauchon (et cofondateur et PDG de Jukizo Capital depuis 2011)

2014 Consultant en stratégie digitale à Eucelia Investments

2011 Capital-risqueur à Jaïna Capital

2010 Analyste M&A

2008 Brand manager à Red Bull France

Quel a été votre parcours avant d'intégrer Fauchon ?

Je me définis d'abord comme entrepreneur. Mon cœur de métier est de convertir du business "classique" en business digital. J'ai déjà créé deux start-up différentes, dont l'épicerie fine en ligne Madeleine Market. J'ai également été analyste au fonds d'investissement de capital-risque Jaïna Capital, créé par Marc Simoncini, où je m'occupais de start-up en phase de démarrage, puis de leur développement e-commerce. Pour moi, Fauchon est une très belle collaboration, mais après cette expérience, je créerai certainement une nouvelle entreprise, c'est ce que j'aime faire.

Vous êtes CDO de Fauchon depuis mai 2014. Comment voyez-vous votre rôle et quelle est votre feuille de route ?

Mon périmètre d'action comprend la communication sur les supports digitaux et non digitaux, les relations presse à l'international et le développement des ventes en ligne. Ma mission est très opérationnelle : concrètement, je pilote la communication numérique du groupe en m'appuyant sur la notoriété de la marque et plus spécifiquement la stratégie social média internationale, car Fauchon est présent au Moyen-Orient mais aussi en Asie. L'autre volet de ma mission est la gestion et le développement de l'e-commerce : drive-to-store, livraison rapide, logistique urbaine...

Quelle est la stratégie de marque digitale de Fauchon et quel budget consacrez-vous à la communication en ligne ?

Je n'ai pas de budget dédié spécifiquement à la communication en ligne, mais je ne trace pas de frontières entre la communication online et offline, qui forment un tout : un article de presse intéressant sur le groupe sera relayé en ligne, une dégustation rassemblant des blogueurs est une opération de relation presse qui s'appuie sur l'influence et la viralité propres au digital. Le digital reste donc seulement un support. L'essentiel est de bien définir ses objectifs de communication : corporate, produit ou lifestyle. Avec les réseaux sociaux, le rythme de communication s'est accéléré. Ils offrent beaucoup plus de possibilités d'activation et d'engagement autour de la marque et grâce à l'exploitation des données, je peux mieux tracer et mesurer la performance de nos actions.

Quels leviers utilisez-vous pour promouvoir la marque Fauchon ?

La stratégie digitale de Fauchon s'appuie sur trois leviers. Le premier est le social media, avec une présence soutenue sur les réseaux sociaux que sont Facebook et Twitter, mais aussi Pinterest et Instagram. Nous développons également des opérations de brand content orientées lifestyle,

Jules Trecco, Fauchon

Le click & collect représente déjà une part significative du CA des magasins."

qui nous permettent de parler de la marque au travers de ses valeurs que sont l'expertise et la tradition d'excellence en matière de gastronomie. Parce que Fauchon est une marque historique, l'ensemble des contenus sont édités par la marque, et ne relèvent pas de l'UGC *(contenu généré par l'utilisateur, ndlr)* : nos clients veulent avant tout connaître les savoir-faire de la maison et pénétrer ses coulisses. Nous travaillons actuellement sur la refonte du site web qui, d'ici septembre 2015, sera international, mobile et en responsive design.

Utilisez-vous différemment le mobile et la tablette ?

Oui. Pour notre groupe, la tablette est davantage un outil de communication en brand content qui met en avant notre magazine et ses contenus : recettes, interviews de chefs pâtissiers... Tandis que notre stratégie sur le mobile est très orientée e-commerce et vise à développer les ventes en ligne : le mobinaute a la possibilité de commander en ligne avec une livraison express le jour même. Pour Fauchon, l'activité e-commerce désigne l'envoi de produits dans l'ensemble de l'Europe hors produits frais, le retrait en magasin, mais aussi la livraison le jour même en Ile-de-France de tout produit. Le e-commerce représentera 5 % de l'activité globale en 2015 et l'objectif est que le drive-to-store représente entre 5 et 10 % du chiffre d'affaires.

Concrètement, quelles actions e-commerce mettez-vous en place ?

Nous avons mis en place, en Ile-de-France, le retrait en magasin express (click & collect) en trois heures après la commande en ligne. Dans trois mois, ce sera en 1h30. Nous travaillons également à la refonte du site internet, en prenant en compte la dimension "glocale" de la marque : il faut penser global tout en agissant local pour être au plus près des attentes des clients.

L'objectif est de mettre le digital au service de l'opérationnel en permettant que chaque région du monde dispose de produits associés à ses goûts. Sur le site de Dubaï par exemple, nos revenus proviennent plutôt de la restauration, alors qu'à Hong Kong, ils viennent beaucoup des coffrets cadeaux. C'est un site itératif dont l'ergonomie évolue en fonction des expériences utilisateurs qui sont différentes selon les pays.

Est-ce également une manière de faire venir les clients en magasin ?

Pour le client, le commerce est déjà "connecté". La frontière entre on et offline est révolue. En magasin ou via l'e-commerce, la finalité est la même : la vente. Seuls les usages, de plus en plus cross-canaux, comptent. C'est en s'adaptant aux attentes des consommateurs et en leur offrant le meilleur des deux mondes qu'une enseigne peut trouver des relais de croissance. De fait, le "click & collect" répond à ces nouveaux usages, à ces attentes, et vise à générer du trafic en magasin. C'est clairement une optique drive-to-store.

Quels indicateurs de performance observez-vous et quels sont les résultats obtenus ?

Nous avons différentes métriques : la mesure de l'engagement pour les réseaux sociaux, les ventes internationales, les flux d'achats et de retraits à la fois online et en magasin... Les résultats sont encourageants : nous atteignons une part non négligeable du chiffre d'affaires magasin concernant le click & collect. La gestion de la chaîne logistique est un point crucial.

Comment gérez-vous l'équilibre entre la communication digitale et le branding d'un côté, et le marketing à la performance et le e-commerce de l'autre ?

La data permet d'articuler ces deux approches pour créer de la performance. J'utilise l'outil Geckoboard pour observer et ajuster en temps réel les campagnes. Les métriques me permettent de savoir avec précision l'origine des ventes : référencement naturel, réseau social, etc. J'adapte ensuite les actions marketing pour me concentrer sur les canaux les plus prescripteurs et les cibles les plus engagées.

Finalement, votre fonction de directeur digital (CDO) se confond beaucoup avec celle de directeur marketing (CMO).

Oui, tout à fait, à l'exception près que je possède des compétences techniques et informatiques : codage, langages html, php et de data-analyst. Et puis surtout, je suis en parallèle responsable de la transformation digitale de l'enseigne.

Jules Trecco, Fauchon

“La transformation des métiers passe d’abord par une formation terrain.”

Comment conduisez-vous la transformation numérique de l’entreprise ?

La transformation des métiers passe d’abord par une formation terrain. Une fois l’idée validée au comité exécutif, je la mets en œuvre sur le terrain avec les métiers concernés (commerciaux, logisticiens) en leur expliquant les process et les bénéfices. C’est la méthode que nous avons expérimentée avec la mise en place du click & collect, un service qui est fondé sur la rapidité de la livraison.

Quels rapports entretenez-vous avec les autres services : direction générale, DSI, RH ?

Je suis membre du comité exécutif et je rends compte directement au DG et président. C’est par le middle-management que passe la transformation. Mes meilleurs alliés sont les commerciaux et les gens de terrain. Quant au DSI, il est l’architecte des systèmes d’information de l’entreprise : il gère les process d’infrastructures et de paiement mais pas ceux liés au web, qui est au cœur du digital. J’ai davantage un rôle de formation et d’évangélisation des collaborateurs. La communication interne a d’ailleurs une dimension importante dans la transformation numérique d’un groupe.

Rencontrez-vous des résistances ? Changer l’organisation voire les métiers n’est pas simple dans les groupes qui ont une longue histoire.

Le frein générationnel et les résistances disparaissent au fur et à mesure que les premiers résultats apparaissent. La force du digital réside dans le gain de rapidité, et dans son succès. Il faut montrer les bénéfices qu’il apporte au métier pour créer un élan vertueux. Je préfère les “quick wins”, c’est-à-dire les petits gains, pour générer cet effet d’entraînement, plutôt que de faire appel à un gros cabinet de conseil doté d’une équipe numérique pointue. Je suis un fervent partisan du pragmatisme, qui fonctionne mieux.

Le poste de directeur de la transformation digitale est-il forcément temporaire dans une entreprise ?

Oui. Telle que sa feuille de route est tracée aujourd’hui, je pense que la fonction de CDO est éphémère. Parce que par définition il cristallise le changement, il doit avoir une road map de trois à cinq ans. Cela dépend du stade d’évangélisation de l’entreprise. La fonction du CDO peut ensuite évoluer et se recentrer sur le marketing digital. ■

Le 1er numéro de mind RH est gratuit en cliquant sur la bannière ▼▼



Transformation numérique [1/2] : comment les cabinets de conseil en stratégie et les SSII se positionnent

Si les entreprises ont pris conscience de l'importance de mener et réussir leur transformation digitale, sous peine de mettre en péril leur avenir, elles ne savent souvent pas comment y parvenir. Pour les accompagner, cabinets de conseil, SSII et agences ont convergé sur ce marché très disputé en acquérant des compétences en stratégie, en technologies et en design.

Avant de présenter les stratégies des agences dans une seconde partie (lire pages 48 à 53), mind-Satellinet analyse celles des cabinets et des SSII : comment ont-ils construit leur compétence digitale ? Comment attirent-ils les meilleures expertises ? Quel rôle pour leurs agences internes ? Quels types de missions mènent-ils ?

mind-Satellinet a interrogé **Roland Berger, Deloitte, PwC, Accenture, Capgemini, le BCG et eCap Partner** pour mieux comprendre leurs stratégies en vue d'aborder le marché de la transformation numérique.

"Le digital est désormais l'affaire des directeurs généraux."

Quentin Molinié,
eCap Partner

Longtemps restés modestes, les budgets des grandes entreprises dédiés à leur transformation numérique connaissent une forte inflation. AXA lui a par exemple consacré 600 millions d'euros entre 2013 et 2015, Accor 225 millions d'euros sur cinq ans, et la SNCF 450 millions d'euros sur trois ans, avec le plan #DigitalSNCF. En avril 2015, Michel-Edouard Leclerc annonçait à son tour un investissement d'un milliard d'euros en trois ans dans le numérique pour adapter ses enseignes aux nouveaux usages des consommateurs. Enfin, début octobre, c'est La Française des Jeux qui présentait son plan FDJ 2020, avec 500 millions d'euros d'investissement prévus. Ces enveloppes financeront des recrutements, les équipements, les technologies, les acquisitions… et les rémunérations des sociétés de consulting sélectionnées pour les assister.

Convergence

De fait, **ces budgets aiguisent l'appétit d'une variété d'acteurs issus d'univers très différents, qui sont en train de converger vers le marché du digital et de la transformation numérique.** Une activité qui leur demande de détenir des compétences dans trois domaines d'expertise : le conseil en stratégie, les technologies (développement et implantation des technologies) et l'expérience client (design, créativité). Ce modèle hybride a déjà été éprouvé par des pure players, comme FABERNOVEL, créé en 2003, (par ailleurs actionnaire minoritaire de mind-*Satellinet*) qui compte dans ses rangs aussi bien des consultants que des développeurs et des créatifs.



Selon QUENTIN MOLINIÉ, managing partner au sein de la banque d'affaires eCap Partner, les acquisitions permettent aux cabinets d'accélérer leur mutation.

Ces toutes dernières années, ces pure players sont imités par les grands cabinets de conseil en stratégie - McKinsey, BCG, Bain & Company… - qui en font l'une de leurs offres de service ; par les SSII - Accenture, Capgemini, IBM… -, et par les grands groupes de publicité - WPP, Publicis, Havas...

Outre l'importance des budgets désormais consacrés au digital, ce mouvement s'explique par le glissement du pouvoir de décision sur le numérique au sein des grandes entreprises, des directions métiers vers le sommet de la hiérarchie. "Autrefois, les interlocuteurs des agences étaient les directeurs communication et marketing, et ceux des SSII étaient les directeurs technique et informatique, car c'est là que se trouvaient les enjeux. Depuis trois ans, elles parlent directement avec les directions générales, qui veulent introduire le numérique à tous les niveaux de leurs sociétés", explique Quentin Molinié, managing partner au sein de la banque d'affaires eCap Partner, qui accompagne les fusions & acquisitions dans l'économie digitale.



JÉRÔME COLIN,
consultant chez Roland Berger, qui privilégie les partenariats aux acquisitions pour se positionner sur le consulting digital.

> **"Sur le numérique, nous avons appris et grandi en même temps que nos clients."**
>
> **Jérôme Colin,** Roland Berger

Comme ils ont désormais un interlocuteur unique, les prestataires peuvent quitter leur pré carré et entrer dans une logique de "cross-selling", cette technique qui consiste à vendre à un client des produits et services complémentaires à celui qu'il a acheté, en proposant leurs services aussi bien en stratégie qu'en informatique et en design. Ainsi, 80 % des clients de Digital Services, l'offre d'agence digitale de PwC, lui facturent par ailleurs des prestations de conseil.

Risques et opportunités

Pour les SSII, étendre leurs champs de compétences en se positionnant sur le consulting digital apparaît comme une action défensive, car elles sont confrontées à un essoufflement de leur modèle traditionnel : "Elles sont menacées par l'adoption par les entreprises d'outils très légers, comme DropBox ou Skype, qui ne nécessitent pas de recourir à leurs bataillons d'ingénieurs et de développeurs, qui leur coûtent cher dès qu'ils ne sont pas en mission chez des clients", observe Quentin Molinié (eCap Partner). Aider les autres à éviter "l'uberisation", pour soi-même y échapper, semble donc être le destin des SSII.

Les cabinets de conseil, de leur côté, veulent se présenter comme les chefs d'orchestre de la transformation numérique, en jouant sur les atouts qu'ils possèdent déjà : leurs relations d'affaires avec les directions générales, la force de leur marque et leur réseau mondial. L'un d'entre eux, qui préfère rester discret, a par exemple accompagné la mutation de l'ex-Pages Jaunes en Solocal, le développement du e-commerce chez Kiabi, et le développement de pure players comme Le Bon Coin et Blablacar.

Pour Jérôme Colin, consultant à Roland Berger passé par Google, cette évolution est naturelle : "Notre cabinet accompagne des entreprises de tailles moyenne et grande dans leurs transformations depuis 1969. Et cela fait plus de dix ans que nous les accompagnons sur les questions numériques. Cela nous a permis d'apprendre et de grandir avec eux sur ces sujets. Notre légitimité s'est construite naturellement."

La diversification par les acquisitions

Leurs clients ne sont pas toujours de cet avis et nourrissent des doutes sur leur capacité à les accompagner sur l'ensemble de leur transformation : quelle légitimité technologique pour les cabinets de conseil ? Quelle capacité à définir une vision chez les SSII ? Quelle expérience du design et de l'expérience utilisateur pour les deux ? Ainsi, un consultant de BCG admet sentir que, si ce sujet prend de l'importance en interne, "ce n'est pas notre cœur de métier : les managers ne sont pas formés à ces questions, donc on cherche encore notre positionnement".

Pour tenter de combler leur retard et compléter leurs compétences, SSII et cabinets procèdent souvent à des acquisitions. "Développer des compétences en interne leur prendrait trop de temps. Compte tenu de la vitesse à laquelle la concurrence grandit sur ce marché, ils doivent agir très vite", explique Quentin Molinié (eCap Partner).

Les cabinets et les SSII peinent à débaucher les meilleurs designers et créatifs des agences.

C'est ainsi que Deloitte, historiquement positionné sur le conseil en organisation et en management, a absorbé le cabinet de conseil en stratégie Monitor en 2013, et a acquis plusieurs agences : Übermind, dans le marketing mobile en 2012, et Banyan, dans le social marketing, en 2013.

La stratégie de PwC, lui aussi acteur historique du conseil en management, est sensiblement la même : le cabinet de conseil stratégique Booz & Company, concurrent du BCG, a été acheté en 2013, en parallèle à une poignée d'agences digitales : Diamond, Ant's Eye View, BGT ou encore, plus récemment, l'agence parisienne spécialisée dans le design de service et l'expérience utilisateur Nealite (lire nos détails). **Si bien que PwC assure compter aujourd'hui dans ses effectifs plus de 3 000 créatifs et experts du digital sur 195 000 collaborateurs.**



MATTHIEU AUBUSSON, responsable de PwC Digital Services en France. L'agence digitale de PwC réalise 750 millions de dollars de revenus annuels.

Les SSII ne sont pas en reste. Accenture a acquis AvVenta Worldwide en 2012 et l'agence de design utilisateur britannique Fjord en 2013. En 2011, Capgemini a acheté Prosodie (centres de contacts multicanaux, hébergement web, ToIP) pour 382 millions d'euros, qui possède notamment dans son portefeuille l'agence de design mobile Bakelite.

Guerre des talents

La diversification passe aussi par les recrutements. Même le très prestigieux BCG, qui a fait de la polyvalence de ses consultants sa marque de fabrique, a fait une entorse à cette règle pour ce qui est du digital, en recrutant des spécialistes du sujet, notamment des data scientists en grand nombre.

Toutefois, les cabinets et les SSII peinent à détourner les meilleurs designers et créatifs des agences, qui jouissent auprès d'eux d'un certain prestige. Pour les séduire, outre les efforts salariaux, ils soignent leur environnement de travail, en particulier par la création de "Labs". "Nous sommes conscients que pour attirer ces talents, qui avaient l'habitude d'intégrer des agences digitales, nous devons respecter leur personnalité. Nos consultants, nos ingénieurs, et aujourd'hui nos designers, ont des règles et des façons différentes d'évoluer dans l'entreprise. Nous devons donc leur

offrir des environnements de travail différents, qui respectent la culture de chacun", explique Matthieu Aubusson, responsable de PwC Digital Services en France.

En France, le cabinet compte ainsi deux lieux dédiés au digital, à Neuilly et à Paris, ceux de Nealite, qui a ses propres "war rooms", zones de coworking et ses salles dédiées aux tests utilisateurs, dotées notamment de dispositifs d'eye-tracking. **Au niveau mondial, PwC a inauguré début octobre 2015 l'Experience Center, un réseau de Labs où ses designers pourront créer et expérimenter des prototypes de produits et services digitaux pour ses clients.** Le premier ouvrira cette année à Miami, suivi l'an prochain par un deuxième en Californie, puis quatre autres en Europe, au Moyen-Orient et en Chine. IBM a également annoncé en 2014 vouloir dépenser plus de 100 millions de dollars pour développer son activité de conseil en marketing via le recrutement de 1 000 nouveaux employés… et l'ouverture de 10 labs d'expérimentation.



DIDIER TAUPIN, associé responsable des activités de conseil chez Deloitte.

"Le but de Deloitte Digital n'est pas de concurrencer les agences de communication."

Didier Taupin, Deloitte

BCG Digital Ventures

Pour sa part, le BCG a opté pour une approche originale, avec la création en 2014 d'un fonds d'investissement corporate doublé d'un incubateur, Digital Ventures. Sa promesse ? Aider les grandes entreprises à "ubériser" leur propre modèle, en créant ou en prenant des participations dans des start-up innovantes. **Preuve de son implication, le BCG partage les risques en investissant avec ses clients, via des joint-ventures.**

Même s'il n'a pas de bureau en France, Digital Ventures accompagne parfois les consultants français du BCG pour présenter ses solutions à leurs clients du CAC 40. A notre connaissance, aucune n'a encore franchi le pas. Digital Ventures héberge ses 300 employés - ingénieurs, designers, spécialistes opérationnels et product managers - dans des centres d'innovation en Californie, à Londres, Berlin et Sydney, et plusieurs labs dans le monde.

Pour le BCG, cette approche vise à convaincre les grandes entreprises de sauter le pas de la transformation numérique : "Nos clients ont des réticences à s'engager dans ces processus. Il faut d'abord leur prouver par des pilotes, des tests à petite échelle, qu'ils peuvent dégager de la valeur presque immédiatement, par exemple en utilisant davantage leurs données clients", témoigne un consultant.

Roland Berger, la voie des partenariats

Roland Berger, de son côté, a privilégié les partenariats aux acquisitions. S'il reconnaît que le cabinet est de plus en plus amené à inclure dans ses missions des éléments technologiques – analyse big data, méthodologies agiles – Jérôme Colin souligne que "Roland Berger n'a pas vocation à se substituer aux spécialistes de ces questions. Nous voulons continuer à développer nos forces et à travailler en réseau sur les autres questions". C'est le sens de la création, en décembre 2014, de la plateforme Terra Numerata *(lire notre présentation détaillée sur notre site mindnews.fr)* qui réunit l'ensemble de ses partenaires digitaux : les incubateurs, les

■■■ investisseurs fournisseurs de technologies -, comme le Numa, Rocket Internet, IBM ou encore Linkfluence : "Cela nous permet d'amener à nos clients, selon leurs problématiques, une équipe qui rassemble les meilleurs élèves sur leur domaine d'expertise", indique Jérôme Colin.

Ces partenariats prennent parfois la forme de prises de participation. Le cabinet de conseil a ainsi participé fin septembre à la nouvelle levée de fonds de 4 millions d'euros du NUMA, l'accélérateur basé à Paris (ex-Silicon Sentier). L'investissement est de l'ordre de quelques centaines de milliers d'euros. *(lire nos détails sur mindnews.fr)*

Des agences digitales maison

Pour exécuter eux-mêmes les recommandations qu'ils formulent à leurs clients, les cabinets et les SSII n'ont pas hésité à aller affronter les agences digitales sur leur propre terrain, en créant des structures internes. En dévoilant son Rapport Agences 2015, Adage.com soulignait "le bouleversement en cours du secteur, puisque les agences traditionnelles font face, dans le marketing digital, à une concurrence croissante des cabinets de consulting et des SSII". Car des cinq plus grands réseaux digitaux recensés par le média américain, seul le dernier est détenu par un groupe publicitaire : Wunderman (WPP). Les premières places sont trustées par IBM Interactive Experience, Deloitte Digital, Accenture Interactive et Epsilon (Data System).



PASCAL DELORME, directeur exécutif d'Accenture Digital pour la France et le Benelux.

"La majorité des missions réalisées intègrent une dimension digitale à un moment ou un autre."

Anne Bioulac, Roland Berger

Deloitte Digital, qui compte 2 700 consultants dans 16 pays et travaille pour des marques telles que Intel, Activision ou Adobe, a en effet réalisé 1,5 milliard de dollars de chiffre d'affaires en 2014. L'offre a été lancée en mars 2015 en France, où elle compte 25 salariés - chefs de projet web, spécialistes du e-commerce, créatifs… - et un studio créatif. Mais Didier Taupin, associé responsable des activités de Conseil chez Deloitte, assure que "le but de Deloitte Digital n'est pas de concurrencer les agences de communication, mais d'apporter ses compétences dans les missions de transformation globales de nos clients. Certes, cette plateforme va à la rencontre du marché, au même titre que nos plateformes stratégie et technologie, mais notre raison d'être est d'aller chercher des sujets clients qui mettent en action ces trois composantes".

De même, PwC a lancé en 2014 l'offre Digital Services, qui emploie près de 1 000 directeurs de création, stratèges, designers et ingénieurs dans 31 pays, pour aider 200 à 250 clients à développer des applications et des sites web. Ses revenus annuels sont d'environ 750 millions de dollars et devraient croître de 40 à 50 % cette année. Cela reste modeste à l'échelle du groupe, qui a réalisé 35,4 milliards de dollars de chiffre d'affaires l'an dernier.

En France, PwC Digital Services compte 50 salariés. "Ces deux compétences, conseil en management et digitales, sont complémentaires, explique Matthieu Aubusson, son responsable en France. Le cabinet de conseil intervient d'abord pour apporter son expérience des projets stratégiques de transformation et sa connaissance sectorielle, afin de formuler une vision. Puis l'agence interne nous permet d'accompagner notre client dans l'exécution de cette vision, par sa capacité à prototyper et à produire en cycle court, en plaçant l'utilisateur ■■■

au cœur de la réflexion". En 2013, Accenture a lancé sa filiale Accenture Digital, qui compte pour plus de 20 % dans le chiffre d'affaires du groupe, soit plus de 6 milliards de dollars, pour 34 000 collaborateurs, dont 2 000 en France. Cette part importante s'explique par le fait qu'en plus des seuls métiers d'agence, réunis au sein d'Accenture Interactive (digital consumer, campagnes en ligne, marketing, e-commerce…), Accenture Digital comprend aussi Accenture Analytics (big data, algorithmie, DMP…) et Accenture Mobility (objets connectés), pour couvrir toute la transformation numérique.



ANNE BIOULAC,
Partner chez Roland Berger

Les directions marketing sont en train de s'industrialiser."

Pascal Delorme, Accenture Digital

Quelles missions de transformation numérique ?

Pour paraître légitimes dans l'accompagnement de leurs clients dans leur transformation numérique, les cabinets et les SSII ont donc multiplié les acquisitions et les recrutements, noué des partenariats de recherche (comme CapGemini qui signe avec le MIT la prestigieuse "Digital Transformation Review"), et lancé leurs propres agences digitales.

Pour, au final, quels types de missions ? Chez Roland Berger, la partner Anne Bioulac souligne que "la majorité des missions menées intègre une composante digitale à un moment ou un autre". Le cabinet mène en moyenne deux dossiers purement digitaux par mois : "il s'agit souvent de projets de pure stratégie, qui mobilisent une petite équipe très focalisée pendant deux à trois mois. L'autre partie de ces projets concerne une transformation de l'organisation, où nous pouvons faire intervenir nos partenaires". **Des exemples de missions digitales : faire prendre conscience des ruptures aux dirigeants et des salariés d'une entreprise ; acquérir et développer une vision ;** faire évoluer le business model via le test & learn sur des projets d'importance croissante ; donner un ADN digital à l'entreprise en cassant les silos ; transformation des parcours clients.

Chez PwC, Matthieu Aubusson souligne que le groupe "aborde la question de la transformation numérique sous l'angle business : en quoi cela impacte les marchés de l'entreprise, son chiffre d'affaires et sa rentabilité ? Comment peut-elle réinventer la relation client et transformer son business model pour en tirer parti ?". En pratique, PwC mène trois types d'intervention, impliquant un éventail plus ou moins large de ses compétences.

Premièrement, son agence digitale réalise des sites web et des applications pour des e-commerçant et des distributeurs notamment. Deuxièmement, il conçoit de nouvelles expériences clients multicanales, par exemple au sein de magasins connectés. Troisièmement, il accompagne des groupes sur l'ensemble de leur transformation digitale : relation client, usine augmentée, RH & culture digitale, informatique bi-modale, nouveaux business models… "Nous menons 5 à 10 projets de ce genre en parallèle. La phase initiale de consulting pour établir une vision prend généralement trois mois, celle de mise en œuvre peut durer plus d'un an", explique Matthieu Aubusson.

Pour Deloitte, la transformation est avant tout affaire de management. "Nous intervenons beaucoup auprès des DRH car c'est un volet fondamental dans toute transformation, explique Didier Taupin. Lorsque vous avez déterminé un projet d'entreprise, ce qui peut poser problème, c'est la capacité d'une organisation à faire partager cette vision à l'ensemble de ses collaborateurs." Pour faciliter cela, Deloitte peut par exemple installer pendant quelques semaines un lab chez ses clients, où il organise des ateliers avec l'ensemble des collaborateurs.

Pascal Delorme, directeur exécutif d'Accenture Digital pour la France et le Benelux, observe que la SSII "perce dans des sujets d'industrialisation auprès des directions marketing, qui sont en train de vivre ce que d'autres fonctions dans l'entreprise ont vécu". Cette industrialisation concerne par exemple la gestion des contenus d'un groupe pharmaceutique, par le biais de son content management system (CMS), la génération de leads pour les marques de deux constructeurs automobiles européens grâce au programmatique, ou la gestion de la campagne online d'un groupe hôtelier. "Exception faite du média planning et de la création, où nous n'irons pas, nous nous positionnons sur tous les territoires du digital : stratégie, consulting, technologie, outsourcing", précise Pascal Delorme.

Capgemini, qui a recruté de nombreux data scientists, considère que 30 à 40 % des missions qu'il mène en France concernent la transformation digitale. Il intervient en particulier dans les questions liées à l'expérience utilisateur, à la transformation RH, et l'intégration technologique du digital au sein des métiers de l'entreprise. ■

Le 1er numéro de mind RH est gratuit en cliquant sur la bannière ▼▼



Transformation numérique [2/2] : comment les agences et les pure players se positionnent

Pour accompagner les grandes entreprises dans leur transformation digitale, cabinets de conseil, SSII, agences de communication et pure players ont convergé sur ce marché très disputé en acquérant des compétences en stratégie, en technologies et en design.

Après avoir présenté précédemment les stratégies des cabinets de conseil et des SSII en transformation digitale (lire pages 41-47), mind-Satellinet analyse celles des agences et des pure players. Comment ont-ils construit leur compétence digitale ? Comment se positionnent-ils sur le conseil en stratégie et en management ? Quels types de missions mènent-ils ?

mind-Satellinet a interrogé **Publicis Nurun, Emakina, ESV Digital, VTScan, FABERNOVEL, le cabinet U, et PAC France** pour mieux comprendre leurs stratégies et la façon dont ils abordent le marché de la transformation numérique.

“Jusqu’à récemment, les cabinets, les SSII et les agences se voyaient comme des partenaires.”

Aurore Goncalves,
PAC France

Sites web et applications mobiles, nouveaux produits et services, e-commerce chez les distributeurs traditionnels, communication en ligne, conduite du changement, investissement dans les start-up… Face au risque “d’uberisation”, les initiatives des grandes entreprises sont en train de faire décoller le marché de la transformation numérique. Selon les estimations de PAC France (Groupe CXP), le marché des services en transformation numérique “orientée clients” (conseil, implémentation, intégration, opérations) atteindra 4,4 milliards d’euros en France en 2015, et devrait connaître une croissance de plus de 10 % par an jusqu’à 2019.

Le marché est convoité par les grands groupes de communication. Publicis, WPP, Omnicom, Interpublic ou Havas espèrent bien faire valoir leurs compétences dans l’expérience clients et la création, tout en se positionnant sur la transformation du business et en s’adressant directement aux PDG chez l’annonceur. Mais, déjà bousculés par les adtechs et les géants Google et Facebook, qui s’arrogent une part croissante de la publicité en ligne, **ils ont vu les grands cabinets de stratégie, de management et d’audit, ainsi que les SSII venir les concurrencer sur leur terrain,** en créant leurs propres agences digitales.



AURORE GONCALVES, senior consultant chez PAC France (Groupe CXP)

Accenture Interactive, PwC Digital Services, ou encore IBM Interactive Experience sont un caillou de plus dans leur chaussure. “Nous faisons désormais face à des sociétés avec lesquelles nous n’avions jamais été en concurrence jusqu’à présent : Deloitte Consulting, Accenture, IBM…”, a reconnu en mars dernier le président d’Interpublic, Michael Roth, à l’occasion d’une rencontre avec des investisseurs.

"Jusqu'à récemment, les agences de communication, les agences digitales et les ESN *(entreprises de services numériques, la nouvelle dénomination des SSII, ndlr)* se voyaient comme des partenaires et travaillaient ensemble, car elles s'adressaient à des métiers différents de l'entreprise", rapporte Aurore Goncalves, senior consultant chez PAC France. Mais avec l'agrandissement du marché, "chacun a voulu étendre son offre pour couvrir l'ensemble de la chaîne de valeur".

Les agences digitales très convoitées

Pour rattraper leurs lacunes technologiques, en particulier vis-à-vis des ESN, les groupes de communication ont mis à profit leur taille et leurs capacités de financement pour s'arroger les compétences et les marques des agences digitales. Publicis a été l'un des plus actifs, en achetant Digitas dès 2006, puis Razorfish en 2009 (pour 378 millions d'euros), LBi fin 2012, et le canadien Nurun (4 000 salariés dans 30 agences à travers 14 pays, dont 500 en France) en septembre 2014 pour 87 millions d'euros.

A l'occasion du lancement de Nurun dans l'Hexagone en novembre 2014, le président de Publicis Woldwide, Arthur Sadoun, insistait d'ailleurs sur sa complémentarité avec les



JEAN-GUY SAULOU, directeur général de Publicis Nurun

autres entités du groupe : **"Nurun offrira le meilleur des deux mondes : de fortes compétences technologiques grâce à des agences digitales innovantes, et le leadership stratégique et créatif de Publicis Worldwide".** Ses offres vont de la création à l'UX, en passant par la data et le social media, pour des clients tels que SNCF, Accor, Axa et BNP Paribas. "Nous n'avons pas vocation à accompagner nos clients sur l'ensemble de leur transformation numérique. Notre spécialité, c'est la transformation du marketing à l'heure du digital,

Des fonds d'investissement pour se rapprocher des start-up

Pour accompagner la transformation digitale de leurs clients, les agences choisissent parfois de prendre des participations dans des start-up via un fonds d'investissement. Fred & Farid a ainsi créé le sien en 2013 : "Digital Investment Fund" (FFDIF) a déjà investi dans une quinzaine de jeunes sociétés. "Nous privilégions celles qui développent des solutions BtoB que nos clients peuvent facilement s'approprier", précisait récemment à mind-Satellinet Geoffroy Rosset, responsable du FFDIF. C'est ainsi que Carambar a digitalisé ses relations presses avec la plateforme développée par Babbler, où Fred & Farid a pris une participation minoritaire fin 2014. Via son fonds d'investissement WPP Ventures, le groupe publicitaire WPP américain a pris des parts dans des acteurs aux profils variés : des médias en ligne, comme Vice, des trading desk programmatiques, comme AppNexus, ou encore des adnetworks mobiles, comme Jumptap. Au niveau mondial, le groupe affirme avoir réalisé 36 % de ses revenus dans le digital en 2014. Quant à Publicis, il est partenaire depuis 2012 du fonds Iris Capital, qui a pris des parts dans l'éditeur de solutions d'analytics Holimetrix, la plateforme publicitaire mobile MoPub, et dans la solution pour e-books YouScribe. ■

par la prise en compte de nouvelles données consommateurs, du programmatique ou des réseaux sociaux", précise Jean-Guy Saulou, directeur général de Publicis Nurun.

Le groupe français n'a d'ailleurs pas peur des doublons. DigitasLBi *(fruit de la fusion des deux agences de Publicis en 2013, ndlr)* se présente comme "l'agence de la transformation digitale", et Razorfish propose une offre "Digital Strategy & Innovation", pour aider ses clients à adapter leur marque et leur business au digital, à côté de ses services marketing classiques (expérience design, brand marketing & storytelling, commerce & marketing platforms…).



BERTRAND DUPERRIN, responsable du pôle transformation digitale chez Emakina.

Publicis sur le terrain des SSII

Surtout, **Publicis a fait un grand pas sur le terrain des ESN en novembre 2014 en achetant l'américain Sapient** (1,4 milliard de dollars de chiffre d'affaires) pour 3 milliards d'euros. Sur les 13 000 salariés de cet acteur du conseil en technologies, qui accompagne les entreprises dans la transformation digitale de leur modèle économique, 8 500 sont des ingénieurs basés en Inde.

> **"Par intérêt pour la data, les agences ont voulu maîtriser les technologies."**
>
> **Fabrice Valmier,** VTscan

Dans la foulée de cette annonce, Maurice Lévy assurait au *Financial Times* que cette opération devait ouvrir à Publicis les portes de nouveaux secteurs, de la même façon que le digital rapproche le monde de la publicité des marchés lucratifs du consulting et de celui de l'IT. "Nombre d'agences ont jugé important d'avoir la maîtrise des technologies derrière les nouvelles expériences clients, notamment pour pouvoir mieux exploiter la data", explique Fabrice Valmier, co-dirigeant du groupe VTscan. C'est ainsi que Proximity BBDO (Omnicom Group) compte un centre d'excellence à l'Ile Maurice spécialisé dans le développement d'applications web e-CRM (120 employés, majoritairement des ingénieurs), tandis qu'Isobar et Ogilvy ont implanté les leurs en Europe centrale. Jean-Guy Saulou, chez Publicis Nurun, confirme ces synergies : **"Par sa capacité à mettre en œuvre des dispositifs techniques larges, Sapient est un partenaire important pour Publicis Nurun.** Nous démarchons des clients ensemble et nous partageons des projets de mises en œuvre technique." Cette stratégie d'acquisitions tous azimuts a au moins eu pour effet de gonfler la part du digital dans le chiffre d'affaires du groupe français, passée de 38,4 % en 2013 à 41,9 % en 2014. Et même 50,2 % au premier trimestre 2015.

Longtemps, Havas a semblé rester à l'écart de ce mouvement de concentration. Mais le groupe présidé par Yannick Bolloré vient de changer d'orientation en septembre 2015, avec l'achat de l'agence numérique FullSIX (environ 80 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2014), afin de proposer à ses clients ses expertises technologiques sur la data, les DMP ou encore le mobile. "Havas 360 et Havas Digital Factory n'étaient pas des marqueurs suffisants pour le marché. Cette acquisition permet au groupe français d'affirmer à son tour son positionnement et son ambition sur la transformation numérique", analyse Aurore Goncalves (PAC France).

Faiblesse sur le conseil

Mais, si elles ont renforcé par les acquisitions leurs compétences technologiques, **les agences peinent encore à convaincre sur le front du conseil en stratégie et en management.** Et alors que les cabinets et les ESN sont allés jusqu'au bout de leur démarche en mettant dans leur portefeuille des agences digitales, rares sont les groupes de publicité à avoir fait le chemin inverse, en achetant un cabinet de conseil.

Au contraire, par exemple, de l'éditeur de logiciels CRM Salesforce - avec lequel Omnicom a noué une alliance stratégique en 2014 -, qui a acheté le cabinet de conseil français Kerensen Consulting (150 collaborateurs) en juin dernier, pour 24,2 millions de dollars. "Il manque encore aux agences la capacité à accompagner la transformation interne de leurs clients, par le conseil en management, la conduite du changement, et des interactions avec tous les métiers de l'entreprise", souligne Aurore Goncalves. Il faut dire que **les analystes s'interrogent sur la capacité des groupes publicitaires à converger avec les métiers technologiques et du consulting.** A l'occasion de l'achat de Sapient par Publicis, Bernstein Research a ainsi avancé qu'ils auront du mal à se faire une place sur ce marché, car les besoins des grandes entreprises seraient déjà bien satisfaits par les cabinets de consulting, du fait leur grande spécialisation et de leur bonne connaissance de leurs secteurs.



RÉMI PESSEGUIER, responsable de la cellule conseil chez ESV Digital

"Nous suivons les mêmes méthodologies que les cabinets de stratégie."

Rémi Pesseguier, ESV Digital

Du conseil en management chez Emakina

A défaut de vouloir ou pouvoir acquérir des cabinets de conseil, **certaines agences tentent de développer des pôles dédiés en interne** pour étoffer la gamme de services proposés aux clients dont elles accompagnent déjà la communication en ligne. Le groupe Emakina (500 collaborateurs, 50,1 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2013) est de ceux-là. En mars 2015, l'agence digitale a lancé une offre "Strategy" rassemblant une douzaine de consultants, avec des parcours dans des cabinets de conseil en management et des spécialistes en stratégie e-commerce et CRM.

"Lorsqu'elles tentent d'adapter leur expérience client au numérique, les entreprises se retrouvent souvent confrontées à des problématiques RH, car elles doivent mettre le monde physique en cohérence avec leur nouvelle stratégie. Elles doivent faire adhérer leurs collaborateurs à la nouvelle vision et aux nouveaux outils", explique Bertrand Duperrin, responsable du pôle transformation digitale chez Emakina. Cette entité transverse réunit les expertises de l'agence fondée par Manuel Diaz en expérience client (CRM, marketing, communication, design) et en conduite du changement (travail collaboratif, formation, communication interne).

"Il n'y a pas d'expérience client sans expérience employés : comment faire pour que chaque collaborateur soit en mesure d'exécuter la promesse faite au client ?", souligne Bertrand Duperrin. L'une des cinq missions actuellement menées par Emakina dans ce registre consiste par exemple à harmoniser les pratiques dans les points de vente d'un distributeur – fixation des prix, promotions, click and collect – où il vient de mettre en place le e-commerce.

Du conseil en stratégie chez ESV Digital

ESV Digital (180 personnes dont 80 en France), agence conseil en stratégie et performance digitale, a également mis en place voici deux ans une cellule Conseil, qui compte une dizaine de consultants, pour une dizaine de missions réalisées par an pour des distributeurs, des compagnies d'assurances ou encore des industriels du textile. "Nous suivons les mêmes méthodologies analytiques que les BCG, Bain, McKinsey et autres cabinets de conseil en stratégie pour poser nos diagnostics et élaborer nos recommandations. Mais notre ADN digital nous permet de les accompagner dans la mise en œuvre de leur transformation", affirme son responsable Rémi Pesseguier.

L'une des missions de son équipe consiste par exemple à aider Amaguiz (Groupama) à améliorer ses performances dans l'acquisition de trafic, la génération de devis, puis la transformation clients. "Nous avons mené un devis complet de l'existant, listé les actions à mener, déterminé le plan d'action, puis préparé le déploiement avec les métiers", explique Rémi Pesseguier.



STÉPHANE DISTINGUIN, président fondateur de FABERNOVEL

"Notre marque nous permet de nous différencier et d'attirer les talents."

Stéphane Distinguin, FABERNOVEL

Guerre des talents

Mais développer les compétences de conseil en interne, plutôt que par acquisition, pose le problème du recrutement des expertises, alors que l'échelle des salaires des grands cabinets dépasse de beaucoup celle des agences. Pour lancer leurs pôles spécialisés, Emakina et ESV Digital ont fait le choix de recruter un responsable expérimenté : Bertrand Duperrin était consultant chez NextModernity jusqu'à son entrée chez Emakina début 2015, tandis que Rémi Pesseguier a notamment travaillé chez JPMorgan et McKinsey avant d'intégrer ESV Digital début 2014.

Charge ensuite à eux de former les meilleurs collaborateurs pour ces postes identifiés en interne et les juniors arrachés aux grands cabinets. Voire d'attirer des séniors par leur réseau, via la promesse d'une approche plus entrepreneuriale de leur métier ou l'intéressement aux résultats, par exemple.

Les pure players misent sur leur marque

Les pure players de la transformation numérique, qui ont parfois intégré dès leur naissance toutes les compétences de la chaîne de valeur – conseil, technologies, design – **essaient de faire bonne figure face à la foule de leurs nouveaux concurrents, malgré leur taille modeste et leur exposition aux conjonctures nationales.** Pour cela, ils misent notamment sur leur grande légitimité digitale, où ils se sont forgé une solide réputation, à l'instar des américains Frog (600 collaborateurs en 2014), qui se présente comme une société de "design et stratégie", et IDEO, "cabinet de consulting en design et innovation". Certains ont déjà été rachetés par les nouveaux entrants, comme le britannique Fjord, acquis par Accenture en 2013.

En France, FABERNOVEL (actionnaire minoritaire de Frontline Media, la société qui édite mind-Satellinet, ndlr), créé en 2003, compte parmi ses 100 collaborateurs des analystes, ingénieurs, designers, et des

consultants en management, et a travaillé avec la plupart des sociétés du CAC 40. "Nous avons été parmi les premiers à envisager la transformation numérique comme un sujet de stratégie. Etre seuls pendant très longtemps nous a permis de construire une marque qui nous permet aujourd'hui de nous distinguer sur ce marché et d'attirer les talents", explique son fondateur Stéphane Distinguin.

Face aux moyens et au réseau des grands cabinets et des SSII, **ce pure player a adopté une stratégie de niches,** en intégrant les compétences qu'il considère comme stratégiques pour la transformation numérique de ses clients. C'est ainsi qu'il a acquis le développeur d'applications mobiles français Applidium en 2010, l'agence interactive Buzzaka en 2014, et lagencemedia, spécialisée dans le data marketing, en *septembre 2015.*

> **"Nous voulons nous éloigner de l'activité de services en développant de nouveaux modèles de valorisation plus proches de l'édition de logiciels."**
>
> **Stéphane Distinguin,** Fabernovel

FABERNOVEL a aussi amorcé son internationalisation en 2007, avec la création à San Francisco de l'espace de coworking et incubateur PARISOMA, qui compte aussi des bureaux à Moscou, New York et Lisbonne. Une démarche poursuivie en septembre avec *l'acquisition* de Rebellion Lab, société basée à San Francisco et spécialisée dans les "learning expeditions", ces visites guidées de la Silicon Valley organisés pour les patrons d'entreprises afin de les immerger dans l'innovation. "C'était une nécessité pour nous car nous travaillons à la fois avec des entreprises internationales et des start-up qui veulent le devenir", indique Stéphane Distinguin.

Pour maintenir sa marge dans un marché où les tests et la R&D prennent une place importante, FABERNOVEL veut maintenant faire évoluer son modèle économique. "Nous voulons nous éloigner de l'activité de services en développant de nouveaux modèles de valorisation plus proches de l'édition de logiciels, en industrialisant nos offres", explique Stéphane Distinguin.

Multiplication des cabinets spécialisés

Sur le maillon conseil en stratégie appliqué à la transformation, nombre de nouveaux acteurs voient le jour. Deux exemples, rien qu'en septembre : l'ancien directeur général adjoint du Point **Jean-François Hattier a fondé son propre cabinet de conseil en stratégie** pour, notamment, accompagner la transition numérique des entreprises, tandis que le président du think tank Renaissance Numérique **Guillaume Buffet a créé le Cabinet U,** qui se concentre exclusivement sur le conseil en transformation digitale des grandes entreprises et administrations. "Nous intervenons auprès des comités exécutifs pour les aider à concevoir des modèles économiques innovants", précise Guillaume Buffet. ■



ABONNEMENT

Je souhaite m'abonner à mind

mind (ex-Satellinet) vous permet de comprendre l'actualité de la communication et des médias en ligne

ABONNEMENTS ENTREPRISES : COLLECTIFS ET ILLIMITÉS

à partir de 290 € HT / mois *

L'abonnement est souscrit par la société. Il comprend :

- la réception de la lettre publiée chaque lundi en PDF
- l'accès illimité aux contenus supplémentaires postés sur le site mindnews.fr
- la réception du briefing quotidien envoyé le soir sur votre mail à 18h

* Pour une offre adaptée à vos besoins et à votre situation, **contactez-nous :** abonnement@mindnews.fr ; ou appelez Nathalie Wella au 09 70 26 12 44.

Nom..... Prénom.....

Société..... Fonction.....

Adresse.....

Téléphone.....

Email.....

mind

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION
Pierre-Yves Platini
pyp@mindnews.fr

RÉDACTEUR EN CHEF
Jean-Michel De Marchi
jmdm@mindnews.fr
06 24 43 14 84

SUIVEZ-NOUS SUR TWITTER
@mind_Satellinet

JOURNALISTES
Aymeric Marolleau
am@mindnews.fr
Marion-Jeanne Lefebvre
mjl@mindnews.fr

RÉDACTION
redaction@mindnews.fr

ONT ÉGALEMENT PARTICIPÉ À CE NUMÉRO
Christine Monfort,
Maud Vincent,
Pauline Compan

ADMINISTRATION :
Nathalie Wella,
09 70 26 12 44
office@mindnews.fr

ABONNEMENT :
satellinet.fr/abonnement
abonnement@mindnews.fr

mind est un hebdomadaire édité par la société Frontline Media (membre du Spiil).

Siège social : 3, rue des Abbesses, 75018 Paris.

Sarl au capital de 1 815 €
Siren 752 467 068 –
CPPAP 0515 W 90423