

LA TRANSFORMATION DIGITALE AU SEIN DES ORGANISATIONS

LA TRANSFORMATION DIGITALE AU SEIN DES ORGANISATIONS

ebg
electronic
business group

EY
Building a better
working world

**LA TRANSFORMATION
DIGITALE AU SEIN
DES ORGANISATIONS**

AVANT-PROPOS

Pourquoi un livre blanc sur la transformation digitale ?

L'expression souvent utilisée en laisse certains parfois perplexes : de quoi parle-t-on exactement ? Ne s'agit-il pas finalement d'une transformation comme une autre ? Que met-on derrière le mot « digital » ? Si chacun a sa propre réponse à ces questions, force est de constater que le sujet est à l'agenda de la très grande majorité des entreprises en France et ailleurs.

En rencontrant la douzaine d'entreprises qui ont participé à ce livre blanc, et que nous remercions vivement, nous avons pu relever quelques caractéristiques, qui, au-delà de l'effet de mode, sont à la base de la plupart des dispositifs managériaux et organisationnels mis en place.

Alors que dans une transformation « classique », la cible était le plus souvent relativement bien définie, elle comporte beaucoup plus d'incertitudes et/ou d'ambiguïté dans le cas des transformations « digitales ».

Si certains domaines ou directions sont parfois plus directement concernés, dans la plupart

des cas c'est toute l'entreprise qui doit être transformée, notamment sur le plan humain et culturel.

Parallèlement dans de nombreux cas, les entreprises ressentent (à tort ou à raison) une forme « d'obligation à agir », souvent liée aux risques concurrentiels avec l'arrivée de nouveaux entrants, et/ou à l'accélération du temps.

Enfin, les transformations digitales sont alimentées par la compréhension et la montée en puissance progressive sur de multiples nouvelles compétences, parfois très éloignées du cœur de métier.

Ces spécificités ne vont pas sans générer d'énormes tensions et contraintes sur les systèmes de management et les organisations des entreprises. Dans ce livre blanc qui, nous l'espérons vous inspirera, nous vous proposons de partager quelques pratiques managériales et organisationnelles mises en place pour mener à bien ces transformations digitales.

DAVID NAIM

Associé EY Consulting, Digital Services Leader, Western Europe & Maghreb

VINCENT BOUTTEAU

Associé EY-Parthenon

INTRODUCTION	P8	CHAPITRE 1 / LES ENJEUX DIGITAUX : LE CLIENT, MAIS PAS QUE	P20	CHAPITRE 2 / PRATIQUES OBSERVÉES POUR LA GOUVERNANCE DE LA TRANSFORMATION	P34	CHAPITRE 3 / BONNES PRATIQUES POUR IDENTIFIER ET PRIORISER LES PROJETS	P52
MÉTHODOLOGIE	P14						
BAROMÈTRE EN 6 POINTS CLÉS	P18						
		1. La performance opérationnelle dopée par le digital	P22	1. Quelles pratiques pour piloter et gouverner la transformation ?	P36	1. <i>Open Innovation</i> et startups : cultiver son écosystème	P54
		2. Le digital pour réduire les coûts	P23	2. Le Comex comme instance de validation des projets digitaux	P37	2. L' <i>Open Innovation</i> : un choix raisonné	P56
		3. Le client : l'avenir de l'entreprise et premier enjeu de la transformation	P24	3. Réduire la distance et les cycles de décision	P38	3. Piloter les projets pour maintenir la cohérence	P57
		4. En premier, le service : marqueur de la stratégie centrée sur le client	P26	4. Digitaliser le Comex	P39	4. Récupérer les <i>feedbacks</i> clients	P57
		5. Embrasser le digital pour répondre aux nouveaux usages	P27	5. La DSI, copilote du digital	P39	5. Prioriser, une question de ROI ?	P58
		6. Identifier de nouveaux business et canaux de ventes	P28	6. Gouverner l'IT	P40		
		7. Profiter de la désintermédiation	P29	7. Gestion et pilotage des projets : laisser une place forte aux métiers	P41		
		8. L'omnicanal : un nouveau défi pour un nouveau modèle de distribution	P30	8. Rapprocher les équipes	P41		
		9. L'engagement des collaborateurs : un changement de culture	P31	9. Mesurer la transformation	P42		
				10. Négocier le changement	P43		

CHAPITRE 4 /
PRATIQUES POUR DÉVELOPPER
DE NOUVEAUX BUSINESS

P64

1. Fédérer pour désintermédier
2. Personnaliser pour augmenter l'engagement
3. Capitaliser sur les nouveaux marchés
4. Les évolutions comportementales et les nouveaux marchés
5. Utiliser son savoir-faire comme levier de croissance
6. IoT: source de nouveaux business
7. Être au plus près des usages pour mieux prescrire

P66

P67

P68

P69

P70

P70

P72

CHAPITRE 5 /
LES PRATIQUES POUR
UTILISER LES LEVIERS DIGITAUX

P75

1. La refonte de l'organisation : premier activateur du digital
2. Créer une entité numérique ressource
3. Les factories et les plateaux : l'usine du digital
4. Exploiter la donnée : condition de la *customer centricity* et de la performance
5. Créer une usine de *data analyse*
6. L'IA comme accélérateur d'exploitation de la donnée
7. Les labs : un *enabler* de l'innovation
8. Des partenariats croisés pour accélérer
9. Une *joint-venture* pour l'e-commerce

P77

P77

P78

P79

P81

P82

P83

P84

P84

CHAPITRE 6 /
ACCOMPAGNER
LA TRANSFORMATION
DU MODÈLE OPÉRATIONNEL :
UN CHANGEMENT
EN PROFONDEUR

P90

1. Comblent le fossé culturel
2. Former pour rassurer
3. « Planter des petites graines »
4. Assurer la symétrie des attentions et l'adoption des outils
5. Attirer et retenir les talents
6. Industrialiser la digitalisation : le système d'information fait sa mue
7. S'aligner sur la feuille de route
8. Les API pour garder l'agilité du digital
9. Le cloud, accélérateur du SI
10. Les facteurs clés pour réussir sa digitalisation du SI

P92

P93

P94

P95

P95

P99

P100

P101

P102

P102

CONCLUSION
PARTICIPANTS
PARTENAIRES

P106

P112

P120

INTRODUCTION

QUELS MODÈLES DE MANAGEMENT POUR ACCÉLÉRER LA TRANSFORMATION DIGITALE

2019 : les entreprises livrent leur version Beta

Le deuxième chapitre de la transformation digitale des entreprises est en train de s'écrire. Souvenons-nous. L'émergence de la « transformation digitale » comme thématique en 2000¹, année de la première occurrence de ce terme, a entériné la prise de conscience par les organisations d'un mouvement nécessaire pour s'adapter aux nouvelles contraintes de l'environnement concurrentiel et à la modification des comportements et des attentes des consommateurs.

Sur l'environnement concurrentiel, la nouvelle donne est intégrée. L'irruption de nouveaux acteurs issus du numérique a rebattu les cartes de l'accès au marché en moins de deux décennies et certains d'entre eux sont désormais le mètre-étalon à l'aune duquel se mesurera chaque étape d'une transformation digitale.

L'enjeu est bien ici de résister à une menace omniprésente de désintermédiation avec comme conséquence un transfert de la captation de valeur vers des opérateurs dotés d'une puissance financière et technologique inédite et exponentielle. En réponse, les organisations puisent leur inspiration au sein de l'excellence opérationnelle de ces nouveaux entrants pour négocier le virage en suivant une trajectoire balisée par leurs modèles d'exploitation.

Sur le versant « marché », le client est désormais au centre des attentions. Là aussi, en deux décennies, les clients, leurs comportements, leurs usages se sont transformés. Avec un taux de pénétration de 107 % dans le monde, le téléphone mobile est devenu depuis 2016² le premier point d'accès à Internet devant le poste fixe. Devenu « la télécommande de nos vies »

selon les mots de Nick Leeder, VP de Google, le smartphone est le point de départ des consultations d'Internet, ce qui bouleverse tous les usages de consommation de l'information, mais aussi d'interactions et d'achats.

Charge aux entreprises d'accompagner l'utilisateur dans son parcours initié depuis son mobile et relayé selon le lieu par un poste fixe, tablette ou en magasin. Désormais, le client est exigeant. Il souhaite être connu et reconnu, quel que soit le point de contact avec l'entreprise. L'expérience doit être personnalisée, fluide et sans aspérités.

À cette exigence héritée des usages fournis par les grands acteurs du numérique, s'ajoute le changement culturel initié par les nouvelles générations. Les fameux *millennials* et leurs successeurs de la génération Z nécessitent des adaptations à l'aune de leur culture *digitale native* et modalités de consommation, mais aussi une collaboration en interne.

Enfin s'ajoute la conquête de nouvelles frontières, avec comme horizon le marché chinois et ses consommateurs aux codes et attentes spécifiques, mais aussi l'implantation ou la consolidation sur le marché international.

Le digital, catalyseur d'une transformation plus profonde

Face à ces multiples contraintes, les entreprises n'ont eu d'autres choix que d'entamer leur transformation au prétexte d'un rattrapage digital. Entamée depuis quelques années, la mise à jour numérique des grandes et moyennes entreprises est en bonne voie. Si l'on en croit notre questionnaire, seuls 22 % des entreprises commencent tout juste leur transformation. Pour 78 % des entreprises, ce chantier est en cours, voire presque finalisé, moyennant quelques ajustements.

Après une phase largement dominée par le « shadow IT » pour pallier les déficits d'outillage numérique à disposition, la vague digitale irrigue — ou est en passe de le faire —, toutes les strates de l'entreprise. Pour reprendre les mots de Pierre-Yves Calloc'h, en charge de l'accélération digitale de Pernod Ricard, les organisations sortent du « terrorisme digital ». Le temps de l'injonction est terminé. L'usage du digital à tout prix pour éviter d'être mis à mal par les nouveaux entrants fait figure de souvenir.

1 - Le livre « Transformation Digitale » de Keyur Patel et Pat Mac Carthy paraît en 2000.

2 - Statcounter, l'usage mobile d'Internet dépasse le desktop pour la première fois

À QUEL AVANCEMENT DE VOTRE TRANSFORMATION DIGITALE ESTIMEZ-VOUS ÊTRE ?

AU DÉBUT
(0 À 25%)

||||| 22 %

COMMENCÉ, MAIS PAS ENCORE À LA MOITIÉ
(25 À 50%)

||||||||||||||||| 44 %

DES AVANCÉES SIGNIFICATIVES MAIS DES POINTS RESTENT À METTRE EN ŒUVRE
(50% À 75%)

||||||||||||| 30 %

EN TRAIN D'ATTEINDRE LA SITUATION CIBLE
(75 À 100%)

||| 5 %

À cette période intermédiaire succède désormais la mise en œuvre d'une refonte du modèle opérationnel pour répondre aux enjeux déterminés par la 4^{ème} révolution industrielle.

Ces enjeux, les trente décideurs que nous avons interviewés les ont chacun identifiés. Nous pouvons ainsi lister parmi les plus récurrents :

- Renforcer la connaissance client, l'engagement et la fidélisation,
- Déterminer de nouveaux canaux de distribution,
- Construire un parcours client omnicanal sans couture,
- Améliorer la gouvernance de la donnée et mieux utiliser le *big data*,
- Acculturer les collaborateurs au digital pour accroître leur engagement et accompagner la transformation.

Chacun de ces enjeux connaît des variations selon le type et le secteur de l'entreprise, mais le positionnement du client interne ou externe est le point focal au centre de la stratégie. À partir de ce point, l'entreprise va élaborer la refonte du modèle opérationnel pour investir rapidement de nouvelles sources de valeur, et ce en utilisant les leviers de l'organisation, les processus et les outils pour accompagner cette refonte et concrétiser son inflexion stratégique.

Comme le soulignait un de nos intervenants, « l'enjeu principal est d'anticiper l'évolution structurelle du marché par une autre manière de distribuer des offres » et, pourrait-on rajouter, par une autre manière de concevoir ces offres.

Dans ce cadre, l'alliance des technologies numériques et l'amélioration des processus jouent un rôle clé pour optimiser les parcours

clients et les processus internes afin de gagner en vélocité et réduire le cycle de l'idéation à la réalisation de nouveaux produits ou services. Deux conditions *sine qua non* pour construire une organisation résiliente à l'ère digitale et rester dans la compétition. À ce stade, les méthodes et organisations ont elles aussi évolué pour négocier la nécessaire accélération.

La collaboration pour faire tomber les silos

À commencer par une reconfiguration des structures organisationnelles et l'abandon progressif des silos qui se concrétisent sous diverses formes. La plus courante est la constitution d'équipes cross-fonctionnelles, mêlant experts métiers et techniques sur un même plateau, ou la constitution *ad hoc* d'une équipe là aussi multi-fonctionnelle pour itérer sur un projet en suivant un *backlog* commun. Ce type de configuration plateau s'avère le plus commun parmi notre panel d'entreprises consultées afin de faire dialoguer les différentes fonctions et gagner en efficience.

En remplacement ou en complément de ces plateaux, la transformation digitale peut aus-

si passer par la mise en œuvre d'une usine numérique. Cette dernière regroupe la chaîne de métiers dédiée à la réalisation de prototypes, de frontaux tels que les sites web ou applications. L'usine numérique en question comprend en outre une équipe dévolue à l'*analytics*, études clients et autres POC (*Proof of concept* - démonstration de faisabilité) d'innovation telles que la *blockchain* et l'intelligence artificielle. Dotées d'une autonomie de fonctionnement, ces usines numériques sont aux avant-postes de la transformation. Leur capacité de prototypage et de déploiement en collaboration avec les métiers permet un passage rapide vers l'opérationnel, mais aussi un support itératif des solutions déployées.

Un système d'information ouvert aux services

Autre effet de la transformation, **le système d'information** connaît lui aussi une mue pour tendre vers une architecture plus flexible avec un recours massif aux solutions de cloud, hybride ou non. Selon l'héritage, les arbitrages techniques sont différents, mais nous retrouvons souvent la mise en œuvre d'une architecture orientée services, et ce afin de pouvoir **fournir rapidement de nouveaux services**. Une

approche qui remet sous les feux des projecteurs l'architecture, l'urbanisation du système d'information et la modélisation et gestion des processus métiers. Outre la méthode agile largement diffusée et adoptée par les métiers non techniques, la DSI a de plus en plus recours à **la méthode DevOps comme accélérateur** pour mener à bien ses chantiers de transformation.

L'acculturation et l'engagement des collaborateurs : le défi à venir

Négocier le changement induit aussi **une prépondérance forte de la part de la direction**. La direction impulse les changements d'organisation et assure la promotion de l'agilité tout en définissant une vision claire et partagée. Cette agilité redescend dans chaque strate de l'organisation avec idéalement un accompagnement au changement intensif.

Si l'on en croit les résultats de notre questionnaire et interlocuteurs, l'engagement des collaborateurs est la clé de voûte d'une transformation réussie. **Dans ce cadre, deux piliers sont nécessaires et font l'unanimité** : la symétrie des

attentions c'est-à-dire faire en sorte que les collaborateurs aient une expérience positive du travail et la formation. L'engagement se fera à ces deux conditions.

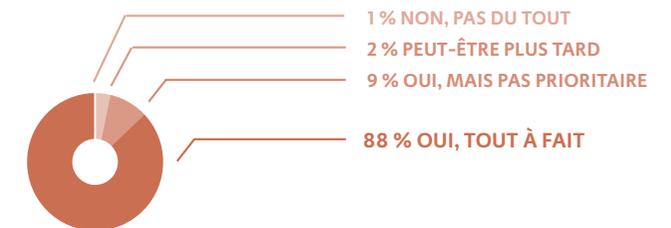
Deux piliers, expérience collaborateurs et formation continue, qui sont aussi des outils de marketing RH et d'attractivité alors que les compétences digitales se font rares. *Data scientists*, développeurs, ingénieurs, sont autant de compétences nécessaires pour accompagner l'accélération digitale, mais rares et disputées par les entreprises.

Un nouveau modèle opérationnel pour créer de la valeur

Ces nombreux sujets seront l'objet de ce livre blanc. Si nous avons souhaité étudier le modèle opérationnel des entreprises, c'est aussi parce que nous sommes convaincus que **la performance des entreprises repose aussi et surtout sur la transformation des relations et des interactions à l'aune de ces nouvelles organisations**. Interactions avec le client, mais aussi avec les collaborateurs. À ce jour, le digital n'est plus tant le sujet que l'organisation et les outils

mis en œuvre par l'entreprise pour faire en sorte que la création de valeur se fasse de manière plus souple, agile et rapide. Cette inclusion de la technologie dans l'organisation permet d'inventer **de nouvelles façons de travailler** pour se concentrer sur l'essentiel : le client. **Plus qu'une transformation technologique, c'est une transformation culturelle** que nous apprennent nos interlocuteurs. Dont acte.

LA TRANSFORMATION DIGITALE, EST-CE UN ENJEU IMPORTANT POUR VOTRE ENTREPRISE ?



L'USAGE MOBILE D'INTERNET DÉPASSE LE DESKTOP POUR LA PREMIÈRE FOIS
> DÉCOUVREZ L'ÉTUDE DE STATCOUNTER



MÉTHODOLOGIE

ÉTUDE QUALITATIVE

L'ambition de cet ouvrage porte sur la mise en place du modèle opérationnel des entreprises à l'heure de la transformation digitale. Nous avons souhaité savoir comment les entreprises déployaient ce nouveau modèle d'organisation pour répondre aux enjeux posés par l'accélération inhérente au numérique.

Pour évaluer ce modèle, notre parti pris a été de rencontrer des décideurs couvrants à la fois les impacts stratégiques, organisationnels et économiques de la transformation digitale afin de bénéficier de regards croisés sur les enjeux, le déploiement et les bénéfices de ce nouveau modèle opérationnel. Au-delà, nous avons aussi souhaité recueillir leurs témoignages sur les changements liés aux modalités de collaboration induites par les changements organisationnels.

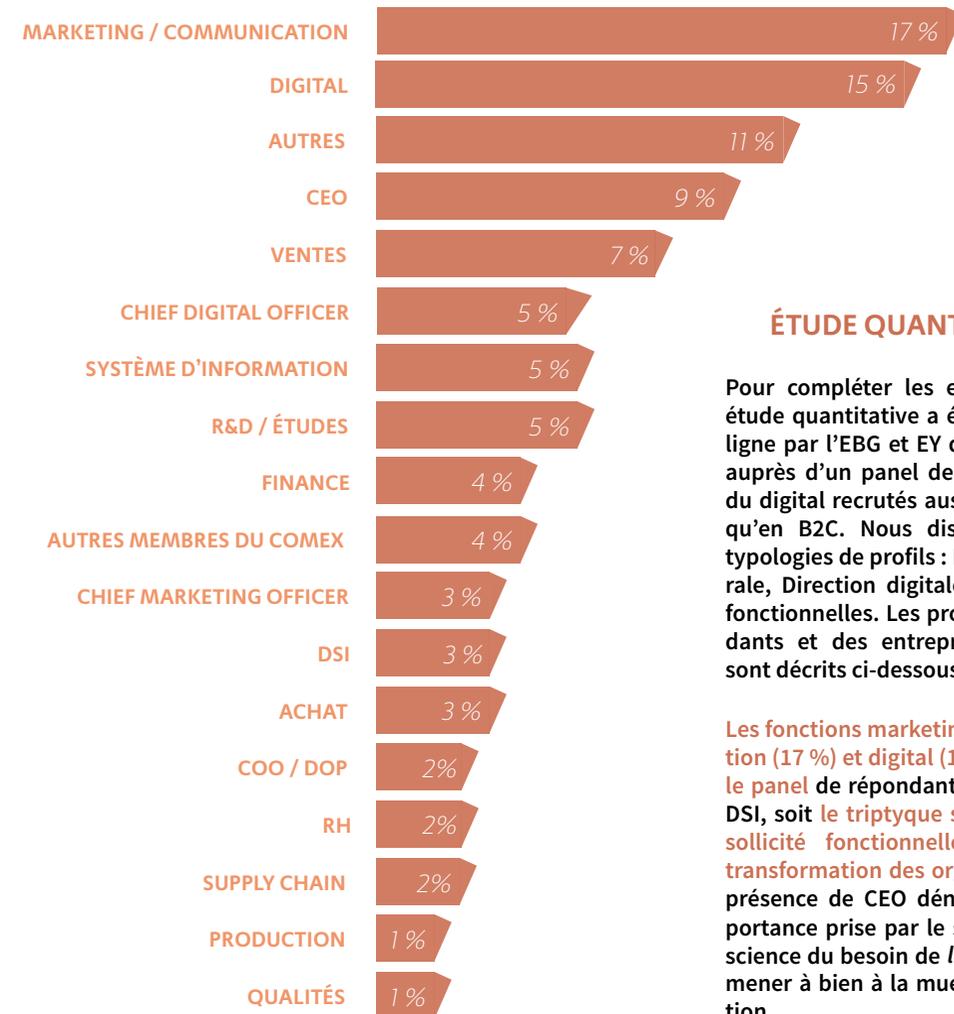
Pour ce faire nous avons rencontré chacun des 30 décideurs issus de grandes entreprises pré-

sentes à l'international d'avril à décembre 2018 pendant des entretiens de 60 minutes sur 4 grandes thématiques :

- Les enjeux digitaux
- Les réponses organisationnelles à ces enjeux
- Les facilitateurs (*enablers*)
- La gouvernance de la transformation digitale

Ces entretiens constituent le cœur de cet ouvrage et les thématiques abordées en bâtissent l'architecture. Les modèles de management décrits par les décideurs se déclinent en de nombreuses pistes dont nous espérons faire une restitution au plus près des réalités exprimées. Nous espérons que ce partage sera une source d'inspiration pour le lecteur et participera à la réflexion de chacun sur le chemin du changement en cours.

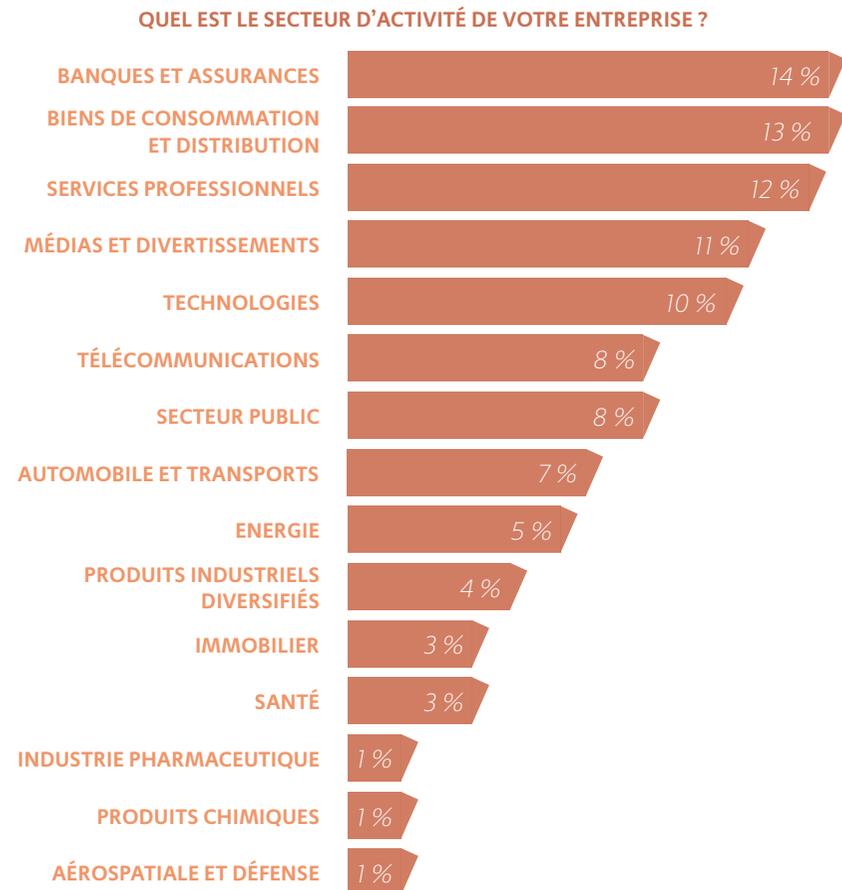
QUELLE EST VOTRE FONCTION / QUEL EST VOTRE DÉPARTEMENT AU SEIN DE L'ENTREPRISE ?



ÉTUDE QUANTITATIVE

Pour compléter les entretiens, une étude quantitative a été conduite en ligne par l'EBG et EY durant un mois auprès d'un panel de 460 décideurs du digital recrutés aussi bien en B2B qu'en B2C. Nous distinguons trois typologies de profils : Direction générale, Direction digitale et Directions fonctionnelles. Les profils des répondants et des entreprises du panel sont décrits ci-dessous.

Les fonctions marketing/communication (17 %) et digital (15 %) dominent le panel de répondants suivis par les DSI, soit le triptyque souvent le plus sollicité fonctionnellement par la transformation des organisations. La présence de CEO dénote aussi l'importance prise par le sujet et la conscience du besoin de *leadership* pour mener à bien à la mue de l'organisation.



Enfin, la diversité des profils et départements représentés dénote l'irrigation du digital au sein de l'entreprise et l'impact sur toutes les activités de l'entreprise. Pour l'anecdote, relevons l'absence des départements juridiques dans ce panel.

Si l'ensemble des secteurs est bien représenté, nous relevons une forte représentation de trois d'entre eux : banques et assurances (14 %), biens de consommation (13 %) et services professionnels (12 %). Trois secteurs dont la dynamique de transformation est avérée. Les médias et divertissement, technologies et télécommunications sont aussi bien représentés au sein de ce panel. La diversité sectorielle du panel démontre, si besoin en était, que la transformation digitale concerne tous les secteurs, avec néanmoins une correspondance restant encore à faire entre le poids de la représentation de chacun des secteurs et leur maturité digitale.

Les grandes entreprises constituent quasiment la moitié du panel des répondants talonnés

QUEL EST L'EFFECTIF MONDE DE VOTRE ENTREPRISE ?
NOMBRE DE SALARIÉS



par les entreprises de moins de 500 salariés, majoritairement des PME, qui elles aussi ont entamé leur mue numérique dans le sillage des grands groupes, quand elles n'en sont pas de *pure players* du numérique. Les entreprises intermédiaires entre 500 et 5000 salariés sont pour leur part légèrement en retrait en termes de volume de contribution. Est-ce un indicateur d'un mouvement moins ample vers la transformation ? La question est posée.

QUEL EST LE CHIFFRE D'AFFAIRES MONDE DE VOTRE ENTREPRISE ?
MILLIONS D'EUROS



LE BAROMETRE EN 6 POINTS CLÉS

1

LA TRANSFORMATION DIGITALE : UN CHANGEMENT DE BUSINESS MODEL FOCALISÉ SUR LE CLIENT

Pour **88 %** la transformation digitale est **un enjeu majeur**

65 % des entreprises attendent avant tout **une transformation de leur business model**: fidélisation des clients, nouveaux produits/services, business, canaux

24 % y voient un vecteur de **performance opérationnelle** et **11 %** l'opportunité d'**empowerment** des collaborateurs

2

UNE TRANSFORMATION EN COURS POUR 95% DES ENTREPRISES

22 % au début **5 %** achevée

43 % au milieu **30 %** en phase d'ajustement

Reste que **l'adaptation des organisations** aux enjeux digitaux ressort en tant que challenge

#1

à relever

3

LA DIRECTION GÉNÉRALE : SPONSOR DE LA TRANSFORMATION

La transformation digitale est pilotée par la **DG** pour **57 %**



Ce pilotage est incarné par une **direction dédiée** et un **CoPil** présidé par la **DG** pour **~40 %** des répondants

Des efforts sont à poursuivre car **la mutualisation des initiatives digitales entre les BUs et le manque de vision / leadership** complètent le **TOP-3** des challenges



4

UN IMPACT SUR TOUS LES FRONTS

Pour **19 %** du panel, **l'IT est la première fonction** de l'entreprise impactée par la transformation digitale...

...suivie de près par le **Marketing** **16 %**

Production Vente et **Stratégie** sont à quasi-égalité en obtenant chacun la faveur de... **13 %**

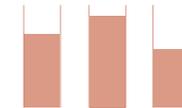


11 % estiment que toutes les fonctions de l'entreprise sont touchées de manière **équivalente**

5

LES PLATEFORMES DIGITALES : PREMIER LEVIER DE LA TRANSFORMATION

PODIUM DES ENABLERS



65 % **Web et apps** incarnés par des plateformes de développement rattachées majoritairement à la **DSI (57 %)**

50 % **Data management et Intelligence Artificielle**

35 % **Open innovation et animation d'écosystème élargi**

6

LA PÉNURIE DE COMPÉTENCES : UN OBSTACLE À L'ACCELERATION

L'acquisition de nouvelles compétences est dans le **TOP-5**

des **challenges** posés par la transformation digitale

Les entreprises déploient des solutions tous azimuts :



26 % misent sur la **formation**

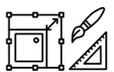


24 % recrutent à l'**extérieur**



23 % établissent des **partenariats**

L'adaptation des modes de travail et des locaux est le principal levier d'attractivité des talents pour



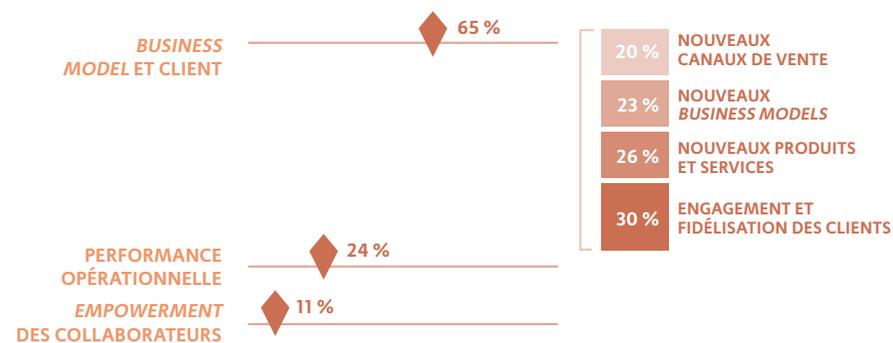
1/4

CHAPITRE 1 / LES ENJEUX DIGITAUX : LE CLIENT, MAIS PAS QUE

POUR 88 % DES RÉPONDANTS À NOTRE QUESTIONNAIRE, LA TRANSFORMATION DIGITALE EST UN ENJEU IMPORTANT. OU DU MOINS RESTE ENCORE UN ENJEU MAJEUR ALORS QUE LA DYNAMIQUE DE TRANSFORMATION EST EN COURS POUR LA MAJORITÉ DES GRANDES ENTREPRISES. LA QUÊTE DU SYSTÈME DE MANAGEMENT SUSCEPTIBLE DE RÉPONDRE AUX NOUVELLES OPPORTUNITÉS DE CRÉATION DE VALEUR APPORTÉES PAR LA DIGITALISATION EST BIEN ENTAMÉE.

LA FEUILLE DE ROUTE DES ORGANISATIONS POUR MODIFIER LEUR MODÈLE OPÉRATIONNEL EST TRACÉE PAR LA RÉPONSE AUX NOMBREUX ENJEUX AUXQUELS ELLES SONT CONFRONTÉES. COMME EN TÉMOIGNENT LES RÉPONSES À NOTRE QUESTIONNAIRE, **LES BÉNÉFICES ATTENDUS DE LA TRANSFORMATION S'ARTICULENT PRINCIPALEMENT AUTOUR DES NOUVELLES OPPORTUNITÉS DE CRÉATION DE VALEUR APPORTÉES PAR LE DIGITAL (65% DES RÉPONSES AU TOTAL), QUE CE SOIT L'ENGAGEMENT ET LA FIDÉLISATION DU CLIENT (30 % DES RÉPONDANTS), LA CRÉATION DE NOUVEAUX PRODUITS ET SERVICES (26 % DES RÉPONDANTS), OU ENCORE LA MISE EN ŒUVRE DE NOUVEAUX BUSINESS MODELS (23 % DES RÉPONDANTS).** À CHACUN DE CES BÉNÉFICES ATTENDUS SE POSENT EN MIROIR AUTANT D'ENJEUX QUI SOUS-TENDENT LA TRANSFORMATION. LA PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE, EN DEUXIÈME POSITION DES IMPACTS ATTENDUS POUR 24 % DES RÉPONDANTS, RELÈVE SANS DOUTE DE L'EFFET DE LA MODIFICATION INTERNE DES PROCESSUS.

QUELS SONT LES PRINCIPAUX IMPACTS BUSINESS ATTENDUS DE LA TRANSFORMATION DIGITALE :



I. La performance opérationnelle dopée par le digital

La mise en œuvre de la digitalisation et du nouveau modèle opérationnel doit tendre vers une profitabilité accrue des entreprises grâce à l'exploitation de nouvelles opportunités *business* et fluidification des processus. **La quête de la performance opérationnelle est réalisée dans chaque instance de l'entreprise où le digital se positionne à la fois comme facilitateur, mais aussi comme moyen de mesurer la performance des actions entreprises, et ce de manière granulaire.** Le digital

« amène une mesure plus exigeante pour les équipes marketing », indique Pierre-Yves Calloc'h, Global Digital Acceleration Director chez Pernod Ricard et « tout ce qui peut être mesuré peut-être amélioré ! », affirme Gérard Hatabian, Directeur Donnée Groupe d'EDF en évoquant l'évaluation de la transformation. En mesurant l'incidence de chaque action dans une logique d'itération permanente, l'entreprise **peut quantifier le ROI** de ses actions et utiliser cette mesure pour améliorer de manière continue ses processus tout en améliorant la productivité. Un enjeu clairement identifié par le Groupe La Poste qui cherche une « meilleure façon de créer de la

2. Le digital pour réduire les coûts

L'optimisation offerte par le digital repose fondamentalement sur la dématérialisation, facteur de rationalisation des coûts, un des grands enjeux incarnés par exemple dans l'assurance pour Axa ou encore AG2R qui ambitionne de dématérialiser « 80 % de ses contrats » à l'échéance de son plan de transformation et qui pour ce faire « priorise fortement les projets de dématérialisation et gestion client bout en bout en 360° », précise Emmanuelle Saudeau, Directrice Digital, Marketing, Relation Client et Communication d'AG2R La Mondiale. À l'identique, l'utilisation de l'automatisation doit procéder de cette **ratio-**nalisation, ce peut être avec un usage extensif des *chatbots* pour automatiser partiellement la relation client, le service technique ou encore comme pour EDF, confier à ses robots motorisés par l'IA l'automatisation de tâches récurrentes de son service juridique en attendant le déploiement aux secteurs RH. **L'investissement dans l'IA est à la fois facteur d'efficience et de réduction des coûts.** Toutefois, le déploiement de cette technologie nécessite encore de trouver les bons partenaires à y consacrer des investissements significatifs avant d'en retirer des

valeur et d'améliorer notre productivité », confie Claire Gallacio, Directrice Stratégie de la branche Numérique du Groupe en évoquant les priorités stratégiques liées à la transformation. S'il reste difficile à quantifier, l'apport du digital est aussi gage de productivité des collaborateurs si l'on en croit une étude menée par Ricoh¹ selon laquelle **59 % des employés en France estiment que l'automatisation des tâches leur permet d'être plus productif.** Une réalité entérinée par les entreprises qui déploient une attention particulière à l'environnement technologique proposé aux collaborateurs, ainsi que l'accompagnement à l'usage de ces nouvelles technologies.

1 - Etude Ricoh : comment le numérique affecte le monde du travail

COMMENT LE NUMÉRIQUE AFFECTE LE MONDE DU TRAVAIL ?

> DÉCOUVREZ L'ÉTUDE DE RICOH



bénéfices tangibles et en identifier les bons cas d'usage, à l'image de Kering qui entend utiliser **le machine learning pour optimiser la gestion des stocks**.

Dans de nombreuses industries, **cette volonté de rationaliser et digitaliser les processus est gage de performance anticipée**, à l'instar de Michelin dont le rôle du CDO comporte un volet sur cet enjeu, incluant le *digital manufacturing*, la *digital supply chain* et l'*automation*. Trois grandes missions structurantes et plusieurs fois évoquées avec nos interlocuteurs. Les missions qui nécessitent la mise en place de procédures et de mécanismes pour concrétiser les projets et les passer à l'échelle. **La moitié des entreprises peinent encore à mener à bien ce processus de digitalisation pour les fonctions logistiques** selon plusieurs études convergentes, qui démontrent aussi un ROI évalué entre 10 et 20 % une fois ces processus digitalisés.

En dernier ressort, entamer une dynamique de transformation est **un pari sur l'optimisation de l'efficacité opérationnelle** et, partant, une profitabilité accrue. Si de nombreux pans de cette transformation sont susceptibles d'être mesurés, de l'aveu de nos interlocuteurs, le ROI global de cette mutation reste encore difficile à quantifier, en particulier pour les grandes

structures. **La consolidation financière rendue possible par la création de reporting unifié** est souvent une opération en cours et un enjeu pour les organisations. Au-delà des bénéfices ponctuels mesurés sur tel ou tel aspect de la transformation, la mesure globale reste encore à identifier. C'est tout l'enjeu du traitement des données et de la création de référentiels associés.

3. Le client : l'avenir de l'entreprise et premier enjeu de la transformation

L'expérience et la relation client sont les deux mantras de la transformation. Ceux sur lesquels se fonde la refonte de l'entreprise. Cette focalisation trouve souvent sa racine dans un changement progressif de l'environnement du marché au cours de ces deux décennies. **À l'évolution structurelle amenée par le numérique s'ajoute aussi une ouverture de certains marchés jusqu'alors régulés ou concentrés.** Face à cette ouverture, les opérateurs traditionnels sont amenés à réagir.

À l'image, par exemple, de la Française des Jeux (FDJ) dont la transformation

s'est opérée suite à une double conjonction de **l'ouverture des jeux de divertissement à des opérateurs privés en ligne et une attrition progressive des canaux de vente** comme l'explique Cécile Lagé, Chief Customer Experience & Digital Officer de la Française des Jeux : «En 2015, de multiples signaux faibles apparaissent dans le radar de la Française des Jeux : difficulté à recruter des clients avec une baisse tendancielle depuis 10 ans, 10 000 points de vente en moins en 10 ans, concurrencée par d'autres jeux de divertissement... La Française des Jeux décide de prendre le taureau par les cornes et de changer de stratégie pour se focaliser sur le client et ses attentes en s'améliorant sur le digital.»

Cette approche de la Française des Jeux est concordante avec celle de nombreux opérateurs défaits par les nouveaux entrants, à l'image d'EDF qui doit composer depuis 2007 avec la libéralisation du marché de l'énergie et une pression concurrentielle accrue comme le confirme François Gonczi, Directeur Numérique d'EDF Commerce, «nous avons une forte densité concurrentielle, avec environ 40 concurrents en face qui proposent chacun une façon différente de raconter ce qu'ils vendent. La différence entre les prix est ténue. Une grosse partie des gains se fait donc par l'expérience client.»

L'EXPÉRIENCE CLIENT, DÉFI RÉCURRENT DES ENTREPRISES

Théorisée dans les années 90 par le livre «*The Experience Economy*»¹, l'expérience client serait, selon les auteurs, la trace laissée dans l'esprit du client par **l'ensemble des interactions tout au long de son parcours d'achat**. Sous ce prisme, l'expérience est une suite d'événements mémorables, car exceptionnels. **Dans un second temps, la mémoire elle-même devient le produit ou le service.** Le champ de l'expérience client s'étend désormais à l'expérience de marque, l'expérience employés et produits, tous étant liés dans un continuum. Le défi de l'entreprise consiste à s'aligner pour être à même de **fournir une gestion globale de l'expérience.**

1- *The Experience Economy*, Joseph Pine et James Gilmore.

Prendre conscience de l'enjeu représenté par le parcours client pose les bases du nouveau modèle opérationnel. En effet, les entreprises l'ont constaté, **l'expérience client se fait désormais sur l'ensemble du parcours client** et non plus sur un seul ou plusieurs points de contact. Optimiser le parcours de bout en bout est la priorité pour les entreprises pour être à même d'affronter la puissance des acteurs fondés nativement sur la fluidité de ce parcours.

4. En premier, le service : marqueur de la stratégie centrée sur le client

Être centré sur le client est souvent le premier marqueur d'une entreprise orientée digital. Les chiffres le démontrent. **Une entreprise dotée de cette stratégie réalise selon diverses mesures entre 50 % et 60 % de bénéfice en plus qu'une entreprise dépourvue de cet axe de développement.** En 2019, selon le cabinet d'études Gartner, plus de 50 % des entreprises consacreront 50 % de leurs investissements à l'amélioration de l'expérience client.

Cette amélioration de l'expérience client est la plupart du temps **une**

réponse à un mouvement vers un univers de services. La «servicialisation» de l'offre est en effet l'inflexion stratégique la plus courante dès lors qu'il s'agit de transformation digitale en réponse à une évolution structurelle du marché. Par exemple, La Poste s'apprête à modifier son portefeuille d'activité sous la pression d'une baisse du volume du courrier de 7 % par an. Avec une division par deux du volume entre 2008 et 2020, la Branche Services-Courrier-Colis se positionne clairement sur le marché des services et de la *silver* économie, et ce, en partant d'une activité qui n'existait pas il y a encore peu (marché des produits et services pour les seniors).

Remettre le client au cœur de la proposition, c'est lui **proposer un panel de services en cultivant autant que faire se peut la proximité.** La Poste fait de la proximité un atout stratégique majeur, mais à la condition de fournir la qualité de service attendue par nos clients comme le détaille Jacky Poitoux, Directeur de la Qualité Satisfaction Client de la branche Services-Courrier-Colis de La Poste. « En creux de ce mouvement stratégique vers les services, nous devons répondre aux nouvelles exigences des clients à l'aune des standards posés par les grands e-commerçants. Ces exigences sont de plusieurs ordres : la proximité humaine, à laquelle

nous répondons avec la présence du facteur tous les jours sur l'ensemble du territoire. Ensuite sont attendues des clients **la fiabilité, la recherche de simplicité, la confidentialité, l'immédiateté, la personnalisation de la relation et enfin l'omnicanalité** qui est un sujet transverse à toutes les branches de La Poste. Le client souhaite accéder à nos services par tous les canaux et tous les moyens.»

« *Le client souhaite accéder à nos services par tous les canaux et tous les moyens.* »

JACKY POITOUX
LA POSTE
Directeur de la Qualité
Satisfaction Client
de la branche
Services-Courrier-Colis

Ces sept exigences posées par le client, et recensées par Jacky Poitoux, et les réponses organisationnelles et fonctionnelles s'affirment comme des constantes prises en compte dans l'élaboration des plans stratégiques de

nombreuses organisations que nous avons rencontrées. AG2R La Mondiale a elle aussi fait de la relation client une question centrale. Un enjeu d'autant plus fort, alors que les services proposés par la mutuelle de protection sociale et patrimoniale peuvent être ressentis comme complexes au regard d'un environnement social et fiscal en constante évolution. Cette complexité induit entre autres un travail de simplification du service, comme le détaille Emmanuelle Saudeau, Directrice Digital, Marketing, Relation Client et Communication, du groupe AG2R La Mondiale. « Nous avons une clientèle très diverse, B2C, B2B (DRH, banques, courtiers, etc.) mais aussi B2B2C (salariés des entreprises notamment) et des services qui peuvent être ressentis comme techniques et complexes. »

5. Embrasser le digital pour répondre aux nouveaux usages

Le service est aussi un nouveau mantra dans l'univers industriel. À ce titre, la transformation digitale pour Michelin s'inscrit aussi dans une double approche produit et service. Pour Patrice Cochin, VP Digital Transformation du groupe Michelin, « en tant que *leader*

dans la mobilité, entendu comme système qui permet de connecter des personnes et des biens, nous devons nous placer en tête de la mobilité digitale avec la nécessité d'embrasser cet univers pour nous **centrer sur nos clients et leurs nouveaux usages**. Nous devons passer d'une logique centrée produits à des produits connectés et de services. Ce qui ne peut se faire qu'en mettant en place une nouvelle stratégie de moyens, des capacités nouvelles, des plateformes et des équipes, ainsi qu'en faisant évoluer notre organisation et notre culture.» Des enjeux qui, pour lui, sont au cœur de la transformation digitale qu'il définit comme «la massification de l'utilisation du digital pour réinventer le *business model*, les façons de travailler et leurs processus.»

«Nous devons passer d'une logique centrée produits à des produits connectés et des services.»

**PATRICE COCHIN
MICHELIN**
VP Digital Transformation

Vue comme volonté, conséquence ou opportunité, la création de nouveaux *business models* est largement partagée par nos contributeurs. Les nouveaux comportements des consommateurs alliés à la multiplication des canaux de distribution et la possibilité de collecte de données créent des opportunités inédites. **Pour Michelin, par exemple, la gestion des objets connectés et leur utilisation donnent naissance à de nouvelles typologies de services tout en améliorant potentiellement la connaissance des usages du client final. Un moyen pour l'équipementier de désintermédier la relation.**

6. Identifier de nouveaux business et canaux de ventes

À l'identique, de nombreuses entreprises voient aussi, dans la dynamique de transformation, de possibles opportunités pour **optimiser des offres ou en développer de nouvelles**. Des opportunités liées, pour partie, au flux de données entrant depuis de multiples points de contacts et interconnexions, avec une multiplication des périphériques et objets connectés ; mais aussi une modification de l'environnement

et l'intrication d'acteurs dans la chaîne de valeur comme le rappelle, François Gonczi, Directeur Numérique d'EDF Commerce. «Si on se projette, une des conséquences du digital est que les frontières des activités et des acteurs se brouillent, que d'autres émergent en proposant des offres transverses qui, rassemblent plusieurs offres.» Cela pose comme défi à l'opérateur de créer de nouvelles médiations et transversalité pour **imaginer des services**.

7. Profiter de la désintermédiation

Un autre effet collatéral de la digitalisation des marchés est le vaste panel d'opportunités ouvert par les possibles désintermédiations. De nombreuses entreprises nativement B2B voient désormais, dans l'utilisation du digital, l'occasion de toucher le client final et de **passer en B2B2C**, comme le confirme Anne Philippot, Directrice Expérience Client, Digital et Innovation chez Roche dont le rôle est d'accélérer l'implantation de méthodes d'activation et engagement client en B2C. «Notre principal enjeu est de passer d'un secteur B2B traditionnel à un modèle B2B2C serviciel avec cette question : **comment accéder aux clients?** Cela

suppose entre autres, d'augmenter la valeur perçue du produit et du service. Se pose alors **la question de la façon d'exploiter l'usage des produits pour l'approche servicielle.**» Un enjeu partagé par le groupe La Poste qui, selon les mots de sa Directrice Stratégie de la branche Numérique, Claire Gallaccio, voit dans la stratégie numérique du groupe un accompagnement du mouvement de transformation caractérisé par l'ajout du «2 C au 2 B», soit l'ajout d'une couche servicielle à la culture industrielle «en faisant évoluer le cœur de métier de La Poste, à savoir la logistique, mais également avec la banque». Un enjeu qui en impose un autre, rappelé par Bruno Echardour, DSI Groupe de La Poste, «celui d'aligner les systèmes d'information et d'interconnecter efficacement 17 000 points de contact pour être en mesure de délivrer des services de proximité.»

Afin de toucher le client, les entreprises sont aussi **à l'écoute de l'évolution des comportements et des usages des consommateurs**. Sur ces points, les entreprises peuvent faire plusieurs choix : **utiliser les nouveaux dispositifs connectés** pour récupérer des *insights*, tel que c'est l'un des enjeux de Michelin qui utilise des capteurs, **mais aussi des portails clients, pour collecter de la donnée**, ainsi que Roche dont les objets

médicaux connectés sont une source de données et d'*insights*. Un client dont les comportements se modifient rapidement.

8. L'omnicanal : un nouveau défi pour un nouveau modèle de distribution

Étape cruciale pour capter et fidéliser le client, la création d'un parcours multicanal s'affirme comme l'élément fondamental d'un déploiement digital orienté client et soutenu par un nouveau modèle relationnel. Pour AG2R La Mondiale, la priorité est donnée à la chaîne de valeur de la relation client qui passe par « le développement d'une relation omnicanale, une interlocution client sans couture, la commercialisation, la vie des contrats, etc. ». Ainsi La Poste fonde, nous l'avons vu, une partie de son nouveau *business model* sur une relation de proximité et articule les parcours web et physique de ses clients par l'intermédiaire de ses applications mobiles, du site web et de ses collaborateurs, facteurs ou personnels. Ce qui s'avère être un casse-tête informatique et digital. Il est possible d'évoquer un effet d'opportunité à se réinventer au prétexte de la transformation digitale.

« Nous ne faisons pas du digital pour faire du digital, il faut que cela ait un sens business. »

NICOLAS GAUTHIER
KERING
CIO

Cette **capacité de réinvention** et d'adaptation est particulièrement patente dans l'univers du luxe. Son approche digitale se fait de manière très circonspecte. Ceci est dû à la difficulté de transposer l'expérience client unique de bout en bout de l'interaction. Préserver l'exclusivité du produit et du service, la culture et l'expérience marque, sans sombrer dans une possible banalisation, est la voie explorée par de nombreux acteurs du luxe - dont Kering. Ce dernier fait du digital et de l'omnicanal un des axes de développement commercial, comme l'indique Nicolas Gauthier, CIO de Kering : « Nous ne faisons pas du digital pour faire du digital, il faut que cela ait un sens *business*. François-Henri Pinault impulse une vision innovante du luxe basée sur des univers créatifs très forts, un luxe en mouvement, c'est-à-dire en

connexion permanente avec ses clients pour délivrer des expériences d'exception, précise Grégory Boutté, Chief Client et Digital Officer du groupe. Ces grandes directives nous ont conduit à un axe d'amélioration de l'expérience client omnicanal le plus efficace possible. » Il est aussi synchrone avec les clients qui « vivent dans un monde connecté » et avec lesquels « établir une relation passe aussi par une relation au moyen de ces canaux. » Au bout du compte, « l'objectif ombrelle est d'arriver à **créer une expérience privilégiée avec nos clients** grâce à la data et aux outils digitaux. »

9. L'engagement des collaborateurs : un changement de culture

Dans la liste des enjeux digitaux, la nécessité d'embarquer les collaborateurs est apparue comme une des principales préoccupations des entreprises lors de nos entretiens, dans notre questionnaire, cet item arrive en troisième position. Pour évoquer cette dynamique, le terme le plus récurrent au cours de nos rencontres est celui « **d'empowerment** », un anglicisme souvent traduit par engagement, mais qui ne recouvre que très partiellement

la notion anglo-saxonne qui, au-delà de l'engagement, qui est une conséquence, emporte les notions de responsabilisation et d'autonomie pour donner à tout un chacun une capacité d'agir au sein du modèle opérationnel mis en œuvre. Autrement dit, les organisations se trouvent confrontées à **un enjeu à la fois d'acculturation au numérique et une nécessaire montée en compétence de ses collaborateurs sur les sujets digitaux**. Pour Guillaume Rincé, CTO de la MAIF, cet enjeu est le premier de la liste et s'avère nécessaire pour répondre aux objectifs de l'entreprise. « Nous devons intégrer la culture digitale dans nos équipes pour renforcer l'expérience utilisateur. Cette dernière est ancrée dans la culture de l'entreprise depuis son origine. Cela passe par une acculturation de l'entreprise et des collaborateurs. » Ce que confirme Romain Liberge, CDO de la MAIF pour qui « la transformation est surtout un sujet humain, de culture et d'accompagnement du changement. »

Objet de nombreux consensus, ce besoin d'accompagnement est vécu comme un changement profond de la culture interne, modifiée par un changement des modes de collaboration et des processus, comme le souligne Eric Chanot de Michelin pour qui la transformation est « moins technique que culturelle et fait appel à

de nouveaux ressorts. Une culture qui a forcément été touchée par de nouvelles façons de travailler. »

À cet enjeu d'acculturation, s'ajoute celui de l'acquisition de compétences. Un sujet brûlant pour de nombreuses organisations face à la pénurie de talents nécessaires pour accompagner les mutations des techniques, que ce soit le *big data*, le *machine learning* ou le développement. Une pénurie qui touche 45 % des entreprises dans le monde et 29 % en France selon une enquête menée par ManpowerGroup¹ auprès de 40 000 entreprises ; un record depuis 12 ans. Si au sein de cette étude la France semble la moins concernée, nos interlocuteurs ont malgré tout fait état pour bon nombre d'entre eux d'une difficulté à trouver certains profils spécifiques, en particulier dans le domaine de la data science. À ce défi s'ajoute logiquement celui de la rétention des compétences dans un environnement de plein emploi pour les métiers d'ingénierie de la donnée et du code, mais aussi de la cybersécurité.

Enfin, aux logiques d'acculturation et d'acquisition de talents, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences s'affirme comme **un défi global et une ombrelle pour les organisations dans le cadre des évolutions de leur système de management. Dans la grande reconfiguration liée au numérique, l'accélération rend de plus en plus délicate l'anticipation, la planification et l'alignement des compétences** nécessaires à la réalisation du projet d'entreprise. La dynamique du changement oblige à créer de nouveaux référentiels métiers, partant de modalités d'évaluation et d'une révision de leur gestion. Nous le voyons, au-delà de l'aspect technique de la transformation, comme nous le confirment nos interlocuteurs, les enjeux culturels et humains doivent être pris en compte au même titre que les enjeux commerciaux et opérationnels pour négocier le changement.

1 - Règlement UE 2016/679 du 27 avril 2016

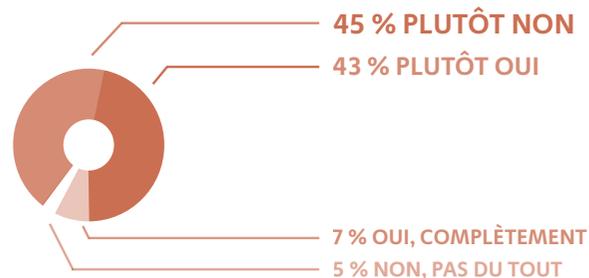
CHAPITRE 2 / PRATIQUES OBSERVÉES POUR LA GOUVERNANCE DE LA TRANSFORMATION

LA DIRECTION GÉNÉRALE SE TROUVE POUR 57 % DES RÉPONDANTS À L'INITIATIVE ET AUX COMMANDES DE LA TRANSFORMATION DIGITALE. DANS 39 % DES CAS, LA DG MET EN PLACE UNE DIRECTION DÉDIÉE POUR METTRE EN ŒUVRE LA STRATÉGIE ET LE PILOTAGE DE LA TRANSFORMATION DIGITALE. CETTE DIRECTION SPÉCIALISÉE EST SOUVENT UNE DIRECTION DE LA TRANSFORMATION, OU DANS CERTAINS CAS DES DÉPARTEMENTS OU DES MÉTIERS.

QUELLES SONT LES PRINCIPALES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES
DANS LA TRANSFORMATION DIGITALE DE VOTRE ENTREPRISE ? (CHOIX MULTIPLE)



L'ORGANISATION ACTUELLE
(L'OPERATING MODEL ACTUEL)
EST-ELLE ADAPTÉE AUX
ENJEUX DIGITAUX DE VOTRE
ENTREPRISE ?



1. Quelles pratiques pour piloter et gouverner la transformation ?

La gouvernance et le pilotage de la transformation sont une condition *sine qua non* du succès. **Les choix et la mise en place du modèle opérationnel digital seront un bon indicateur de l'importance accordée à la digitalisation de l'entreprise.** Des schémas types de modèles d'organisation et de positionnement du digital se mettent en place selon la maturité de l'entreprise et son exposition aux enjeux digitaux. Généralement, les entreprises en phase de démarrage choisissent un modèle décentralisé reposant sur les *business units* (BU), avec un niveau de partage de compétences/d'expérience relativement limité entre BUs. A contrario, **la centralisation de la transformation**

digitale, ou la mise en œuvre de centre d'excellence, correspond à des entreprises fortement impactées ou ayant **une volonté d'accélérer la transformation de l'entreprise en plateforme pour être au cœur de l'agilité requise par les modèles économiques.** À ces modèles s'ajoutent des variantes, mais à la marge.

Dans cette partie, nous avons regroupé les pratiques des entreprises dans la mise en place de leur système de management de la transformation digitale, incluant les outils et méthodes mis en place pour initier et prioriser les projets digitaux ou encore pour arbitrer entre l'autonomie laissée aux collaborateurs, inspirée par les méthodes agiles et un lien hiérarchique plus classique.

Une fois la stratégie digitale et les circuits décisionnels associés élaborés,

« Une transformation n'est pas avant tout affaire de management, mais de leadership. »

PATRICE COCHIN
MICHELIN
VP Digital Transformation

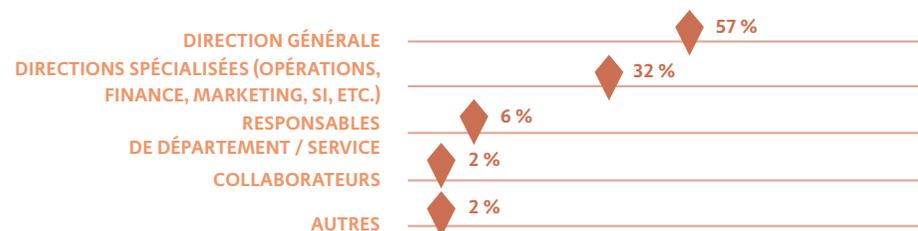
2. Le Comex comme instance de validation des projets digitaux

les indicateurs de pilotage mis en place pour témoigner des efforts et résultats sont aussi un sujet très délicat et très important pour toutes les entreprises rencontrées. **L'adage dit que ce qui ne se mesure pas, n'existe pas. Toutefois, le pilotage par métrique des chantiers et les attendus sont parfois délicats, voire hors sujet.** En effet, l'anticipation de résultats sur un temps long nécessite un investissement au ROI souvent intangible à court terme, quand il n'est pas, tout simplement, négatif. En revanche, le pilotage des opérations constitue, s'il est mesuré, une variable sur laquelle itérer pour réviser et ajuster la feuille de route. Reste que, comme le précise François Gonczi, « il est donc vite réducteur de considérer que quelques KPIs globaux suffisent à représenter facilement la complexité du sujet. »

Tous ces éléments de gouvernance et de pilotage participent à la vision d'ensemble de la transformation. Sur ces points, les entreprises consultées ont chacune choisi un modèle de gouvernance jugé le plus adapté à leur stratégie et leur feuille de route. Pour certains, les modèles déployés sont une vraie révolution au regard de l'historique, pour d'autres un ajustement ou une manière de se focaliser sur leur cœur de métier tout en gardant un alignement avec les cycles de pilotage.

Le point commun de la transformation pour être efficace, est sa lisibilité et sa compréhension par l'ensemble des collaborateurs. Tout défaut de l'un ou de l'autre crée un obstacle préjudiciable à la fluidité et peut être considéré comme un « irritant » au même titre que ces fameux points de blocage connus par le client dans leur parcours d'achat. Cette vision d'une lisibilité de la transformation est très clairement celle appliquée par Michelin et formalisée par Patrice Cochin, VP Digital Transformation. **« Une transformation n'est pas avant tout affaire de management, mais de leadership. »**

À QUEL NIVEAU DE VOTRE ENTREPRISE LA TRANSFORMATION DIGITALE EST-ELLE CONÇUE ET PILOTÉE ?



Cela doit partir d'en haut, il faut qu'elle soit tirée, incarnée par les exécutifs. Le digital, c'est aussi l'affaire d'une direction digitale et du Comex qui porte la transformation, ce qui est le cas chez Michelin. Ainsi, nous avons chaque mois une réunion mensuelle d'un "digital board" dans laquelle nous faisons le point sur la transformation en cours.»

Le «digital board» en question n'est autre que le Comex du groupe qui se réunit chaque mois pour **définir les orientations de la stratégie digitale du groupe** et valider les propositions qui lui sont faites par la Direction des activités digitales. «Cela nous permet d'aller très vite et de prendre des décisions rapidement, explique Eric Chaniot, Chief Digital Officer & Senior Vice President de Michelin, mais **le modèle de gouvernance est fait par régions et lignes business, avec comme objectif d'être une extension,**

pas une tour d'ivoire. On a des équipes mixtes digitales et business avec une gouvernance rigoureuse pour être en symbiose avec eux.»

3. Réduire la distance et les cycles de décision

À l'instar de Kering, où la proximité du digital avec les marques et les collaborateurs est très forte, la symbiose prônée, par exemple, par le management de Michelin est aussi une nécessité pour aider à modifier la vision des équipes sur les processus liés au digital. Dans un univers où le lancement d'un produit, en l'occurrence un pneu, est un aboutissement, le lancement d'un site d'e-commerce représente le début du processus. Pour autant, comme

le précise Patrice Cochin, VP Digital Transformation, «le modèle opérationnel reste classique avec des cycles de pilotage de l'entreprise sur une stratégie long terme, un plan stratégique et le travail avec chaque ligne business et un pilotage projet par projet avec de la méthode agile. On ne peut pas faire l'économie de cette double approche long et court terme.» Et du temps réel, pourrait-on rajouter.

4. Digitaliser le Comex

Pour AXA, tout comme Michelin, la volonté de transformation est elle aussi impulsée au plus haut niveau. La nomination en 2016 du dirigeant de la filiale allemande Thomas Buberl à la tête de la direction générale a été un accélérateur d'un changement déjà largement entamé. Pour accélérer et diffuser la vision digitale de l'assureur, le Comex a vu l'arrivée de nouveaux profils orientés data, CRM et digital. Il est le principal sponsor de la transformation, épaulé par un comité de pilotage composé des dirigeants de régions chargés de décliner les programmes. Pour accélérer l'infusion du digital, une partie des équipes centrales a été supprimée ainsi que les niveaux intermédiaires

en régions. Selon Sara Fert, Directrice Client Groupe AXA, «pour réussir sa transformation et se rapprocher le plus possible du client, le Groupe AXA a décidé de **mettre les équipes en charge des projets de transformation de distribution et d'expérience client, au plus près du terrain en s'appuyant sur les équipes locales.** » Une logique de décentralisation, elle aussi opérée par Michelin, qui a décidé, au moment de la réorganisation de son modèle opérationnel, de répartir sa direction digitale sur les trois continents (aux États-Unis, en Europe, en Chine). Tout comme l'assureur, le groupe a aussi décidé de réduire les couches intermédiaires.

5. La DSI, copilote du digital

Pour EDF, le numérique constitue un levier de transformation parmi d'autres. Preuve en est, l'opérateur n'a pas souhaité nommer un unique CDO Groupe, mais a choisi de **nommer des directeurs en charge du numérique, souvent le DSI mais pas toujours, par entité et par métier.** Le parti pris par EDF est d'embarquer tous les collaborateurs autour d'une feuille de route bâtie sur la relation clients, en tant qu'industriel et dans son fonctionnement

interne par l'usage des technologies et gestion des compétences. Comme le précise Gérard Hatabian, Directeur Donnée du groupe EDF, «chaque Direction ou filiales s'organise, au plus près de ses métiers, pour se donner la feuille de route qui lui convient le mieux, en fonction de ses enjeux propres, et en général supervisée par un directeur en charge du numérique (le DSI de l'entité ou un autre directeur). La feuille de route globale est consolidée, validée par le Comex et pilotée (via un ensemble d'indicateurs) par le DSIG qui rapporte à une instance, émanation du Comex, qui rassemble le DRHG, la Directrice de la Transformation, le Directeur de la Stratégie, le Directrice de la Communication et l'ensemble des Directeurs numériques métiers. Cette instance traite en direct les aspects transverses (RH, formations, impacts métiers, communication, évolution culturelle, transformation des modes de travail, usage de l'agile)».

Tout comme EDF, la RATP copilote une partie des programmes digitaux avec la DSI. Chacun des programmes est par ailleurs sponsorisé par un membre du Comex. «Lequel nomme un référent métier qui travaille alors en relation avec l'équipe digitale pour identifier les projets prioritaires en mode *top-down*», détaille Vania Ribeiro, CDO de la RATP.

6. Gouverner l'IT

Dans le cadre de la transformation, **l'informatique tient une place centrale, la stratégie appliquée à la technologie étant un miroir de la stratégie d'entreprise.** Le positionnement de l'IT est un sujet fort de la gouvernance globale de la digitalisation. Dans les configurations étudiées, la plupart des départements IT ont une gouvernance à part en réponse à deux objectifs : digitaliser le SI en intégrant ce socle digital à son architecture globale et gérer un *legacy* plus ou moins complexe selon le secteur de l'entreprise.

Ainsi à La Poste, ce travail a donné naissance à de nouvelles fonctions d'architecte SI groupe. Cette fonction d'architecte du SI fait ainsi son retour à la faveur des besoins du digital : API, microservice, omnicanalité etc. C'est le cas d'AG2R La Mondiale qui travaille sur ce sujet de l'alignement du SI sur les enjeux métiers depuis plusieurs années comme nous le dit la DSI du groupe Corinne Dajon : «Cela fait plus de 5 ans que nous travaillons sur ces sujets d'architecture d'entreprise et de solutions (applicatif et technique). La priorité a été le découplage entre le *front* et le *back* et plus largement nous avons établi des trajectoires à 3-5 ans, co-construites avec les métiers à partir

du plan stratégique d'entreprise. Par rapport à nos différents métiers et SI, et une organisation historique en mode silos, nous avons posé un schéma d'ensemble pour développer la transversalité et l'agilité du SI et répondre aux nouveaux enjeux clients.»

7. Gestion et pilotage des projets : laisser une place forte aux métiers

Si la définition de la stratégie de transformation et la feuille de route digitale associée ressortent généralement du Comex, les modalités de pilotage des projets dépendent du modèle d'organisation de l'entreprise pour traiter la digitalisation - autrement dit, du modèle opérationnel défini pour traiter les projets spécifiques et transverses. La RATP a ainsi fait le choix de nommer un *product owner* pour chacun des projets digitaux, «c'est un spécialiste métier qui est accompagné par l'équipe digitale sur les nouvelles méthodologies, précise Vania Ribeiro. Pour la refonte de l'intranet qui impacte de nombreux départements (RH, Communication, Gestion des espaces, DSI, etc.), nous avons une équipe transverse multi-départements et un membre de l'équipe digitale pilote le

projet». Cette transversalité, effet de la digitalisation, bouscule un peu l'organisation. Comme nous le confie la CDO de la RATP, là où auparavant les enveloppes budgétaires étaient affectées par département, ces enveloppes sont aussi transverses. Pour comprendre ce changement, Vania Ribeiro rappelle qu'en Ile-de-France, la RAPT est organisée en départements opérationnels, exploitation, maintenance, support, ingénierie avec chacun une autonomie budgétaire et des objectifs propres. Ces programmes digitaux de chaque département sont orientés vers les parties prenantes avec des enjeux de transversalité. «Ensuite, nous allons chercher les compétences, données, assets technologiques et cela induit de nombreux changements car impacte les processus de gestion (jusqu'alors par département).»

8. Rapprocher les équipes

L'accélération de la transformation digitale nécessite **une circulation plus rapide de l'information et des cycles de mise en production rapide.** C'est une des pratiques des projets digitaux, qui se traduit souvent par une organisation inspirée des méthodes

agiles adoptées notamment par les GAFAM et les startups ; en l'occurrence **le rapprochement d'équipe business et technologie en plateau** de manière ponctuelle pour mener un projet à bien, ou durable pour faciliter la communication entre les métiers. C'est le choix opéré par Grégory Boutté de Kering qui nous confie qu'un des premiers changements lors de son arrivée est « d'avoir positionné toutes les équipes sur des plateaux en *open space* pour qu'elles soient ensemble sur les projets. Ce partenariat *business* et technologie est primordial pour qu'une problématique *business* soit adressée de manière efficace par les ingénieurs, ou que les ingénieurs eux-mêmes proposent des solutions proactivement grâce à une meilleure compréhension des enjeux *business* ».

Cette approche en plateau est aussi celle choisie par la Française des Jeux qui s'est organisée en *feature teams*, en mode plateau. Pour Xavier Étienne, DGA en charge de la Technologie et de l'International à la FDJ, ce mode partenarial et collaboratif entre clients métiers et IT est un vrai changement d'état d'esprit. « Cependant, pour que cela réussisse, il faut que les gens comprennent ce que l'on fait et vice versa, ce qui implique un travail de vulgarisation de part et d'autre. »

Extension naturelle de ces modes

d'organisation, les « digital factories » font aussi florès pour accélérer les projets dans les entreprises. Dans leur modèle canonique, ces usines digitales réunissent les experts de la donnée, du design et autres métiers spécifiques au digital. Groupe BPCE a ainsi articulé une partie de son projet de transformation sur cette task force digitale, la 89C3 Factory — un modèle adopté aussi par Michelin et AG2R La Mondiale entre autres.

9. Mesurer la transformation

Mesurer les effets de la transformation reste une tâche difficile. **Déterminer les facteurs clés de performance associés aux grands axes stratégiques** constitue une approche pragmatique. La progression de part de l'e-commerce, la satisfaction client, l'engagement sur les réseaux sociaux, le nombre de projets livrés, la part de l'investissement... À ces indicateurs s'ajoutent aussi ceux de la maturité digitale de l'entreprise ou de la culture numérique en fonction de la participation aux formations. Sur ce versant de la mesure, les entreprises consultées ont chacune déployé leurs propres KPIs. EDF a par exemple quelques KPIs au niveau du

correctement et au bon endroit pour maximiser l'efficacité opérationnelle et la performance économique. »

Sur un plan plus qualitatif, EDF fait appel à des sociologues pour vérifier si les formations réalisées dans les centres d'appels pour favoriser le travail collaboratif avaient eu un impact sur les modalités de travail.

10. Négocier le changement

À l'heure des premiers bilans, le facteur humain semble rester le plus complexe à gérer. Les entreprises doivent à la fois **accompagner le changement culturel, tout en gérant les compétences** pour assurer le passage à l'échelle et accélérer le time-to-market.

Interrogé sur les axes d'amélioration, Xavier Étienne DGA en charge de la Technologie et de l'International à la FDJ admet (malgré une croissance annuelle de plus de 20 % du delivery des projets), que « cela n'est pas toujours perçu comme allant assez vite. Nous faisons face à une demande intensive de la part du *business* ce qui rend plus difficile la gestion des priorités. Il nous

faut également traiter l'évolution rapide des compétences et des expertises des technologies du digital. Nous nous efforçons d'embarquer tout le monde dans cette accélération qui doit rester sous contrôle, dans le respect de nos valeurs et de nos collaborateurs. L'accélération a des limites et ce n'est pas qu'une question de niveaux d'investissements ». Un constat largement partagé par nos interlocuteurs qui dans leur grande majorité ont fait de la formation et des politiques GPEC un de leurs chantiers prioritaires pour traiter ces sujets structurants.



ERIC CHANIOT, MICHELIN
Chief Digital Officer & Senior Vice President

« Dessiner des bulles pour piloter la transformation. »

Arrivé chez Michelin il y a trois ans, Eric Chaniot a été convaincu par le Président de Michelin. Son rapport hiérarchique direct est pour lui la condition et le moyen pour accélérer la transformation de l'entreprise .

« Le fait de rapporter au CEO et au Comex de Michelin est fondamental. Sans cette relation, les personnes me diraient "ce n'est pas possible". Souvent je le vois dans leur regard. Tout au plus, ils me disent que cela va être compliqué. Ensuite nous trouvons des solutions. Je me souviens, au premier meeting avec le Comex, un mois après mes débuts, j'ai dessiné des bulles sur le mode opératoire pour

« Nous avons des moyens, mais restons une entreprise avec des valeurs et du respect pour nos collaborateurs »

PATRICE COCHIN
MICHELIN
VP Digital Transformation

« faire les meilleurs pneus au monde » et j'ai dessiné deux autres bulles, sur le digital et le service en leur disant "si vous n'avez pas conscience que ces deux modes opératoires sont très différents, alors cela ne marchera pas". À l'intersection des bulles, j'ai positionné un bouton help. Au début, nous sommes dans une phase de cohabitation, comme au sein d'un couple qui a pour objectif commun que la relation se passe bien, en trouvant des compromis. Le bouton help, c'est pour me dire "ce n'est pas la manière de faire cela". Tout en respectant la position de chacun, j'ai un besoin qui est différent, donc il va falloir trouver un compromis. Cette situation est très courante (et normale), mais on trouve une solution parce que chacun comprend que nous sommes différents. Encore une fois, le fait de rapporter au CEO et d'avoir le Comex comme *digital board* est une véritable force. »



JACKY POITOUX, LA POSTE
Directeur de la qualité satisfaction client
de la branche Services-Courrier-Colis.

« Le partage de la vision client est essentiel pour améliorer nos services. »

Comment mesurez-vous la performance de la transformation au sein de votre branche ?

Dans le cadre du projet stratégique, nous avons posé l'excellence opérationnelle comme un axe majeur avec un indicateur stratégique : le *Net Promoter Score* (NPS). Il est mesuré à partir d'un questionnaire adressé aux clients après la réalisation d'un service (expédition d'un colis en boîte aux lettres, réexpédition, seconde présentation le jour choisi du colissimo ou de la lettre recommandée...). Le NPS et les verbatim qui l'accompagnent sont partagés avec le Réseau et la branche Numérique pour améliorer le parcours client et garantir une expérience client réussie. Mix d'une question fermée sur la recommandation et de questions ouvertes, nous avons parfois sur ces dernières des avis qui démontrent la complexité du parcours client. Le partage de cette vision client et de cette écoute client sont essentielles pour améliorer nos services. Cet indicateur est intégré

aujourd'hui comme KPI de transformation du groupe par Philippe Wahl, PDG du groupe La Poste, pour qui la seule mesure de la qualité industrielle n'est plus suffisante.

Au niveau de la Branche Services-Courrier-Colis, nous avons anticipé et cela a transformé les choses. Le NPS est partagé au niveau national et déployé jusqu'à l'établissement. Mesurer la vraie satisfaction du client est une étape importante pour répondre aux enjeux de notre transformation.

Quelle est votre ambition en termes de résultat ?

Notre ambition est d'avoir un NPS Services à 70 qui est la référence des meilleurs e-commerçants. Depuis 2016, nous progressons chaque année de 5 à 6 points, sachant que nous avons un NPS par service et un NPS général. Le taux de réponse est de plus de 20% ce qui montre un attachement du client à exprimer son avis. Cet indicateur très simple a été très bien approprié par les établissements qui disposent aujourd'hui de vrais leviers d'amélioration.

En 2019, nous étendons le NPS à l'ensemble de nos activités courrier et colis. Par ailleurs, à chaque nouvelle offre, nous nous interrogeons sur l'opportunité de mesurer la satisfaction client avec un NPS.

Avez-vous d'autres indicateurs ?

Nous avons aussi un indicateur de réclamation remonté depuis les centres de relation clients et partagé avec les établissements au quotidien. Le traitement des grands motifs de réclamations est un indicateur important pour l'amélioration continue. Nous avons cette année fait baisser de 10% le volume de réclamations sur certains services grâce aux actions conduites en transversalité avec les autres branches.



YVES TYRODE, GROUPE BPCE
Directeur Général en charge du Digital
UN PILOTE POUR LA GOUVERNANCE NUMÉRIQUE

Le Groupe BPCE aura, d'ici 2020, investi autour de 600 millions d'euros et bâti une équipe de 600 personnes pour transformer le groupe sous la houlette de Yves Tyrode, DG en charge de la digitalisation pour le Groupe BPCE (membre du comité de direction général).

Le plan du Groupe BPCE s'est focalisé sur les parcours digitalisés (crédits immobilier et consommation pour le *retail* et d'équipement pour les pros) et les applications mobiles (développement du *selfcare*) et, par symétrie des attentions, sur la transformation interne avec une acculturation des collaborateurs et le déploiement de nouveaux outils. Cette transformation porte sur les deux principales enseignes du Groupe BPCE : Banque Populaire et Caisse d'Épargne - auxquels s'ajoute les filiales comme Natixis. « Yves Tyrode est arrivé début octobre 2016, un plan d'actions digital a été lancé dès février 2017, et le plan stratégique groupe en novembre 2017 », rappelle Marion Rouso, SVP Digital Transformation and Employees Experience du groupe BPCE. Un rappel pour souligner la vitesse d'élaboration et de mise en œuvre du plan de la stratégie digitale et la définition de l'organisation digitale cible.

Pour atteindre les objectifs, Yves Tyrode a constitué des équipes autour de 4 lignes de produits : grand public, professionnel, collaborateurs et *data*. « Je supervise l'équipe data en direct car il y a tous les cas d'usages commerciaux de la banque », précise Yves Tyrode. Au regard de ces lignes de produit et pour réaliser les projets, une équipe (*product owner*, UX, *data scientists*, etc.) réalise les applications mobiles, les sites web pour le grand public. Une *digital factory* - baptisée 89c3-factory - a été constituée, autonome mais composée des expertises de l'IT du groupe, et dédiée au *middleware* et aux frontaux. « Outre les interfaces pour le front client, nous avons développé une plateforme intermédiaire qui nous affranchit des évolutions du "core banking". Nous avons travaillé deux ans pour qu'il y ait des APIs entre le *middleware* et le *core banking*. », détaille Yves Tyrode qui voit en 89C3 un accélérateur de la digitalisation.

Sur le plan organisationnel, « il est clé d'avoir une bonne articulation entre le directeur digital et le directeur de l'IT. Il faut que nous soyons bien en phase sur la vision des objectifs assignés au digital et les modalités de fonctionnement que nous aurons ensemble », précise-t-il, « il faut que tout le monde fonctionne ensemble et ce même si la *factory* est indépendante et le fonctionnement spécifique. »

Enfin, le DG a aussi la charge du pilotage d'une autre équipe chargée de l'animation transversale « car nous devons aller plus vite pour lancer les produits. » En complément, l'organisation possède un réseau de digital champions pour accompagner la transformation digitale au sein des établissements.

Un comité de gouvernance des déploiements digitaux

Pour piloter le déploiement des services et produits digitaux, un comité de déploiement transverse, animé par la 89c3-factory et regroupant les opérateurs IT, les fonctions commerciales et les *product owners* analyse, statue ou arbitre, chaque semaine sur les projets en cours ou proche du déploiement et les éventuels points bloquants. **« Nous sommes un groupe mutualiste avec plusieurs marques et plusieurs IT rappelle Sabine Baudin, Directrice Transformation Digitale et Communautés Direction du Digital. Le plus complexe n'est pas la gestion du projet ou sa construction, mais son déploiement au sein des 35 établissements. Lors de ce comité, les décisions sont prises en connaissance de cause et avec les retours du terrain. »** A l'issue de ce comité, Yves Tyrode anime un live de 30 minutes diffusé au sein du groupe pour détailler les avancées.

La connaissance client, prochaine étape

Prochaine étape sur la feuille de route, l'accès aux données clients par les collaborateurs nous précise Yves Tyrode : « Nous menons un travail de rééquilibrage des focalisations, en particulier sur la connaissance client par les conseillers. Toutes les opérations sont stockées sur une plateforme intermédiaire et nous allons en faire en sorte que clients et conseillers aient accès à ces informations. »



GÉRARD HATABIAN, EDF
Directeur Donnée Groupe
« Notre avenir est électrique,
nous l'écrivons en numérique. »

Comment le groupe EDF mesure les avancées de sa transformation numérique ?

Tout ce qui peut être mesuré peut être amélioré ! La transformation numérique de notre groupe n'échappe pas à cette règle d'airain. Dès 2015, notre Groupe adoptait ses orientations stratégiques en matière de transformation numérique, au nombre de 5, autour de la culture digitale, des nouveaux modes de travail, de la valorisation de la donnée, de la digitalisation de la relation client (et plus généralement avec l'externe), de la digitalisation de la conception et de l'exploitation des actifs industriels.

2018 : une feuille de route structurée

Les initiatives et projets autour de ces orientations se sont donc démultipliés : il en existait avant 2015, et depuis, de nombreuses nouvelles initiatives ont éclo. Face à ce foisonnement, l'intérêt d'organiser cet ensemble pour mesurer et vérifier que l'on avance bien vers là où on veut aller, au bon rythme est dès lors apparu évident. La structuration de l'activité du Groupe autour du numérique s'est articulée selon les 3 dimensions de l'entreprise : EDF dans son rapport au client, EDF en tant qu'industriel, et EDF un Groupe comme les autres, qui mène la transformation de son fonctionnement interne. Chaque métier avance les indicateurs métiers de sa propre transformation numérique, avec une mesure et une cible à horizon 2020. Pour le fonctionnement interne : d'une part, des indicateurs sont proposés pour les grands processus transverses portés par la DRHG, la DF et la DTEO, et d'autre part, une batterie d'indicateurs « culturels » sont retenus par vote lors d'un séminaire élargi du Comex, ce choix est soumis à comparaison auprès d'autres grands Groupes menant leur transformation. Enfin, rien n'étant possible sans le socle de « technologies et compétences IT », des incitateurs de performance actuelle et de préparation de l'avenir sur l'IT sont ajoutés.

Les indicateurs de la transformation numérique

On dispose ainsi d'un panel d'indicateurs¹ structurés, validés par les métiers, actualisés et suivis à un rythme semestriel au sein de l'instance de gouvernance de la transformation numérique du Groupe, permettant de vérifier que les avancées de la transformation sont là sans que la performance globale du SI soit laissée pour compte au quotidien. En complément de porter la vision de la transformation du Groupe par tranche de grands métiers, ces indicateurs permettent aussi de mesurer l'avancée du Groupe sur les valeurs qu'il propose comme finalité à la transformation numérique, des valeurs transverses et non plus propres à un métier en particulier. Ainsi on pourra vérifier, sur la base de ces mêmes indicateurs, que des valeurs comme : « **rendre plus autonome** », « **développer de la valeur économique** », « **agir de manière responsable** », « **gagner en simplicité et en rapidité** », « **faciliter le collaboratif** », « **adapter les compétences** », sont bien au rendez-vous.

De manière plus qualitative, cette transformation numérique est portée par un slogan : *notre avenir est électrique, nous l'écrivons en numérique*. Et une déclinaison sur chaque secteur d'activité.

EDF et ses comparants du CAC40

Au-delà de ces indicateurs quantitatifs, EDF a rejoint cette année une inter-comparaison (le eCAC40) avec les grands Groupes français constitutifs du CAC40, réalisée à la demande du quotidien Les Echos, et faisant référence sur la place française. Les résultats de cette inter-comparaison sont très positifs.

¹ - <http://transformation-numerique.no.e.d.f.fr>

AVIS D'EXPERT



Vincent Boutteau

Associé EY-Parthenon

Le digital est un facteur clé, voire dans de plus en plus de secteurs, celui qui impacte le plus l'environnement de l'entreprise. Pour saisir les opportunités et faire face aux challenges, la plupart d'entre elles engagent une transformation « digitale ». Dans cette démarche, elles se heurtent à plusieurs difficultés qu'elles n'ont dans la plupart des cas pas connues jusqu'à présent :

- Comment transformer une entreprise alors même que la cible à 3/5 ans n'est pas stabilisée ?
- Comment comprendre l'impact *business* des innovations digitales alors même que dans de nombreux cas, ces technologies sont éloignées du cœur de métier ?
- Comment suivre le rythme effréné de l'adoption de ces technologies par ses clients, ses concurrents actuels ou des nouveaux entrants ?

Pour faire face à ces difficultés, les entreprises ont des pratiques très variées, mais celles qui s'en sortent le mieux ont en commun les principes suivants :

- La gouvernance et le pilotage de la transformation digitale est avant tout l'affaire du CEO, avec bien sûr le dispositif organisationnel qu'il se choisit.
- Même s'il est parfois difficile de poser une cible à un horizon de temps 3/5 ans, une vision partagée, a minima au niveau des dirigeants, des enjeux digitaux et de leur articulation avec la stratégie corporate, est établie, quitte à travailler sur des scénarios lorsque l'environnement reste incertain.
- La transformation digitale inclut une veille active permanente, bien articulé avec le cycle stratégique, notamment sur les technologies ou modèles d'affaires émergents.
- La versatilité et la résilience des actifs de l'entreprise, notamment des femmes et des hommes qui la composent est un objectif *business* en soi de la transformation digitale.

CHAPITRE 3 / BONNES PRATIQUES POUR IDENTIFIER ET PRIORISER LES PROJETS

SUR LE PODIUM DES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES DANS LA TRANSFORMATION, CELLE LIÉE AU MANQUE DE VISION PARTAGÉE OCCUPE LA TROISIÈME PLACE, DERRIÈRE LA MUTUALISATION DES INITIATIVES ENTRE LES DIFFÉRENTS MÉTIERS/BU ET L'ADAPTATION DES ORGANISATIONS AUX PROJETS DIGITAUX. (CF. GRAPHE PAGE 33) LE PARTAGE DE LA VISION ET LA PÉNURIE DE COMPÉTENCES SONT DES SUJETS RÉCURRENTS ET ATTENDUS. CEPENDANT, LA DIFFICULTÉ À PRIORISER LES SUJETS DIGITAUX EST SYMPTOMATIQUE À LA FOIS DU TROP-PLEIN DE SUJETS À NÉGOCIER POUR TRANSFORMER L'ENTREPRISE, MAIS AUSSI D'ORGANISATION ENCORE EN QUÊTE D'UN MODÈLE DE PILOTAGE FLUIDE POUR ABSORBER CE FOISONNEMENT.

DANS LE PROCESSUS DE TRANSFORMATION, CHACUN EST CONSCIENT QUE L'ÉCOSYSTÈME DES PARTENAIRES, DES CLIENTS ET DES COLLABORATEURS AMÈNE UNE RÉELLE VALEUR DANS L'APPORT D'INFORMATION ET D'IDÉATION. CE GISEMENT D'INFORMATIONS DEMANDE À ÊTRE EXPLOITÉ POUR METTRE EN AVANT DES POINTS DE VUE, DES APPROCHES ET DES TECHNIQUES DIFFÉRENTES. CHACUN DES ACTEURS DE CET ÉCOSYSTÈME EST UNE PLUS-VALUE POTENTIELLE À LA CRÉATION DE LA PROPOSITION DE VALEUR EN APPORTANT SON LOT D'INNOVATION. CONSCIENTES DE CET ENJEU, LES ENTREPRISES USENT DE TACTIQUES PROPRES POUR S'ALIÉNER CE GISEMENT CRÉATIF. PLATEFORME, HACKATHON, CO-CRÉATION, BATTLE DE STARTUPS, DÉTECTION DE JEUNES POUSSÉS, ETC., TOUTES LES PISTES SONT EXPLORÉES POUR DÉTECTER L'ÉLÉMENT DIFFÉRENCIANT SUSCEPTIBLE D'ACCÉLÉRER OU DE FLUIDIFIER UN PROCESSUS, RACCOURCIR LE TIME-TO MARKET, INDUSTRIALISER UNE PRATIQUE OU UNE AUTRE.

LA TRANSFORMATION EST UNE ÉBULLITION. L'ACCÉLÉRATION ET L'EXPANSION DE L'UNIVERS DIGITAL IMPOSENT UN RYTHME DE TRAITEMENT DE L'INFORMATION INÉDIT DANS L'HISTOIRE DES ENTREPRISES. AVEC, EN SURCROÏT, UNE ABSENCE DE RÉFÉRENTIEL ORGANISATIONNEL OBLIGEANT CHACUN À INVENTER EN MARCHANT, EN USANT DU PERMANENT TEST & LEARN. COMME NOUS LE FAISAIT REMARQUER UN DE NOS INTERLOCUTEURS, DSI POUR UN GRAND DISTRIBUTEUR DE PRODUITS ÉLECTRIQUES, «NOUS ENTRONS DANS UN MONDE OÙ DES ÉGAUX SONT AUTOUR DE LA TABLE ET RECHERCHENT ENSEMBLE DES SOLUTIONS.» DANS CE FLOT ININTERROMPU, LE PILOTAGE ET LA PRIORISATION DES SUJETS DIGITAUX ARRIVENT EN DEUXIÈME RIDEAU DE LA TRANSFORMATION. AVANT LA PHASE DE BUILD ET DE RUN, L'ORGANISATION DOIT POURTANT SE Doter D'UN SYSTÈME DE FILTRE POUR ORDONNANCER LES PROJETS DANS UN CONTINUUM VERTUEUX ET EFFICIENT. LES VERTUS DE LA TRANSFORMATION SE PAIENT ALORS AU PRIX D'UN SÉQUENCÉMENT OPTIMAL DES PROJETS SELON LES PRIORITÉS STRATÉGIQUES, D'UNE PART, MAIS AUSSI DES CAPACITÉS D'ABSORPTION DES ÉQUIPES,

1. Open Innovation et startups : cultiver son écosystème

Dans la quête d'innovations, d'idées et de capacités, **les startups sont une source intarissable pour les entreprises.** Après quelques années de relations parfois délicates, symbolisées par le sponsoring des hackathons sans réel

passage dans le dur, les relations entre grands groupes et startups se sont stabilisées. Du moins si l'on en croit le baromètre 2018 réalisé par Bluenove et le Village by CA¹ dans lequel 72 % des grands groupes estiment que leur relation avec les startups est équilibrée, voire très équilibrée contre 69 % des startups. Lequel baromètre rappelle que seuls 36,7 % des POCs² ont été industrialisés en 2016 (Baromètre French Tech). En cause souvent des

processus décisionnels trop longs ou encore la lourdeur contractuelle inadaptée aux structures des jeunes pousses. Cependant, comme nous le confiait Vania Ribeiro de la RATP, les grandes entreprises s'adaptent et tentent de trouver des modalités d'achats plus souples. AG2R a par exemple mis en place **«un contrat type d'expérimentation startups» pour accélérer les phases d'industrialisation.** Une démarche qui passe aussi par la réduction des intermédiaires et une relation opérée directement par des opérationnels. Des éléments que confirme d'ailleurs le baromètre selon lequel 75 % des entreprises ont un processus d'achat adapté aux startups.

La plupart des entreprises que consultées cultivent un écosystème de startups. La constitution de cet écosystème peut prendre plusieurs chemins. En France, tant la RATP que Michelin profitent des grands événements de la tech française pour se constituer un vivier de jeunes pousses. À l'image de la RATP qui a profité de la première édition de VivaTech en 2016 pour créer son réseau, "mais qui s'est professionnalisé depuis" nous confie Vania Ribeiro. Ou encore Michelin qui

1- Proof of Concept, démonstration de faisabilité. Baromètre 2018 de la création de valeur entre start-up et grands groupes. Le village by CA et Bluenove.

structure son écosystème de startups en utilisant différents leviers pour collaborer avec les jeunes pousses, «nous avons un écosystème de partenaires startups qui est activé en fonction de nos besoins et selon nos différents modes d'interactions. Nous avons un incubateur (IPO) et venons de lancer notre propre fond d'investissements», explique Patrice Cochin, VP Digital Transformation de Michelin.

«Nous avons un écosystème de partenaires startups qui est activé en fonction de nos besoins et selon nos différents modes d'interactions.»

**PATRICE COCHIN
MICHELIN**
VP Digital Transformation

L'entreprise de Clermont-Ferrand est donc très active auprès de l'écosystème startups, outre la participation à des concours de jeunes pousses, l'entreprise en a, par exemple, ainsi convié 35

startups du monde entier au sommet Movin'On 2018, le Global Sustainable Mobility Summit, qu'elle organise à Montréal pour leur faciliter l'accès aux entreprises. Pour Kering, cette mise en relation avec les startups se fait de manière plus informelle, «François-Henri Pinault est très connecté et partage de nombreux contacts avec des startups qui nous apportent des idées, des technos, des contacts. Nous sommes aussi sollicités de manière spontanée. Nous avons plutôt plus de sollicitations que de capacité de traitement», constate Nicolas Gauthier, CIO de Kering.

La collaboration avec les startups peut revêtir diverses formes. Pour la sélection, les concours ou challenges restent un levier puissant pour accélérer les projets ou détecter de nouvelles technologies et trouver des réponses. Ce que fait la RATP, à l'occasion de VivaTech qui élit les meilleures startups en fonction des projets soumis en amont. «Nous identifions des challenges avec les métiers, nous les publions et les startups se positionnent. Sur VivaTech, nous avons constitué un jury avec des internes, nous soumettons les challenges, et quand les startups répondent, le jury les choisit», rappelle Vania Ribeiro qui précise que la collaboration avec les startups porte aussi sur d'autres sujets que le digital.

2. L'Open Innovation : un choix raisonné

Pour les entreprises, cette approche de l'*open innovation* consiste aussi à **identifier les meilleurs partenaires pour répondre aux enjeux business et opérationnels**. «Pour raccourcir notre time-to-market, nous mettons en synergie les moyens et en anticipant les phases d'industrialisation en interne, notamment sur nos systèmes d'information. Pour finaliser notre dispositif d'*open innovation*, un fonds d'investissement dédié lancé cet automne pour accompagner nos partenaires avec un soutien capitalistique, un engagement dans le long terme à leurs côtés, une première dotation de 10M d'euros», détaille Emmanuelle Saudeau, Directrice Digital, Marketing, Relation Client et Communication d'AG2R La Mondiale.

Axa de son côté met aussi l'accent sur l'animation d'un écosystème de l'innovation en ayant investi près d'un milliard d'euros depuis 2015 sur cet axe. Pour renforcer l'idéation, l'assureur a récemment inauguré dans ses locaux un pôle mondial dédié à l'innovation et aux technologies émergentes. Une consolidation qui s'ajoute à une structure d'innovation incrémentale dans les entités » et

«trois labs» situés à San Francisco, Shanghai et en Europe pour assurer le sourcing, et le partage de connaissances». Pour traiter ces sujets, la Française des Jeux s'appuie également sur une démarche d'*open innovation* «ce qui permet d'associer des partenaires technologiques externes au processus de développement», précise Patrick Buffard, Directeur Général Adjoint Marketing, Numérique, Commercial & Opérations de la Française de Jeux.

3. Piloter les projets pour maintenir la cohérence

Prioriser et piloter les projets fait partie intégrante de la définition du nouvel *operating model*. **L'entreprise doit jongler avec les besoins métiers, la mise en œuvre de plateforme pour répondre aux enjeux, l'intégration des startups tout en maintenant la capacité opérationnelle**. Un défi permanent qui oblige à mettre en place un processus de choix et d'arbitrage fluide et rigoureux. Si les grandes orientations et les financements sont validés au niveau du Comex, l'arbitrage et la validation des projets doit passer sous les fourches caudines des experts métiers pour garder une vision globale

des déploiements digitaux. Selon que le projet est transverse ou spécifique, les processus d'arbitrage seront différents. Chez Michelin, «tous les besoins digitaux du groupe Michelin passent par une gare de triage, la Station A. Là, des analystes *business* et chefs de projets qualifient la demande. En fonction on les fait nous-mêmes ou alors on délègue, on outsource. L'objectif de la station A est d'avoir une vision holistique de tous les projets digitaux, que les budgets soient maîtrisés.

4. Récupérer les feedbacks clients

Pour Groupe BPCE, la gestion des projets est elle aussi très structurée comme le rappelle Sabine Baudin, «nous nous interdisons de prendre des projets au fil de l'eau. En avance de phase, nous interrogeons nos *digital champions* pour leur demander quels projets ils souhaitent intégrer ; de même à la direction commerciale et nous récupérons les verbatim clients gérés par la Qualité au niveau central pour voir si cela concorde. Nous avons 40 projets tirés par saison. Nous les classons et ensuite nous faisons voter les digital champions et patrons de

réseaux pour savoir lesquels sont prioritaires. **Nous réalisons des fiches pour étudier la complexité.** Un Office 365 ne se gère pas comme un outil de formation. Nous qualifions le projet, nous trions (ROI) et nous leur représentons pour vote et au bout du compte, cela ramène le nombre de projets restants à 10. On présente ensuite cela à nos dirigeants qui valident puis au Codir général pour dernière validation.»

Aux processus structurés, la planification peut parfois être amenée à évoluer, comme l'évoque Jacqueline Tejada, Directrice IT France de Roche, pour qui l'agilité est devenue le maître mot dans le traitement des projets. «Les priorités changent tout le temps, donc nous avons dû revoir notre approche des projets. Jusqu'en 2017, nous définissions les projets en adéquation avec les priorités *business* et enveloppe budgétaire pour l'année suivante avant de les faire valider par le Comex. Désormais, nous nous focalisons au trimestre et ensuite nous faisons un backlog par projet. Nous réalisons une évaluation et on décide de continuer ou non.»

5. Prioriser, une question de ROI ?

À l'instar du groupe BPCE, la transformation et ses effets commencent à bénéficier d'un historique lié aux premiers efforts consentis pour accélérer. **L'enjeu est pour la plupart des entreprises celui du passage à l'échelle.** Cet incrément pose de nouvelles questions dans la priorisation, ce que nous explique Claire Gallaccio du groupe La Poste. «Pour inscrire cet effort dans le temps il nous faut être plus solides sur nos feuilles de route et nos priorités. Nous avons besoin de converger vers de grandes priorités. Première priorité : toujours s'assurer que la numérisation apporte des bénéfices au client final. Deuxième priorité : **s'assurer que la modernisation des processus permette de mieux gérer les coûts. Parmi ces objectifs, au moment de cette mise à l'échelle on peut vite oublier le client.** Nous allons faire attention à cela, car nous croyons à l'effet transformant en retour. Nous faisons évoluer le site de La Poste autour des usages, et on peut vite mesurer ce que le client utilise ou non.»

Quelles que soient les options choisies pour le pilotage, comme le rappelle le CIO de Kering, «l'essentiel est de veiller en permanence à l'alignement

des entités et équipes, pour contrôler l'adéquation entre les besoins, les expertises et la cohérence de l'ensemble.» Pour le groupe de luxe, cet alignement se fait par la proximité avec les équipes via un contact

permanent : «nous sommes tout le temps en train de nous synchroniser pour piloter ensemble. Personne ne peut concentrer toutes les expertises, et la clé du succès c'est l'alignement.»



EMMANUELLE SAUDEAU,
AG2R LA MONDIALE
Directrice Digital, Marketing,
Relation Client et Communication

« Une plateforme commune regroupe plus de 250 startups et partenaires innovants, ouverte à tous les collaborateurs. »

Pour accélérer la transformation, nous nous rapprochons aussi de partenaires innovants. Nous travaillons déjà avec des dizaines de partenaires ; notamment, pour des solutions de contacts tels que des agents conversationnels (*chatbots*) ou des solutions d'IA pour anticiper les risques de résiliation et des services pour nos clients (téléconsultation, prévention, etc.). Un dispositif transverse est mis en place pour piloter l'innovation entre l'ensemble des activités, des *business units* et des fonctions transverses, afin de faire émerger les besoins, identifier les meilleurs partenaires, déployer les expérimentations et préparer la phase de passage à l'échelle et l'industrialisation. Une plateforme commune regroupe plus de 250 start-ups et partenaires innovants, ouverte à tous les collaborateurs. En complément, nous nouons des partenariats ciblés avec des incubateurs ou des accélérateurs, afin d'engager des relations en amont, en se concentrant sur nos priorités : IoT Vallée, avec notre mutuelle santé ; ViaSanté, concernant des solutions e-santé ; plus récemment, le Swave, plateforme dédiée fintech insurtech de Paris & Co, dont nous sommes partenaire depuis ses débuts.»



VANIA RIBEIRO, RATP
CDO

« Sur le digital, nous priorisons par la stratégie et pilotons par les délais. »

Comment est traitée la priorisation des projets au sein de la RATP ?

Nous avons une démarche *bottom up* et *top down*. Pour le *bottom-up*, les départements remontent des idées et demandes de projets. Nous effectuons une analyse et un travail avec le département pour identifier les projets que l'on souhaite accompagner (formation, acculturation méthodologique) et nous validons sur un cycle semestriel. Le département propose au fil de l'eau, l'entreprise consolide et cadre les demandes budgétaires. Pour la partie *top down* : nous allons chercher les départements et nous les faisons travailler sur un certain nombre de problématiques en mode atelier pour identifier de nouveaux projets. Par ailleurs, nous avons aussi un réseau de laboratoires d'innovation. Notre département pilote ce réseau d'innovation, les ateliers de *design thinking* et nous captions des idées. Nous dégageons un indicateur de couverture des priorités respectives à chacun des programmes, au regard de la couverture en termes de projets. Finalement, en 2018 nous avons identifié 30 projets phares pour le plan digital (50 % proposés par les métiers / 50 % proposés par l'équipe digitale).

Comment est assuré le pilotage après la phase d'émergence ?

Sur la phase de réalisation, le pilotage est en discussion. Sur le digital, nous priorisons par la stratégie et pilotons par les délais. Les projets classiques sont priorisés à partir des demandes clients et la réalisation est pilotée par le périmètre fonctionnel. Un *Product Owner* est nommé pour chacun des projets digitaux, c'est un spécialiste métier qui est accompagné par l'équipe digitale sur les nouvelles méthodologies. Pour la refonte de l'intranet qui impacte de nombreux départements (RH, Communication, Gestion des espaces, DSI, etc.), nous avons une équipe transverse multi-départements et un membre de l'équipe digitale qui pilote le projet. Le *Building Information Modeling* permet de travailler avec une équipe pilotée de manière transverse; les travaux impliquent l'ingénierie, les gestionnaires des espaces, le gestionnaire des infrastructures, etc.



NICOLAS GAUTHIER, KERING,
CIO

« L'IT est un des composants de l'innovation »

Comment pilotez-vous l'innovation et les projets ?

L'IT est un des composants de l'innovation. Nous avons monté une cellule qui permet de faire du prototypage des POC pour évaluer des solutions de marché, la VR, la *blockchain*, etc. Le plus souvent nous rencontrons une société et nous évaluons l'utilité de telle ou telle technologie pour un cas d'usage. Nous connectons cette solution à notre back-office pour voir comment cela fonctionne. Sur cette base, les équipes de la Direction du Digital et de la Relation Client vont mesurer le potentiel et voir les Maisons (ndr : les marques) afin de vérifier si cela fait sens par rapport au *business* et si elles peuvent être intéressées. Parfois les marques sont leaders, elles m'appellent pour évaluer des produits qu'elles découvrent. Nous apportons une capacité à faire et après, à la suite en général d'une discussion entre les personnes concernées, nous nous impliquons pour en faire un projet.



KARIM BEN DJEMIAA
Associé EY Consulting

Près de 75% des entreprises du classement S&P 500 de 2027 devraient être de nouveaux entrants. Dans ce contexte, les entreprises ont placé l'innovation au cœur de leur feuille de route stratégique : l'innovation les fera prospérer, survivre ou disparaître.

Pour répondre à ces enjeux, les entreprises ont lancé des programmes d'innovation ambitieux et ont rapidement été confrontées à plusieurs challenges :

- Prioriser les initiatives issues du foisonnement, notamment lié à l'utilisation des méthodes d'*open innovation* notamment
- Réduire le timing entre le moment où j'ai une idée et le moment où je la mets en place
- Acquérir les ressources et maîtriser les processus pour passer des POC à l'industrialisation

AVIS D'EXPERT

Les entreprises qui répondent le mieux à ces challenges sont celles qui se concentrent généralement sur les leviers suivants :

- Reprendre les bases en alignant la stratégie d'innovation avec la stratégie corporate.
- Structurer la démarche d'innovation. Calibrer la roadmap, les process et les véhicules d'investissement en fonction des objectifs stratégiques.
- Lancer les programmes d'innovation seulement une fois la démarche d'innovation validée. Un hackathon, un challenge start-up, un POC ou un programme d'intrapreneuriat doit servir la stratégie d'innovation et non le contraire.
- Instiller une culture de l'innovation forte au sein de l'entreprise, sa mise en œuvre passera notamment par donner du sens, favoriser un management par la confiance, communiquer, libérer les expertises et récompenser les talents.

CHAPITRE 4 / PRATIQUES POUR DÉVELOPPER DE NOUVEAUX BUSINESS

LES ATTENTES ENVERS LE DIGITAL ET LA TRANSFORMATION DE L'ENTREPRISE SONT NOMBREUSES. COMME L'INDIQUENT LES RÉSULTATS DE NOTRE QUESTIONNAIRE, L'ÉMERGENCE DE *BUSINESS MODELS* FIGURENT AU RANG N°1 DES ATTENTES PRIORITAIRES DES ORGANISATIONS. UN RÉSULTAT POSITIF. LES ENTREPRISES SONT DÉSORMAIS DANS UNE SECONDE PHASE. APRÈS UNE PREMIÈRE OBSERVATION DES NOUVEAUX ENTRANTS ASSORTIE D'UNE CRAINTE DE PERTURBATION DES MARCHÉS TRADITIONNELS, LES ENTREPRISES VOIENT LE VERSANT POSITIF DE CETTE DYNAMIQUE DU CHANGEMENT.

CETTE DYNAMIQUE AMÈNE TOUTES LES ORGANISATIONS À MODIFIER PROFONDÉMENT LEUR CHAÎNE DE VALEUR À L'AUNE DES STANDARDS DÉFINIS PAR LES ENTREPRISES NATIVEMENT NUMÉRIQUES. LA TRANSITION VERS LA PLATEFORMISATION A DEMANDÉ DE GRANDS EFFORTS D'ALIGNEMENT DE LA PART DE CHACUN POUR ESTOMPER LES FRONTIÈRES ENTRE LES CANAUX, FAIRE TOMBER LES SILOS ET FAIRE COLLABORER DE MANIÈRE TRANSVERSALE ET AGILE LES ÉQUIPES DANS UNE ORGANISATION MODIFIÉE EN PROFONDEUR.

AVEC L'ESSOR DU WEB, LA ZONE DE CHALANDISE S'EST ÉTENDUE À UN POTENTIEL DE TROIS MILLIARDS DE PERSONNES CONNECTÉES. C'EST AUTANT D'OPPORTUNITÉS DE NOUVEAUX *BUSINESS* EN UTILISANT LES CANAUX À DISPOSITION POUR ÉLABORER DE NOUVELLES OFFRES ET DE NOUVEAUX MODÈLES DE VENTE. C'EST AUSSI UNE FORMIDABLE SOURCE POUR ÉTUDIER LES COMPORTEMENTS ET LES USAGES DES CONSOMMATEURS AIDÉS PAR DES OUTILS DE SOCIAL LISTENING, D'ÉTUDES ET DE COLLECTE DE DONNÉES DEPUIS LES MULTIPLES POINTS DE CONTACT. L'ÉVOLUTION DES COMPORTEMENTS DE CONSOMMATION DONNE NAISSANCE À DE NOUVEAUX MARCHÉS ET DE NOUVELLES SOURCES DE REVENUS POTENTIELS - RESTE À LES IDENTIFIER ET LES EXPLOITER.

DE LA MÊME FAÇON, L'ESSOR DES TECHNOLOGIES NUMÉRIQUES, L'IA, LES OBJETS CONNECTÉS, LA *BLOCKCHAIN* ET BIENTÔT LA 5G EN PHASE DE DÉPLOIEMENT SONT AUSSI DES VECTEURS D'INNOVATION *BUSINESS*. LA DÉFINITION DE L'ENTREPRENEURIAT DONNÉE PAR SCHUMPETER PORTE BIEN SUR LA CAPACITÉ À PROFITER DE CES ESSORS POUR CRÉER DE NOUVEAUX PRODUITS ET SERVICES. CE QUE FONT LES ENTREPRISES TRANSFORMANTES EN UTILISANT LES DIVERS LEVIERS À LEUR DISPOSITION, QUE CE SOIT LES AVANCÉES TECHNIQUES, CATALYSÉES EN INTERNE, OU MARCHÉ AVEC LES ÉVOLUTIONS DES COMPORTEMENTS DE CONSOMMATION ÉTUDIÉES AU PLUS PRÈS. ET BIEN SÛR L'OPTIMISATION DU VIVIER EXISTANT AVEC UNE EXPLOITATION OPTIMALE DES DONNÉES CLIENTS.

1. Fédérer pour désintermédiaire

«Le groupe peut désormais classer les établissements de consommation par typologie.»

**PIERRE-YVES CALLOC'H
PERNOD RICARD**

Global Digital Acceleration
Director

Cette ambition de **toucher directement le client final** est par exemple déployée par Pernod Ricard. Son modèle de vente indirecte subordonne certes une grande partie de sa politique commerciale aux acteurs de la chaîne. Pourtant, l'ambition de l'entreprise est bien de **capitaliser autant que faire se peut sur les consommateurs de ses marques** et d'être présente en permanence à leur esprit et étendre les propositions de la marque en direct en utilisant plusieurs activateurs.

2. Personnaliser pour augmenter l'engagement

Cette démarche se traduit par une exploitation du CRM avec lequel le groupe définit «les consommateurs intéressés par une connexion et une proposition de valeur en direct», précise Pierre-Yves Calloc'h, en charge de l'accélération digitale du groupe. **L'écoute du consommateur final via par exemple les réseaux sociaux permet au groupe de déployer un portefeuille par lieu, comportement et par moment de consommation.** Cela autorise un ciblage plus performant et impactant en offrant la possibilité à Pernod Ricard de pousser des contenus spécifiques.

De même le recours à l'*open data* ouvre de nouveaux horizons. «En utilisant les bases de données ouvertes, le groupe peut désormais classer les établissements de consommation par typologie — bar, café, restaurant, boîte de nuit... et détecter par exemple de nouveaux établissements qui prennent de l'ampleur dans une ville», explique Pierre-Yves Calloc'h. Pour renforcer l'approche directe, un des objectifs du groupe est aussi d'**aller vers une personnalisation accrue de ses offres, une tactique rendue possible grâce à la mise en œuvre d'algorithmes spécifiques.**

Le service et la personnalisation de la relation client sont des leviers majeurs pour développer de nouvelles activités et nouveaux *business*, à condition de mettre en ordre de marche le modèle d'opérationnel idoine. Ce qu'a fait avec réussite La Poste qui avance rapidement sur l'extension de son portefeuille de services avec, pour la seule branche Services-Courrier-Colis, un objectif de 200 M€ de chiffre d'affaires d'ici à 2020 en partant d'une activité qui n'existait pas il y a encore quelques années. Pour le groupe La Poste, le développement de ces nouvelles activités se fonde en partie sur des services de proximité, en capitalisant partiellement sur les facteurs pour assurer certaines offres, à l'instar de «veiller sur mes parents», des services de «vigie» et autres livraisons de courses.

« Cette offre est emblématique de notre façon d'aborder la conception de services en pensant à la fois l'approche numérique et physique, de manière omnicanale »

JACKY POITOUX
La Poste

Directeur de la Qualité
Satisfaction Client de la branche
Services-Courrier-Colis

Cette prise en compte intelligente du cœur de métier et de l'environnement socio-démographique pour bâtir des offres de proximité permet d'imaginer de nouveaux services. Par exemple, le produit Youpix, co-développé avec la branche Numérique est un service qui permet d'envoyer des cartes postales avec ses propres photos de vacances depuis son smartphone. « Cette offre est emblématique de notre façon

d'aborder la conception de services en ayant à la fois une approche numérique et physique, de manière omnicanale », rappelle Jacky Poitoux, Directeur de la Qualité Satisfaction Client de la branche Services-Courrier-Colis.

3. Capitaliser sur les nouveaux marchés

Les nouveaux comportements de consommation sont aussi des sources potentielles de nouveaux développements. Au premier titre duquel l'e-commerce bien sûr avec l'obligation pour les entreprises d'**améliorer l'expérience d'achat en ligne tout en abolissant les frontières entre achat en magasin et en ligne, le phygital.** Dans certains secteurs, l'approche de l'e-commerce est une source de croissance relativement récente.

À l'image du luxe où l'achat en ligne représente, selon le Chief Client and Digital Officer Grégory Boutté, entre 10% du revenu actuel du secteur du luxe, mais « les projections sont de 25% à l'horizon 2025 ». Elles qui incitent le secteur du luxe à imaginer de nouveaux relais de croissance sur ces canaux. Une mue déjà entamée par Kering tout comme les autres groupes du luxe.

4. Évolutions comportementales et nouveaux marchés

Plus sujet à des bouleversements que le domaine du luxe, le domaine assurantiel doit aussi **trouver de nouveaux modèles de croissance pour affronter les nouveaux comportements des consommateurs vis-à-vis de ses produits** (micros-usages, assurance affinitaire, etc.) et des mode de souscription. D'autre part, l'émergence des plateformes collaboratives et de l'économie « uberisée » induit un transfert des responsabilités d'assurance des assureurs vers les plateformes de distribution et les producteurs.

Ces évolutions structurelles sont aussi **source de nouveaux développements** pour les assureurs qui embrassent ces changements en proposant, à l'image d'Axa, des solutions sur mesure aux usagers de ces nouveaux acteurs de l'économie. Pour ce faire, Axa a noué de nombreux partenariats stratégiques avec Blablacar, Uber, OuiCar, Socialcar pour la mobilité, mais aussi avec Facebook, Messenger et Alibaba. Ces alliances s'inscrivent dans la recherche de nouveaux canaux de distribution des produits et services assurantiels à destination du grand public, mais aussi des professionnels en proposant

des couvertures d'assurances. Autre approche partenariale, la MAIF propose également de nouveaux services. En août 2018, la mutuelle a inauguré le site placedudeménagement.maif.fr qui propose un catalogue de partenaires (Ucar, demeco, Des bras en plus, etc.) et des services collaboratifs, pour mener à bien son déménagement.

Un nouveau canal pour la MAIF qui, à l'image de ses pairs, se doit d'identifier des canaux et partenaires susceptibles de correspondre aux nouveaux usages et évolutions de l'environnement ; comme nous le confirme Guillaume Rincé, CTO de la mutuelle : « l'enjeu est d'anticiper l'évolution structurelle du marché par une autre manière de distribuer des offres au travers des partenariats avec des acteurs qui packagent de l'assurance pour bâtir des services plus globaux. Par exemple, la startup Valoo embarque la capacité à assurer à la demande des objets inventoriés dans les applications patrimoniales qu'ils gèrent. Cela nous permet d'assurer des biens autrement et d'avoir une distribution différente. »

5. Utiliser son savoir-faire comme levier de croissance

De nombreuses organisations profitent pleinement de l'ouverture offerte par le digital et des évolutions du marché pour **créer de nouveaux canaux de croissance par le biais de partenariat ou d'animation de l'écosystème**. Un autre effet induit de la mise à niveau technique réside dans la possibilité de **distribuer son savoir-faire afin de mutualiser les investissements locaux** dédiés à la transformation du socle technologique. Un choix réalisé par la Française des Jeux qui propose à l'international ses plateformes digitales d'exploitation de jeux de loterie interactifs et de paris sportifs, via ses filiales FDJ Gaming Solutions avec un succès croissant comme nous le confirme Xavier Étienne DGA en charge de la Technologie et de l'International à la FDJ : «les développements opérés pour notre marché domestique nous offrent de vraies opportunités pour nous développer à l'international. Nous avons une crédibilité acquise par la stature de la FDJ sur le plan international et nos récents succès. Nous gagnons des contrats en Allemagne, Suède, Canada ou encore auprès de la loterie suisse romande...»

6. IoT: source de nouveaux business

À la question sur les nouveaux *business models*, Eric Chaniot de Michelin répond spontanément : «des *business connectés* sont forcément de nouveaux *business models*», connecté pourrait tout aussi bien être à l'infinif ou à l'impératif, les trois déclinaisons fonctionnent de manière égale dans l'univers digital et en sont le fondement. Dans la couche basse de la transformation, les objets connectés sont une source inépuisable pour générer de nouveaux modèles de croissance. Les prédictions de ce secteur sont hyperboliques et selon les études, en 2018, plus de 7 milliards d'objets connectés seraient installés¹ (hors smartphones, tablettes et PC connectés). Un chiffre qui devrait être porté à 10 milliards en 2020 et 22 milliards en 2025. La tendance des prévisions marché est très positive pour les années à venir, évaluée à 151 milliards de dollars en 2018, ce chiffre serait multiplié par dix d'ici 2025. Les raisons de cet essor reposent sur une maturité des réseaux, mais surtout par la multiplication des cas d'usages dans certains secteurs, domotique, industrie et santé, après une première phase exploratoire. EDF

¹ - Source : IoT-analytics.com

par la voix de François Gonczi rappelle qu'il y a de «nouvelles offres, nouvelles activités et nouveaux *business models* qui se créent autour de nous et peuvent s'intermédiaire : lien entre le monde de l'électricité et l'aide à domicile, le monde des objets, les smart contracts pour acheter des objets et services.»

Meilleure concrétisation de cette chaîne vertueuse, la filiale Sowee d'EDF capitalise sur l'interconnexion des composants pour piloter la gestion de l'énergie de particuliers, mais aussi tous les objets connectés de l'univers domotique. Fondé sur une console de pilotage développée par une startup, Delta Core, le service peut accepter de nouveaux objets connectés et ainsi étendre les services proposés.

PLUS DE 7 MILLIARDS D'OBJETS CONNECTÉS SERAIENT INSTALLÉS

> DÉCOUVREZ L'ÉTUDE DE IOT-ANALYTICS



Récemment, Alexa d'Amazon a été ajoutée à la panoplie d'objets compatibles avec la station. L'objectif assigné à Sowee est le million de clients d'ici à 10 ans.

Autre grand groupe, La Poste est aussi positionné sur l'IoT avec sa plateforme Hub Numérique opérée par Docapost. Cette plateforme est à la fois une application B2C pour piloter une multitude d'objets dans un cadre grand public, domotique ou autre, mais aussi une plateforme de développement de services pour les entreprises. Pour imaginer de nouveaux services, la filiale noue de nombreux partenariats avec de grandes entreprises (Legrand, Derichbourg, Boulanger, etc.), mais aussi des startups. Si elle contribue à l'essor de nouveaux services pour le Groupe La Poste, la plus grande partie du chiffre d'affaires du pôle est réalisée auprès d'entreprises tierces recrutées dans la banque, les assurances ou encore la santé.

7. Être au plus près des usages pour mieux prescrire

Facilitateurs, **les objets connectés apportent aussi un lot de données sur lequel fonder un service et bénéficier d'informations sur les usages des consommateurs.** En connectant des objets, les entreprises bénéficient d'une relation directe avec les consommateurs et peuvent faire une proposition de valeur en fonction des usages. Une approche explorée par Michelin sur différents types de services dont des conseils apportés sur la conduite grâce à des composants embarqués dans le pneu, mais aussi sur les meilleurs pneus à adopter en fonction du style de conduite - une déclinaison du *business* connecté, selon Michelin. « La partie connectée est importante : quand la voiture me dit que je dois remplacer l'huile, je la crois, je ne me pose pas de questions. Sur la partie

connectée, nous devons être capable d'indiquer le moment de changer de pneu », détaille Eric Chaniot qui poursuit : « nous déployons actuellement le service Michelin Track Connect auprès des conducteurs du club Porsche. Nous plaçons un composant électronique dans le pneu et une application agrège les informations. Nous profitons de l'expertise que l'on a en Formule 1 pour l'appliquer au digital. Finalement, les pilotes bénéficient de nos conseils avec succès et améliorent leur tour d'une seconde ou deux, ce qui est énorme. » Ce service est vendu sous forme d'abonnement mensuel. Sur cette base de connexion de capteurs embarqués, l'équipementier décline une multitude de services au double bénéfice commercial et de relation directe avec l'utilisateur final. Autre avantage, l'utilisateur est une prodigieuse source d'informations et de données sur l'usage en vie réelle de ses produits. »

PERNOD RICARD CONNECTE SES VERRES

Pernod-Ricard s'est lancé sur la voie de l'IoT pour créer des moments de convivialité. Après un premier essai de bouteilles connectées, le groupe a récemment lancé ses verres connectés. L'objectif, permettre au consommateur lorsqu'il est présent dans un bar de commander sa consommation depuis une application mobile. Le verre connecté via une puce NFC transmet la commande. L'application propose par ailleurs des recettes de cocktails.

AVIS D'EXPERT



Vincent Bouteau
Associé EY-Parthenon

Comme les échanges ont pu le mettre en évidence, le digital offre de multiples opportunités de développement de nouveaux business, que ce soit auprès des clients existants en s'appuyant sur de nouvelles offres ou bien auprès de nouveaux clients sur la base d'actifs de l'entreprise récents ou non valorisés jusqu'à présent.

Cependant, de nombreuses incertitudes portant sur l'attractivité des projets, ou bien sur la capacité de l'entreprise à obtenir rapidement des résultats sans perturber le business existant, limitent les initiatives et les succès malgré les enjeux.

D'un point de vue managérial, les pratiques les plus efficaces que l'on observe consistent le plus souvent, et au moins au départ, à héberger ces nouveaux business dans des dispositifs managériaux dédiés, très flexibles, et très bien connectés avec les organes décisionnels de l'entreprise, mais aussi avec les écosystèmes externes pertinents. En effet, leur développement avec ce mode de management permet :

- Une meilleure focalisation des équipes sur ce projet,
- Une moindre perturbation du business et de l'organisation « mainstream »,
- L'adaptation rapide du dispositif aux résultats obtenus,
- La capacité à s'appuyer sur les actifs de l'entreprise, mais aussi sur les actifs externes, startups ou autres partenariats innovants.

Ce principe, qui reste valable quelle que soit la stratégie de développement du nouveau business (acquisition, partenariat ou développement interne), trouve cependant sa limite lorsque ce dernier prend une part suffisamment importante dans l'activité de l'entreprise et que son articulation avec le business mainstream se clarifie.

CHAPITRE 5 / LES PRATIQUES POUR UTILISER LES LEVIERS DIGITAUX

AU CŒUR DE LA TRANSFORMATION, LES OUTILS ET LEVIERS DU DIGITAL INCITENT L'ENTREPRISE À UNE REFONTE PROFONDE DE LEUR MODÈLE DE MANAGEMENT. DANS CETTE REFONTE, LES ORGANISATIONS DOIVENT DIALECTISER EN PERMANENCE L'ORGANISATION, LES OBJECTIFS ET LES MOYENS POUR S'ALIGNER SUR LES STRATÉGIES ÉLABORÉES EN AMONT. NOUS L'AVONS VU, CET ALIGNEMENT PASSE PAR L'IRRIGATION DU DIGITAL À TRAVERS TOUTES LES STRATES DE L'ORGANISATION SOUS L'IMPULSION DES DIRIGEANTS ET DES RELAIS MANAGÉRIAUX. DE MÊME LA PRIORISATION ET LE PILOTAGE DES PROJETS S'APPUIENT SUR LA MISE EN PLACE DE PROCESSUS STRUCTURÉS ET UNE ORGANISATION AGILE.

DANS CETTE PARTIE, NOUS AVONS VOULU ÉCHANGER AVEC NOS INTERLOCUTEURS SUR LES LEVIERS, LES « ENABLERS » ET L'ORGANISATION MISE EN PLACE POUR LES ACTIVER. POUR L'UNE DES PERSONNES INTERROGÉES À L'OCCASION DE CE CHAPITRE, LE PRINCIPAL LEVIER ÉTAIT... LE DIGITAL. UNE BOUTADE SANS L'ÊTRE TANT, DANS SON SENS ÉTENDU, LE DIGITAL EST UN DES PRINCIPAUX OUTILS POUR ATTEINDRE LES OBJECTIFS DE L'OMNISCANALITÉ, DE LA CONNAISSANCE CLIENT ET DE L'INNOVATION, EN SYNTHÈSE DE LA CRÉATION DE VALEUR. RESTE QUE POUR ATTEINDRE CET OBJECTIF, LES ORGANISATIONS SE DOIVENT DE METTRE EN ŒUVRE DES RESSOURCES ORGANISATIONNELLES ET TECHNIQUES POUR EXPLOITER AU MIEUX LES CAPACITÉS QUI SONT DE PLUS EN PLUS NOMBREUSES. DEPUIS LE WEB, ON TROUVE NOTAMMENT LES APPLICATIONS MOBILES, LES *CHATBOTS*, LA RÉALITÉ VIRTUELLE ET AUTRES ENCEINTES CONNEXÉES POUR LES FRONTAUX, ET L'ALIGNEMENT NÉCESSAIRE AVEC LE BACK OFFICE POUR SERVIR TOUS CES FRONTAUX DANS UNE APPROCHE OMNISCANALE, EN UTILISANT LES SOCLES DE LA DONNÉE. AUTANT DE SUJETS QUE DOIVENT S'APPROPRIER LES ENTREPRISES SOIT EN INTERNE, SOIT VIA DES LEVIERS EXTERNES. UN RÉEL DÉFI.

QUELLES SONT LES RESSOURCES ET CAPACITÉS DONT DISPOSE VOTRE ENTREPRISE POUR OPÉRER LA TRANSFORMATION DIGITALE ? (CHOIX MULTIPLE)

PLATE-FORME(S) DE DÉVELOPPEMENT WEB / APPS INTERNE



DIRECTION DÉDIÉE, RATTACHÉE À LA DG



COMITÉ DE PILOTAGE RÉGULIER (< 2 MOIS), PRÉSIDIÉE PAR LA DG



CULTURE "OPEN INNOVATION"



PROGRAMME D'AMÉLIORATION DU DATA MANAGEMENT



DISPOSITIF DE RECRUTEMENT ET D'ANIMATION D'UN ÉCOSYSTÈME DE PARTENAIRES EXTERNES / START-UPS



CENTRE D'EXCELLENCE SUR L'ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT



CENTRE D'EXCELLENCE SUR INTELLIGENCE ARTIFICIELLE



CENTRE D'EXCELLENCE SUR IOT



CENTRE D'EXCELLENCE SUR D'AUTRES TECHNOS



CENTRE D'EXCELLENCE SUR BLOCKCHAIN



1. La refonte de l'organisation : premier activateur du digital

Alpha et Omega de la transformation, l'acquisition, **la circulation et l'échange de l'information** pour accélérer le *time-to-market* font partie des priorités des nouvelles organisations. En réponse à cet enjeu, plusieurs dispositifs sont mis en œuvre. À commencer par **un travail plus collaboratif et décloisonné**. À ce titre, nous avons déjà évoqué l'importance de la topographie et le déploiement des *open spaces* où se côtoient fonctions techniques et métiers, ce qui est réalisé par exemple à la Française des Jeux qui en plus d'*open space*, a ouvert des lieux propices à l'échange et à la menée de projets par des équipes transversales, ou encore par Axa avec la consolidation de son pôle innovation dans ses nouveaux locaux.

D'un point de vue plus macro, **l'activation des leviers digitaux nécessite parfois une réorganisation des modes d'organisation**. Ce qui est le cas pour la Française des Jeux qui a décidé de revoir le découpage de ses équipes marketing avec la création de quatre directions, une dédiée aux clients existants, une dédiée à l'acquisition ou prospection, une direction data et une équipe SI/Chef de projet support. Cette organisation

matricielle permet ainsi un alignement sur la stratégie centrée client comme l'explique Cécile Lagé, Chief Customer Experience & Digital Officer de la Française des Jeux, «on part d'un côté d'une équipe qui définit la stratégie client : manager expérience client (CXM) qui travaille avec des chargés de parcours (CXP). Ils passent beaucoup de temps pour reconstituer les parcours par cible en partant de la donnée. Leur métier : définir la stratégie client et leurs parcours. Auparavant pilotée par marque (loto, etc.), la résolution des *painpoints* identifiés sur les parcours a ensuite été confiée à des experts métiers pour la distribution on line/off line, à des experts en activation omnicanale et enfin à des experts en création de produits.»

2. Créer une entité numérique ressource

L'approche en big bang n'est pas toujours la plus simple pour accélérer la transformation, surtout dans de grandes organisations complexes. À l'image de La Poste qui avait déjà beaucoup d'initiatives numériques au sein de chacune de ses branches. De fait, pour intensifier son tournant serviciel, La Poste a pour sa part

opté pour la création d'une branche Numérique dédiée comme le détaille Claire Gallaccio, Directrice Stratégie de la branche Numérique, « nous sommes partis sur une logique d'organisation dédiée avec comme rôle l'accélération de la transformation numérique. La branche Numérique a été créée il y a quatre ans par la volonté d'avoir une organisation dédiée et d'en faire une branche à part entière, autonome. Nous avançons pas à pas, en nous appuyant sur ce centre de ressources. » Une démarche initiée par de nombreuses entreprises qui ont fait le choix de créer des centres de ressources numériques dédiés, soit sous la forme d'une entité à part entière au sein du Groupe comme pour La Poste, soit comme *business unit* ou encore de *factory*.

3. Les *factories* et les plateaux : l'usine du digital

Tantôt vues comme des centres de compétences ou de ressources, ou encore comme des évangélistes de la transformation, les *factories* et les usines digitales servent à de multiples objectifs. Le plus commun est la réalisation de tout ou partie de la composante technique digitale, avec les

frontaux web et applications mobiles, comme l'assure la *digital factory* de la MAIF, pour créer de la valeur sur des parcours digitalisés. À ces développements peuvent aussi s'ajouter la gestion de la donnée et le traitement des API dans le cadre de la reconfiguration du SI. C'est le choix opéré par AG2R La Mondiale qui dédie des ressources pour chacun de ces sujets. « Nous avons des équipes dédiées à la réalisation des produits digitaux fonctionnant en mode projet, notamment une *factory* dédiée aux solutions web et mobiles, détaille Emmanuelle Saudeau, Directrice Digital, Marketing, Relation Client et Communication d'AG2R La Mondiale. Nous avons aussi une équipe data groupe mixte métier et informatique, elle aussi, qui rassemble un data office, avec des *data scientists* et *data stewards*, un *data Lab*, ou encore des plateaux projets dédiés pour développer la plateforme client omnicanale. » Pour AG2R comme pour bon nombre d'organisations, **les équipes de la *factory* sont pluridisciplinaires et colocalisées sur un plateau commun où se mêlent *product owners*, UX, développeurs et *scrum masters*. Sans surprise, la conduite des projets est réalisée en suivant les mises en œuvre opérationnelles des méthodes agiles et *scrum*, le management visuel, des démos *sprint* et des réunions quotidiennes.** Au-delà des

les *business* et les régions s'impliquent, mettent du « *skin in the game* » comme disent les Anglo-saxons. »

4. Exploiter la donnée : condition de la *customer centricity* et de la performance

La donnée est l'objet de toutes les attentions et se positionne comme le noyau central du réacteur de l'entreprise orientée client **depuis le CRM jusqu'au *datalake***. Comme l'affirme Claire Gallaccio du groupe La Poste, « il est impossible de créer de la valeur sans investir dans la connaissance client et la data. » Un challenge pour les entreprises qui pour la plupart optent pour la constitution d'un *datalake*. Ce composant technique vient parfois en complément ou substitut du fameux *datawarehouse* et autre *datamart*. À cela une bonne raison, le *datalake* capte les données en temps réel et donne directement accès aux applications métiers qui peuvent interagir avec ce lac de données à des fins diverses. Cette approche polymorphe du *datalake* incite d'ailleurs Yves Caseau, DSI de Michelin, à le baptiser « *data concierge* ». Un terme adapté au moment où le multicanal est la règle ;

l'accès aux données en tout point et par les multiples applications métiers, trouve dans le *data lake* un complément indispensable aux stratégies de CRM déployées par les organisations.

De fait, à toutes les étapes, de la collecte à la transformation en *insights* opérationnels, une partie conséquente des efforts de l'organisation consistera à affecter des ressources humaines et techniques à son traitement et faire de ce sujet un programme socle, avec de nombreuses difficultés à la clé. À commencer par la pénurie de compétences pour assurer l'analyse, **les fameux *data scientists* se font rares et de nombreuses entreprises n'hésitent pas à faire appel à des compétences externes pour contribuer aux projets data.** L'autre obstacle se retrouve souvent dans la constitution d'un ou plusieurs *data lakes* et dans un second temps dans l'accès à la donnée : laquelle ? À qui ? Comment ? Avec quel pilote, DSI ou CDO ?

Chaque entreprise apporte une réponse à ces enjeux. La Française des Jeux a, par exemple, choisi de créer une direction data qui concentre la majeure partie des ressources dédiées à la donnée, «cette direction, qui comprend sept personnes dédiées à la donnée et quatre aux *analytics*, est en charge de toutes

les formes de connaissance client, explique Cécile Lagé, Chief Customer Experience & Digital Officer de la Française des Jeux. Nous avons aussi fait le choix de mettre les chefs de projet fonctionnels en lien avec les équipes IT. Concentrer toutes les sources d'infos, d'exploitation et d'organisation du SI (CRM, B.O, DMP, etc.). Ces équipes travaillent aussi pour le sport, et pour toute l'entreprise, car elles gèrent toutes les données de l'entreprise.» Autre organisation à la RATP où la direction de la stratégie et innovation travaille de concert avec deux entités technologiques, la DSI et l'ingénierie, pour constituer les programmes socle, dont en premier la donnée. «Au sein du programme, nous définissons les outils, la gouvernance de la donnée et leur cartographie, explique Vania Ribeiro. Mon équipe assure la stratégie, les outils de gestion de la data et la relation avec les équipes, mais la technologie du *data lake* est portée par la DSI».

Dans l'univers de la distribution aussi, les *data lakes* deviennent la norme. Tout comme les autres industries, le besoin de centraliser la donnée est une évidence pour affiner la connaissance client. Dans la logique d'omnicanalité, puiser dans une base consolidée relève de la logique opérationnelle. Les objectifs assignés à ces *data lakes* peuvent

être divers. Pour Pernod Ricard, l'analyse des données collectées à la fois depuis les réseaux sociaux ou des CRM clients se traduit par des actions commerciales tangibles comme nous l'explique Pierre-Yves Calloc'h, en charge de l'accélération digitale de Pernod Ricard : «À partir de ces données, nous savons segmenter les points de vente de nos produits avec de l'IA, dans l'ensemble du monde en fonction des commentaires, des empreintes sociales, etc. Cela nous permet de déployer des forces de vente sur des lieux jusqu'alors inconnus. Cela permet aussi de détecter les nouveaux clients ou d'adapter la fréquence de visite. Les budgets d'activation dans les bars peuvent être mieux alloués et tel ou tel produit activé selon les cibles de consommateurs.»

5. Créer une usine de data analyse

La politique de la gestion de la donnée fait partie des politiques Groupe d'EDF et s'adresse directement au management des directions et filiales et non à des interlocuteurs «techniques». Le groupe a ainsi nommé un Directeur Donnée Groupe, et à chaque niveau de chaque entité un responsable Donnée

en charge de développer les compétences et les synergies nécessaires pour gérer et valoriser les données. Comme le précise Gérard Hatabian, Directeur Donnée Groupe d'EDF, «les compétences sur ces 2 dimensions sont identifiées et suivies. À titre d'illustration des démarches engagées sur ce domaine, les Responsables Donnée des Directions et filiales du Groupe en charge de la production ont décidé de créer une "Usine de Data analyse", regroupant dans une unique structure et un unique lieu les compétences nécessaires pour traiter les cas d'usage en lien avec la Production (Hydraulique, Eolien, Photovoltaïque, nucléaire et Thermique). Ces compétences sont à la fois métier (les Data Analystes), algorithmiques ou IA (les *Data Scientists*), et informatique (les Ingénieurs *Big Data*): cette usine est dimensionnée pour traiter plusieurs dizaines de cas d'usage par an, sur une durée allant de 3 à 6 mois chacun. De telles structures existantes aussi pour les autres métiers du Groupe (relations client...).»

Le *Big Data* reste parfois une épine dans le pied des organisations. À l'image d'Axa dont le CDO Antoine Denoix assurait lors d'une conférence au *business club* des assurances¹, que les investissements en *Big Data*

¹ - Cité par l'Argus de l'Assurance en avril 2018

n'avaient pas encore connu de ROI escompté. Preuve sans doute de la difficulté à trouver les bons cas d'usages. Ainsi, pour renforcer son approche de la donnée, l'assureur ouvre en janvier 2019 sa nouvelle structure baptisée « java ». Positionnée au sein de ses nouveaux locaux et pilotée par une même direction, cette organisation a comme feuille de route « d'apporter le cadre responsable nécessaire à une meilleure gestion des données (...) », ainsi que de favoriser l'adoption des technologies émergentes. À ce jour, la donnée est au sein d'Axa pilotée en central par le group chief technology innovation officer tandis que le chief data officer est quant à lui rattaché à l'entité DSI ou marketing.

L'enjeu de la data porte le plus souvent sur la connaissance client, mais est aussi un enjeu de différenciation fort face à la concurrence. Dans le secteur pharmaceutique, une partie de la transformation porte ainsi sur la gestion de la donnée, à l'image des laboratoires Roche pourvu d'une « datazone » dédiée au traitement des données. À terme, le laboratoire tend vers une circulation plus fluide de cette donnée et un abandon des silos comme nous le détaille le Directeur Médical France de Roche, Michaël Lukasiewicz, « il y a plusieurs départements actuellement en place ; notamment une datazone

pilotée par Anne Philippot, Directrice Expérience Client, Digital et Innovation, pour explorer de nouvelles approches, prototyper. J'ai besoin de spécialistes pour garantir la sécurisation de la donnée et, d'un point de vue éthique, décorréliser la recherche médicale d'une intention de prescription. Nous avons un *firewall* entre les données commerciales et les données médicales. À terme, nous serons sur la collecte de la donnée au sens large et non pas limitée au cadre d'études spécifiques, et nous devons sortir de ces silos parfois artificiels pour que les datas puissent s'enrichir mutuellement, dans un cadre éthique préservé. Cette scission aura ainsi une fin avec le digital. »

6. L'IA comme accélérateur d'exploitation de la donnée

Reste que pour traiter utilement les volumes de données, les techniques classiques montrent vite leurs limites. Pour aider les *data scientists*, l'IA commence à faire son entrée dans les entreprises à l'image de Pernod Ricard qui a constitué une équipe pour déployer l'IA et piloter les prestataires dans différents champs fonctionnels. Tout d'abord pour mener à bien un travail de segmentation et de détection

des bassins de consommation ou affiner ses campagnes médias à partir de l'analyse de données, « Cela nous permet par exemple de croiser les données des bars et consommateurs et nos objectifs en termes de marque pour optimiser notre présence, détaille Pierre-Yves Calloc'h qui poursuit, nous appliquons aussi l'IA sur nos campagnes médias, on mesure le *reach* sur une cible donnée, un des critères différenciants peut être liés par exemple à l'opérateur mobile des consommateurs. On corrèle ensuite ce que l'IA nous remonte avec des explications rationnelles. Ces processus itératifs permettent d'obtenir ainsi 10 % à 15 % d'efficacité en plus. » À l'identique, EDF a créé en avril 2017, un pôle de compétence dédié à l'intelligence artificielle, avec comme objectif de raccourcir les délais de traitement des processus standards. Rapidement, l'opérateur a commencé à déployer en interne le chatbot R2DJ co-créé avec le service juridique. Ce chatbot capable de répondre à des milliers de questions apporte une aide significative aux commerciaux ; par exemple, pour les accompagner dans la rédaction de contrats. Une aide qui décharge d'autant le service juridique. À ce jour, l'entité en charge de l'IA au sein d'EDF développe plus d'une dizaine de *chatbots* pour le support, pour des sites internes, la RH, l'IT ou encore le commerce. Autre approche chez Kering, qui

pour l'IA a choisi de s'appuyer sur des grands acteurs technologiques comme les GAFA du fait de la vitesse d'évolution de ce secteur technique. « Il est plus évident de prendre des solutions sur étagère issue des GAFA, constate Nicolas Gauthier, CIO du groupe. Les GAFA fournissent des applications d'infrastructures, de *deep-learning* etc... qui nécessitent d'être sur ces plateformes. Nous avons appris à les utiliser et nous en tirons une synthèse qui nous arrange. Ce « lego » nous apporte des bénéfices. A nous de regarder ensuite si nous avons besoin des briques complémentaires. »

7. Les labs : un enabler de l'innovation

À mi-chemin de la *factory* et de l'incubateur, le « lab » est un des grands pourvoyeurs de leviers digitaux. Les rôles dévolus à ces structures autonomes peuvent être de tout ordre. Par exemple, la Française des Jeux a mis en œuvre une organisation dédiée à l'innovation pour développer de nouveaux concepts et gamifier les jeux. Cette entité réunit des équipes métiers et IT organisées en cellule d'incubation en charge d'itérer sur les sujets choisis par le Comex. « Cette équipe propose

des maquettes en comité innovation avec les résultats obtenus auprès des groupes clients et l'on décide alors de poursuivre ou non», explique Patrick Buffard, Directeur Général Adjoint Marketing, Numérique, Commercial & Opérations de la Française des Jeux. Dans la même veine, la Française des Jeux a aussi mis en œuvre un Lab d'expérience client pour analyser les parcours clients en point de vente ou en ligne. **Michelin pour sa part a créé plusieurs laboratoires afin de développer des briques technologiques pour l'industrie numérique.** Le groupe La Poste possède également son hub d'innovation porteur d'expérimentation et en charge de la veille sur les innovations et les pratiques associées.

8. Des partenariats croisés pour accélérer

L'accélération et la vélocité sont les maîtres mots de la transformation numérique. **La vitesse requise pour se mettre au rythme du marché est parfois incompatible avec les ressources internes et même parfois externes.** À ce titre, de nombreuses organisations consultées font appel à des géants technologiques pour bénéficier de leur capacité à traiter des sujets

technologiques à l'échelle. Un de nos interlocuteurs de la grande distribution s'est notamment apparié avec Google pour bénéficier de son expertise sur les algorithmes et le traitement de la donnée avec ses solutions de *machine learning*, mais aussi de cloud hybride - condition *sine qua non* pour notre interlocuteur afin de suivre le rythme d'innovation du marché.

9. Une joint-venture pour l'e-commerce

Autre approche partenariale, Kering a créé une *joint-venture* avec l'entreprise fondatrice du site Net-à-Porter, YNAP. Comme le détaille Grégory Boutté, Chief Client and Digital Officer chez Kering, « dans le cadre de cette JV, YNAP nous apporte le savoir-faire logistique et technique pour développer des sites de e-commerce pour nos marques. Celles-ci (ndlr : les marques du groupe Kering) s'occupent de l'assortiment et de l'animation du magasin online. Incidemment, le site net-a-porter.com est aussi un distributeur et à ce titre achète et revend des produits des marques du groupe Kering ».

Les acquisitions sont un levier largement utilisé pour s'accaparer des

capacités nécessaires pour développer l'activité. Sur le modèle de Kering avec YNAP, Michelin a ainsi racheté le site bookatable.com, un service de réservation de restauration en ligne dont l'équipementier utilise les ressources sous forme de *factory*, ou encore Sascars, une entreprise brésilienne spécialisée dans la gestion via internet de flottes de poids lourds - désormais utilisée comme plateforme pour les

véhicules connectés. On retrouve la même approche pour les laboratoires Roche dont une partie de l'activité repose sur **le traitement de la donnée à des fins de recherche.** Pour accélérer, le laboratoire a racheté deux entreprises américaines afin de bénéficier de données : Foundation Medecine (pour 2,4 Mds de dollars) spécialisé en oncologie et Flatiron Health (pour 1,7 Mds de dollars).

LE « PRODUCT OWNER » ET « BUSINESS PARTNER », NOUVEAU GARANT DES PROJETS

Nouveau venu dans l'organigramme, le *product owner*, un poste inspiré de la méthode agile et garant du bon déroulement de celle-ci dans le développement du produit ou service. Dans sa définition la plus large, le PO assure le lien entre le client, souvent un service ou un pôle de l'entreprise, et l'équipe en charge du développement technique. Il est aussi responsable des users stories et doit revoir régulièrement les priorisations pour mettre en adéquation les attentes clients et les développements techniques en fonction du *backlog*. Selon les organisations, le *product owner* correspond à cette définition, mais comme nous l'avons constaté, le plus souvent ce *product owner* est souvent issu du métier. Doté d'un profil technique et métier, il assure la liaison entre les deux univers. Parfois, certaines organisations ajoutent à ce *product owner* un « *business partner* » issu de l'IT, dont le rôle est assez proche de celui du PO - avec cette différence qu'une partie de son rôle consiste à dire ce qu'il est possible de faire ou non d'un point de vue technologique au regard du besoin exprimé. Dans les deux cas, l'idée-force est d'identifier un profil avec une sensibilité technique et métier.



ERIC CHANIOT,
Michelin, Chief Digital Officer & Senior Vice President
« Des *factories* dans le monde entier. »

Pour mener à bien ses multiples projets digitaux de par le monde, Michelin s'appuie sur des usines digitales dont les choix de localisation procèdent d'une approche raisonnée comme le précise Eric Chaniot : « nous nous sommes installés dans des villes dans lesquelles le marché de l'emploi digital est dynamique et proche de nos grands centres de décisions (Lyon est la 2^{ème} ville française pour les ressources digitales et proche de Clermont-Ferrand, Charlotte est la 2^{ème} ville bancaire américaine et proche de Greenville).

À ce jour nous en avons :

- Aux **USA**, à Charlotte, focalisée sur l'engagement avec nos clients (CRM) et l'expérience B2B. Nous utilisons des plateformes modernes avec salesforce.com.
- À **San Francisco**, nous avons un studio digital focalisé sur la collaboration avec les startups de la Silicon Valley.
- En **France**, à Lyon, nous avons deux *factories*. L'une focalisée sur l'expérience consommateurs (basé sur une plateforme moderne et *open source*), l'autre sur les solutions d'e-commerce et d'*e-retail*. À Paris, nous avons une *factory* focalisée dans le domaine du *digital mapping*, avec un service phare : www.viamichelin.com.
- En **Angleterre**, nous avons acquis bookatable.com, que nous utilisons comme *factory* pour nos besoins dans le domaine de la restauration.
- Au **Brésil**, nous avons acquis la société Sascar (www.sascar.com.br) que nous utilisons comme plateforme pour les véhicules connectés.
- En **Chine**, à Shanghai, nous avons un accélérateur pour mieux collaborer avec les écosystèmes digitaux chinois (Alibaba, etc.).
- Enfin en **Inde**, à Pune, nous avons un accélérateur et un centre de technologie et d'innovation.



NICOLAS GAUTHIER,
KERING, CIO
« Nous nous donnons la capacité de faire et défaire. »

Pour Nicolas Gauthier, CIO de Kering, les socles technologiques doivent pouvoir se configurer rapidement pour s'adapter aux processus *business*. Pour ce faire, le CIO choisit de s'appuyer sur des architectures normalisées basées sur les standards du marché. Cette flexibilité lui permet de se positionner en centre de ressources pour travailler avec les marques du groupe Kering, mais aussi de s'interfacer rapidement avec des partenaires.

Quels sont vos principaux facilitateurs digitaux ?

Ils sont de plusieurs types : technologiques, de mode de fonctionnement (le fameux mode agile) et de gouvernance, et une culture d'innovation et du partage.

Sur la partie technologique, nous nous renforçons beaucoup (recrutement d'expertises par domaine) et nous basculons fortement vers des socles technologiques qui sont à la pointe. Nous nous dotons de la capacité des outils du monde digital pour être plus rapides, plus flexibles. Tous nos socles technologiques sont des socles qui nous permettent de recomposer facilement un processus *business*, ou de modifier une hypothèse de fonctionnement *business*. Nous nous donnons la capacité à faire et défaire facilement ce que l'on a fait.

Pour le e-commerce, quelles solutions adoptez-vous ?

Nous avons choisi majoritairement le cloud pour accélérer nos déploiements. Nous adoptons des solutions pointues qui nous permettent d'améliorer la connaissance client, pour pouvoir appliquer des stratégies différentes par segment client.

En Chine, l'e-commerce ne passe pas seulement par un site d'e-commerce, mais par des places de marché de type Wechat, donc il faut s'interfacer avec elles. Nous mettons en place des socles technologiques qui sont suffisamment flexibles pour s'adapter selon les configurations.

Comment déployez-vous ces socles technologiques pour répondre aux besoins *business*?

Nous sommes organisés en centres d'expertise partagée pour les marques. Nous coordonnons et mettons en œuvre pour elles les initiatives dans tous les domaines fonctionnels, à la fois dans la data, la vente, le CRM, la distribution. Nous développons des expertises et l'outillage pour servir les besoins des marques, comme une boîte à outils. Nous ne faisons jamais à leur place, mais avec elles, c'est une mise à disposition d'expertises et d'outils à laquelle finalement les marques donnent le sens au travers de leur stratégie.

AVIS D'EXPERT



ARNAUD LAROCHE
Associé EY Consulting

Au cœur de l'individualisation de la relation clients, de l'optimisation de la chaîne logistique, de la maintenance des actifs industriels, de la détection de fraude..., la donnée est devenue le moteur de la transformation digitale des entreprises. Longtemps considérée comme un simple outil d'aide à la décision, elle est en effet désormais utilisée de plus en plus intensivement dans l'ensemble des processus transactionnels de l'entreprise.

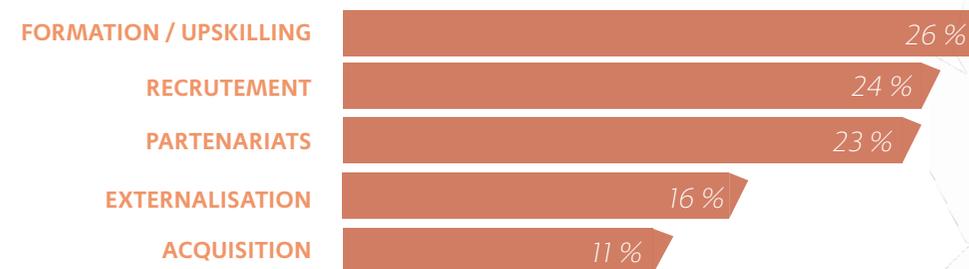
A l'issue d'une phase d'apprentissage « à froid » des modèles grâce au *machine learning*, le couplage de la robotique et de l'intelligence artificielle permettent en effet d'opérer « à chaud » des calculs complexes sur ces données pour élaborer en temps réel des recommandations de produits, générer des alertes en cas de comportements atypiques, développer des agents conversationnels... Pour tirer parti de ces approches, il est toutefois nécessaire de réunir trois facteurs de succès, dont certains sont souvent sous-estimés :

- Collecter et surtout gérer dans le temps une donnée de qualité,
Placer la science et la technologie au service du *business* et non l'inverse,
- Développer très tôt une logique d'industrialisation des expérimentations.
C'est pour répondre à ces enjeux que les entreprises se dotent de *Data Factories*, généralement articulées autour de trois piliers :
- Une plateforme de « data science » collaborative, souvent « *open source* » et résolument tournée vers l'opérationnalisation rapide des solutions prototypées,
- Une organisation « data » agile mixant efficacement les compétences diverses de ses membres, et animée par une vraie logique « produit »,
- Un processus d'innovation créatif et très rigoureux, pour éviter les investissements coûteux en projets irréalistes ou trop complexes.

CHAPITRE 6 / ACCOMPAGNER LA TRANSFORMATION DU MODÈLE OPÉRATIONNEL : UN CHANGEMENT EN PROFONDEUR

LA TRANSFORMATION EST UN DOUBLE MOUVEMENT, CULTUREL ET TECHNIQUE. CE QUE NOUS ENTENDONS PAR CULTUREL, OU CULTURE DIGITALE, EST L'ENSEMBLE DES ÉLÉMENTS CONTRIBUTIFS À LA TRANSFORMATION ; À SAVOIR, ENTRE AUTRES : L'INNOVATION, LE DIGITAL-FIRST, L'AGILITÉ, LA DÉCISION PAR LA DONNÉE, LA COLLABORATION CROSS-FONCTIONNELLE ET BIEN SÛR, L'ORIENTATION CLIENT. DANS LA TRANSFORMATION DU MODÈLE OPÉRATIONNEL, CE PAN CULTUREL PARTAGÉ PAR L'ENSEMBLE DES COLLABORATEURS EST NÉCESSAIRE POUR SUSCITER LEUR ADHÉSION. DANS LE PROCESSUS DE TRANSFORMATION, LE COLLABORATEUR EST LE MAILLON CRITIQUE ET DOIT À CE TITRE BÉNÉFICIER D'UNE SYMÉTRIE DES ATTENTIONS DANS L'ENTREPRISE POUR ASSURER SON AVENIR ET SON POSITIONNEMENT. UN ASPECT FONDAMENTAL QUE RAPPELLE ÉRIC CHANOT, CHIEF DIGITAL OFFICER & SENIOR VICE PRESIDENT DE MICHELIN, « LA TRANSFORMATION DIGITALE, EST AVANT TOUT UNE TRANSFORMATION HUMAINE ET NON TECHNOLOGIQUE. NOUS SOMMES EN TRAIN DE CHANGER LA CULTURE, MAIS AVEC DOIGTÉ POUR AMENER LES PERSONNES AVEC NOUS. ON M'AVAIT PRÉVENU, IL FAUT RACONTER LES CHOSES 50 FOIS POUR QUE LA COMMUNICATION SOIT EFFICACE. C'EST VRAI. CETTE TRANSFORMATION S'APPLIQUE DANS TOUTES LES COUCHES DE L'ENTREPRISE ET DANS TOUS LES MÉTIERS DE L'EXÉCUTIF AUX OPÉRATEURS. L'HUMAIN DOIT ÊTRE AU CŒUR DE CETTE TRANSFORMATION. »

QUELLES SONT LES PRINCIPALES MODALITÉS DE DÉVELOPPEMENT DES NOUVELLES COMPÉTENCES ET CAPACITÉS QUE VOUS METTEZ EN ŒUVRE POUR LA TRANSFORMATION DIGITALE ?



« *La transformation digitale est avant tout une transformation humaine et non technologique.* »

**ÉRIC CHANIOT
MICHELIN**

Chief Digital Officer & Senior
Vice President

1. Comblent le fossé culturel

Pour embarquer les équipes dans le projet, **il faut que chacun ait une vision claire et partagée de la stratégie de l'entreprise** et surtout prenne conscience des enjeux et bénéfices de la transformation digitale. Une évidence, mais selon nous selon une étude baptisée «The digital Culture Challenge : Closing The Employee-Leadership Gap¹», si 45% des dirigeants pensent que leur entreprise a une culture orientée sur l'innovation technologique, seuls 3% des collaborateurs

1 - Cap Gemini : *The digital Culture Challenge : closing the employee-Leadership Gap*

partagent ce sentiment. Pire, toujours selon l'étude, le fossé culturel s'accroît avec le temps. En 2011, 55% des répondants pensaient que le changement de culture était le premier frein au changement, en 2018 ce chiffre est de 62%. Malgré les dynamiques à l'œuvre, la culture digitale tarde à irriguer les différentes strates de l'entreprise.

En réponse et pour accompagner ce changement, Romain Liberge détaille le programme mis en œuvre. «Dès 2015, nous avons créé une académie digitale en interne. Notre objectif était celui d'une acculturation de nos collaborateurs afin de donner du sens au changement. Concrètement, il s'agit d'une plateforme, un LMS (*learning management system*) en "*blended learning*" déployée avec 360 *learning*. Avec cette plateforme nous pouvons former rapidement à des compétences cœur, sur la donnée ou le design. Grâce à cette approche, nous avons acculturé 7 000 collaborateurs au digital en un an. Cela nous a aussi permis d'anticiper le certificat digital obligatoire pour les assureurs.» En plus de ce travail d'acculturation, cette plateforme, co-pilotée par les RH permet aussi à la MAIF «d'entrer dans le dur» en accompagnant les équipes à la maîtrise des nouveaux métiers autour de la data, du design, de la cybersécurité entre autres.

« *Le digital est un outil au service de la relation client et ne remplace en aucun cas le conseiller.* »

**YVES TYRODE
Groupe BPCE**

Directeur Général
en charge du Digital

Cette approche de la MAIF se trouve au cœur de sa stratégie de transformation. Comme le souligne Guillaume Rincé, «l'ambition d'accompagner les collaborateurs pour négocier le virage digital s'inscrit dans la transformation à l'échelle de l'entreprise. Cette direction est favorisée lors des arbitrages d'investissements.» Une approche similaire est entamée par la RATP qui a défini un programme d'excellence managériale avec une partie digitale et son impact sur la collaboration et les relations avec le manager.

2. Former pour rassurer

L'accompagnement à l'acculturation digitale est aussi comme nous le dit Yves Tyrode, Directeur Général en charge du Digital du Groupe BPCE, un moyen de rassurer le collaborateur sur sa place dans l'entreprise : « nous avons mis en place un programme d'acculturation au digital pour éviter à nos collaborateurs de complexer sur le sujet, mais également pour rassurer nos conseillers : le digital est un outil au service de la relation client et ne remplace en aucun cas le conseiller. »

Comme les autres entreprises, Groupe BPCE répond à la question de l'adoption des solutions dans la durée. La formation seule ne suffit pas s'il n'y a pas d'appropriation des outils et un suivi. Pour accompagner ce changement, la banque a ainsi nommé des *digital champions* en charge de suivre ces transformations comme l'explique Marion Rouso, SVP Digital Transformation and Employees Experience chez Groupe BPCE : «les digital champions sont responsables de l'usage auprès des collaborateurs. Leur rôle sur l'ensemble des projets est d'identifier les usages pour que l'accompagnement se fasse correctement.» Pour accompagner la circulation de l'information, Groupe BPCE a aussi déployé Yammer pour partager les bonnes pratiques sur les offres ou les produits.

3. « Planter des petites graines »

Pour La Poste aussi, l'infusion des compétences représente un défi. Pour essaïmer la transformation, l'entreprise dissémine les compétences au sein de ses branches comme l'explique la Directrice Stratégie de la branche Numérique, Claire Gallaccio : « la branche Numérique s'est constituée autour des compétences digitales, qui sont des compétences IT très pointues avec une direction technique puissante. Pour être efficaces, nous ne pouvons pas seulement concentrer ces expertises au sein de la branche Numérique, mais les disperser dans l'ensemble des branches. "Planter des petites graines dans les branches partenaires" (250 000 personnes), dont il faut être au plus près. Nous avons suscité de nouvelles organisations dans les branches.

Cette **approche d'ambassadeurs en soutien de la transformation digitale** est aussi celle choisie par AG2R La Mondiale, qui délègue 35 personnes relais du programme Digital et qui sont « la voix de leur métier ou de leur fonction, en donnant des retours sur la façon dont les projets sont menés », détaille Corinne Dajon, DSI - des collaborateurs qui ont également un rôle de diffusion et d'évangéliste. À l'instar du

Groupe BPCE, AG2R La Mondiale utilise aussi Yammer comme réseau social interne, déployé naturellement avec la suite Office 365. Le pilotage est réalisé, là aussi, en regardant les chiffres d'engagement social sur les plateformes.

Si cette idée de digital champion est souvent adoptée, la viralisation du digital par ces ambassadeurs est remise en question, à l'image de Pernod Ricard pour qui « cette idée a été évoquée, mais nous nous sommes aperçus qu'il était clé que le digital s'insère dans le *business* plutôt que de fonctionner en silos », justifie Pierre-Yves Calloc'h. Une approche liée aussi à l'autonomie laissée aux filiales qui sont chacune pourvues de leur propre organisation en fonction de leur marché.

« La voix de leur métier ou de leur fonction donnent des retours sur la façon dont les projets sont menés. »

AG2R LA MONDIALE
Corinne Dajon, DSI

4. Assurer la symétrie des attentions et l'adoption des outils

Aux chantiers de l'acculturation au digital, s'ajoute aussi celui, parfois moins pris en compte, d'**augmenter le confort et le bien-être au travail**. Dans ce cadre, les solutions choisies sont diverses, mais commencent en premier lieu par **la fameuse symétrie des attentions**. Le concept n'est pas nouveau. Pour mémoire, cette idée que la qualité d'une relation entre une entreprise et ses clients est égale à la qualité de la relation de cette entreprise avec ses collaborateurs s'est depuis quelques années imposée comme un des leviers de la transformation. Si elle fait partie d'un changement global dans le mode de management, elle est aussi un facteur de changement auprès du collaborateur. Cela se traduit, de manière prosaïque, par **la mise en place d'outils de travail au même niveau d'expérience utilisateur ou employé, que ceux proposés aux clients**. Sur ce point, un effort semble avoir été réalisé par nos interlocuteurs. **Ce peut être le déploiement de la suite Office 365 de Microsoft ou GSuite de Google avec les formations associées, ou encore des applications métiers à l'UX plus intuitive que les logiciels aux interfaces rébarbatives et autres outils**

pour favoriser le travail collaboratif.

Parfois, à l'image de Roche, des postes spécifiques sont créés pour aider à l'adoption de ces outils comme nous l'explique Jacqueline Tejeda, Directrice IT France du laboratoire : « la DSI est consultée en continu par rapport à la pertinence des outils de collaboration et de partage d'information. Nous avons pris en main l'adoption des nouveaux outils collaboratifs dans la filiale (Gmail, Google Drive, Hangouts, Meet, etc.). Pour mener cette transformation on a créé une nouvelle fonction : Adoption Services. Cette nouvelle fonction va assurer l'introduction de nouveaux outils, la formation en continue et l'accompagnement des collaborateurs. »

5. Attirer et retenir les talents

Une autre transposition de cette **symétrie se traduit par la création de lieux de travail attractifs. Largement inspirée des atmosphères startups** face à la pénurie de talents, AG2R La Mondiale a créé de nouveaux espaces de travail où les métiers sont localisés, à l'exemple de l'IT Factory du groupe, ce qui est pour la DSI, Corinne Dajon « un véritable atout pour attirer

QUELS SONT LES PRINCIPAUX LEVIERS D'ATTRACTIVITÉ DES TALENTS RARES QUE VOUS METTEZ EN ŒUVRE ?



les nouveaux talents. » Cette démarche initiée par AG2R La Mondiale est comme le confirme notre questionnaire un moyen largement utilisé pour retenir les talents. C'est ainsi 24 % des répondants qui ont choisi ce type de levier pour attirer et retenir les profils rares.

Pour pallier la tension de talents, AG2R La Mondiale comme nombre d'entreprises s'adjoint les compétences issues de freelance, consultants externes, sous-traitance ou partenariat avec des startups. Les modalités de ressources humaines étendues font désormais partie de la norme. Charge aux entreprises d'impliquer ces collaborateurs dans le projet de l'entreprise et de les fidéliser.

Au sein des grandes entreprises, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences fait partie du panel d'outils pour la gestion du changement. Outre EDF (voir encadré page 98), la RATP a aussi mis en place en coordination avec la DRH des programmes déclinés sous deux volets : l'identification des nouveaux profils nécessaires à l'entreprise et des profils susceptibles d'évoluer. Un programme auquel s'ajoute aussi l'évaluation de l'impact du digital sur les métiers existants.



PATRICE COCHIN, MICHELIN
VP Digital Transformation
« Culture + compétences métier + organisation »

Effort constant pour tout mettre en place. À un moment j'ai dû décider le setup d'organisation sous son angle culturel. J'impose ou je suscite? J'ai choisi la deuxième option. Dès que l'on a cette philosophie centrée sur l'humain, quels sont les ressorts ?

Il y a 3 axes clés :

L'axe de la culture

On s'adresse aux personnes en tant qu'individus, et non en tant qu'employés, et on les invite à se poser une question : « est-ce que l'entreprise dans laquelle je travaille peut m'aider à développer ma propre culture de la révolution digitale ? ». On dit souvent que les employés vont plus vite que les entreprises dans la compréhension et l'appropriation des usages digitaux. Cela n'est pas toujours vrai et n'est pas non plus forcément une question de génération. En réponse, nous injectons régulièrement de l'information sur ce qu'il se passe à l'extérieur auprès de nos 800 communautés sur le réseau social d'entreprise.

L'axe métier et compétences

Nous demandons à chaque métier un auto-diagnostic pour évaluer la transformation à l'aune de leurs propres enjeux. Ils sont les mieux placés pour le faire car je ne peux pas me rendre compte de tous les impacts. On voit ensemble les voies de progrès pour accompagner les mutations du métier.

L'axe organisation

Si un de nos collaborateurs a développé sa culture digitale, de nouvelles compétences et que son entité ne se digitalise pas suffisamment cela peut être très frustrant. On accompagne donc nos BU pour mesurer leur maturité digitale et identifier les voies de progrès sous un angle très *business*.



FRANÇOIS GONCZI
Directeur Numérique d'EDF Commerce
« Un campus et des communautés pour assurer
la montée en compétence »

Au sein d'EDF, la gestion du changement et des compétences passe par de nombreuses initiatives. Outre une GPEC en cours, pour traiter l'ensemble des compétences anciennes et nouvelles, mais aussi les impacts sur les métiers autres que ceux en charge de réaliser la transformation numérique, l'opérateur déploie de nombreux leviers pour accompagner le changement, assurer la montée en compétence et attirer de nouveaux talents. Cette approche est détaillée par François Gonczi

« Nous commençons par la culture, pour que les collaborateurs comprennent. Ensuite, nous mettons l'accent sur la manière de travailler autrement, avec des gestes métier différents et avec le numérique ». Par ailleurs nous avons créé un site internet (le campus du numérique) qui comprend tous les cursus de formation :

- Les pratiques du numérique (design thinking, canvas etc.) : cursus personnel, mais sélectionné en fonction.
- Les métiers : centré sur ceux de demain ; web, data science, ...etc. Nous avons intérêt à montrer que ces métiers de demain sont pour eux ; sur la data on fait des choses pour que chacun connaisse la valeur de la donnée, métiers émergents sur l'IA.

Ce « Campus » est une démarche métier, RH, numérique, faite de manière concertée, avec des mises à jour deux fois par an. Tout cela est fait de manière communautaire, transverse groupe, métier, et on garantit que cela est la meilleure chose à disposition pour les collaborateurs. Par ailleurs sur certaines populations (data, développeurs, etc), nous développons fortement la création de communautés internes qui favorisent les parcours professionnels transverses dans notre grand groupe. Cela se crée à l'occasion d'événements : la participation au concours du meilleur développeur de France, l'organisation de meetup Python ou R etc. En mettant en place ces deux outils (communauté et campus), nous avons recruté des gens que nous n'aurions jamais pu détecter, nous savons les attirer, les former, les gens se croisent et cela donne la mobilité interne, voire transversale, de la visibilité sur les métiers mal connus.

6. Industrialiser la digitalisation : le système d'information fait sa mue

Le SI devient un outil d'industrialisation de la digitalisation et dépasse aujourd'hui son rôle d'outil pour devenir la plateforme de convergence des clients, partenaires et collaborateurs de l'entreprise. Au centre de l'écosystème distribué, l'émergence de l'économie en réseaux a bouleversé la structure monolithique et fermé des systèmes d'information pour tendre vers un partage de l'information et des services massivement distribués. Si la transformation n'est pas que technologique, l'intrusion des technologies issues du web induisent une approche où la porosité entre services et technologies est désormais actée.

Pour autant, ce passage vers un SI plateforme reste, pour la plupart des entreprises traditionnelles, un chemin récemment emprunté. Le management de cette ouverture revêt lui aussi de multiples approches selon la complexité du *legacy*. La nécessité de vitesse et d'accélération pour couvrir toute la chaîne de la valeur du *front* au *back office* demande un alignement fort pour répondre aux promesses stratégiques. À l'image de la Française des jeux qui a entamé une vraie rupture

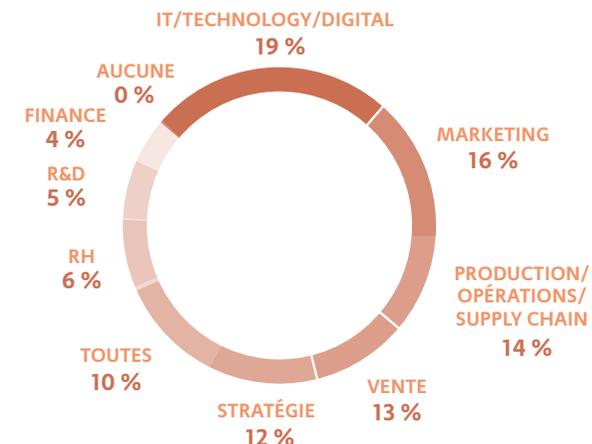
avec son ancien modèle d'exploitation pour négocier son virage digital et numériser une partie de son activité en se développant à l'international et en proposant des offres de services. Pour ce faire, l'opérateur de loterie a mis en œuvre une organisation pour l'international en différentes lignes de produits et filiales, dans une organisation interne matricielle. Comme l'explique, Xavier Étienne DGA en charge de la Technologie et de l'International à la FDJ : « avec ce type de stratégie, nous devons de fait maîtriser notre technologie. Pour ce faire, nous investissons dans nos propres produits « cœurs de métier ». Ces plateformes nous permettent d'anticiper l'évolution du marché mondial des jeux d'argent – jusqu'à l'influencer. Nous investissons ainsi pour proposer une valeur différenciante sur le marché en particulier sur le digital et l'omnicanal. Ce ne sont pas des transformations que vous pouvez réaliser en quelques mois. L'enjeu ici s'inscrit dans le temps avec une cible dont on délivre tous les ans de nouvelles capacités tout en nous en rapprochant ».

7. S'aligner sur la feuille de route

Concrètement, l'évolution du SI de la Française des Jeux repose sur des choix articulés avec le *Business Plan* de l'entreprise comme le détaille Xavier Étienne DGA en charge de la Technologie et de l'International à la FDJ : « nous avons défini une cible architecturale à terme pour notre système d'information. Nous partons de systèmes monolithiques historiques que nous faisons évoluer en profondeur dans une architecture orientée services. Ensuite, nous nous sommes alignés avec nos enjeux *business* et nous faisons coïncider les grandes étapes à celles du plan stratégique de FDJ. Cela donne des séquences d'investissement qui impactent toutes les couches, du *front* au *back* en passant par les référentiels *data*, l'analytique ou encore l'Intelligence artificielle. Il faut pourtant choisir le combat : que dois-je maîtriser ? Beaucoup d'entreprises passent par la périphérie du SI pour le transformer. Nous avons décidé de traiter la transformation par la maîtrise de nos SI cœurs métiers, à travers de nouvelles technologies que nous développons et qui font l'objet d'une commercialisation à l'international. »

Un chantier d'ampleur qui pour la Française des Jeux nécessite un investissement lourd, mais aussi du temps comme le rappelle Patrick Buffard, DGA en charge du Marketing, du Digital, du Commercial et des Opérations. « Il nous a fallu beaucoup de temps pour dissocier le *front*, du *middle* et du *back office* : tout était imbriqué. Nous n'avons pas pu voir les bénéfices de cette approche rapidement et ce travail de refonte de l'architecture et d'urbanisation du SI n'est d'ailleurs pas encore totalement terminé. Concrètement, les évolutions du *front* des applications sont traitées en mode agile, mais dès que nous devons intégrer des évolutions liées au *back office* comme celles qui touchent au compte transactionnel, nous devons planifier des paliers, ce qui nous oblige à lotir l'évolution du *back office*. » Cela, d'autant plus que les demandes d'évolution du SI sont aussi conditionnées par les demandes des différents métiers, le juridique, la sécurité, la RSE et la régulation, ce qui induit la mise en place de processus de priorisation et de gestion de la demande.

QUELLES SONT LES FONCTIONS DE VOTRE ENTREPRISE LES PLUS IMPACTÉES PAR LA TRANSFORMATION DIGITALE ?



8. Les API pour garder l'agilité du digital

Pour résoudre l'équation liée à la double temporalité du digital et de l'héritage du *legacy*, les stratégies diffèrent. Michelin doit lui aussi faire évoluer son *legacy* tout en donnant au digital la capacité d'avancer rapidement. Pour ce faire, le DSI du groupe, Yves Caseau, voit dans l'arrivée des micro-services la clé de la digitalisation en donnant accès aux métiers à la couche service. Dans la refonte du service, un des rôles de la DSI est pour lui d'être support métier, à la fois du côté de la donnée et des API. « Nous n'avons pas les moyens

pour tout faire et les vitesses d'évolution sont différentes, de manière multimodale. Il faut segmenter, avec des parties qui évoluent lentement et on leur demande juste d'exposer des APIs ; à l'inverse, il faut faire évoluer certains morceaux en utilisant le cloud et le devops. Ce n'est pas "*one size fits all*". Je n'ai pas les moyens pour tout refondre, mais il faut faire évoluer certains segments. » Pour prioriser les chantiers, « nous regardons les bordures, l'externe, les EDIs, l'écosystème des partenaires ou alors des grands distributeurs. Le plan de reengineering est conduit depuis l'extérieur, en remontant vers l'intérieur. Les vitesses sont différentes. »

Cette approche par APIs et une architecture en micro-services sont largement adoptées pour faire évoluer le système d'information. Ainsi, comme nous le confie un DSI d'un grand distributeur, son objectif d'ici à trois ans est que « tous nos outils soient APIs first et ce afin que les processus ne soient plus enfermés dans un outil. » Cet alignement de l'architecture et des processus est une voie largement suivie pour répondre aux enjeux de plateformisation et de l'interopérabilité et circulation de la donnée. Cette évolution est d'autant plus paradoxale que pendant de nombreuses années l'usage de l'*Open Source*, du Cloud et des APIs étaient bannis, comme nous l'a confié ce même responsable.

9. Le cloud, accélérateur du SI

Pour accompagner les évolutions des systèmes d'information, outre les APIs indispensables à l'ouverture du SI, le cloud et ses services afférents (SaaS, PaaS, IaaS etc.) sont la brique indispensable et la garantie de pouvoir bâtir rapidement un SI modulaire, voire de le migrer entièrement. À l'image de ce distributeur qui ambitionne de basculer tout ou partie de son SI vers le cloud,

ou *a minima* d'opter pour un modèle hybride. Tout comme Kering qui opte aussi pour le cloud afin de bénéficier de solutions pointues rapidement, mais sans en faire un credo. « Le cloud est parfois intéressant, parfois non : pour des raisons financières, techniques (temps de latence, temps de calcul, etc.). En fonction de la situation, nous choisissons. Nous avons nos propres *datacenters* qui ont nos applications nécessaires. Nous arrivons à fournir des puissances de calcul et des exigences de temps de réponse meilleures dans nos *datacenters*, du fait des temps de transmission. *A contrario*, toute innovation est faite dans le cloud pour l'élasticité. DevOps, intégration continue... tout est dans le cloud », détaille le CIO de Kering en phase dans cette utilisation du cloud avec nombre de ses pairs. De la même façon, nous avons noté une utilisation très répandue de logiciels en mode SaaS à l'instar de Salesforce pour traiter le CRM.

10. Les facteurs clés pour réussir sa digitalisation du SI

Pour réaliser la transformation du SI, la Française des Jeux organise une partie de ses équipes en « *feature teams* », et fait appel, selon la typologie du projet,

aux méthodes agiles - essentiellement pour le *front* - et au cycle en V traditionnel pour l'IT plus centrale. L'objectif reste globalement d'automatiser, en faisant appel à l'intégration continue et aux approches DevOps. Selon Xavier Etienne, cela permet de transformer et de fluidifier les relations entre collaborateurs. Le facteur de succès repose sur une connaissance et une compréhension mutuelle entre métiers et techniques ; ce qui implique une nécessaire vulgarisation de chaque côté. À l'instar de la Française des Jeux, Kering a aussi fait le choix de l'organisation matricielle par *process business*, en faisant en sorte « que les équipes soient responsables de tous les systèmes supportant de bout en bout un processus métier », explique le CIO Nicolas Gauthier. « Ces équipes travaillent pour l'ensemble des régions avec pour objectif de s'assurer que les systèmes soient disponibles, répondent aux besoins et soient bien utilisées. » À cela s'ajoutent pour Kering des centres d'excellence par sujet (CRM, Data, ventes, MDM) et une personne par « cluster de marques. » Pour le CIO, alors que la transformation

touche tous les systèmes et fonctions, le changement opéré est efficient du fait de plusieurs facteurs. À commencer par une connexion directe et courte avec les utilisateurs. La méthode agile bien sûr est pour nos interlocuteurs adaptée à l'accélération en réduisant les écueils et les intermédiaires dans la chaîne de décision. Au-delà de la méthode, comme le souligne la Directrice IT France de Roche, Jacqueline Tejada, « la collaboration, le travail continu, la communication, l'explication sont des facteurs importants pour le changement. Le *business* est dans le même état d'esprit et tout le monde se transforme pour être dans le même état d'esprit. ».

La synchronisation de l'état d'esprit pourrait être une forme de conclusion. Nos interlocuteurs nous l'ont démontré, au-delà de la refonte des organisations, le nouveau système d'exploitation doit, pour aider l'entreprise à passer à l'échelle, partager une vision et une culture commune.



GUILLAUME RINCÉ,
CTO DE LA MAIF,

« Construire des plateformes ouvertes »

Pour négocier la transformation du SI et lui permettre d'absorber les montées en charge et d'anticiper les futures évolutions de la MAIF, Guillaume Rincé s'inspire des codes des géants du secteur comme il nous le confie. « Nous avons exploré différents axes avec une nouvelle plateforme technologique découplée de l'existant pour appréhender et maîtriser les nouveaux SI où nous retrouvons les codes des plateformes des grands acteurs de l'internet. Nous réinternalisons par ailleurs la fabrication d'une partie de nos solutions, avec la conviction que cela est essentiel pour la qualité de nos réalisations stratégiques. Nous construisons des plateformes ouvertes, interopérables avec les partenaires, qui permettent de créer de nouveaux produits, que nous déployons de manière agile par mise en production en continu. Cela nous permet de maîtriser l'ensemble de ces méthodes avec comme résultat :

- Une évolution progressive de fonctionnement de l'entreprise sur des modèles d'agilité à l'échelle, avec une démarche baptisée « le starter agilité » qui vise à transformer nos modes de fonctionnements.
- La généralisation de ces architectures de plateforme ouvertes à l'ensemble de l'écosystème MAIF. Au sein du plan stratégique, nous conduisons la construction d'une « Plateforme Tremplin », <https://maif.github.io> qui vise, d'ici 4 ans, à transformer le SI en plateforme ouverte.
- Ce choix d'ouverture des technos repose beaucoup sur de l'*open source*. Nous avons un portail *open source*, utilisé par d'autres entreprises, qui donne accès à des briques techniques et fonctionnelles. Ce partage repose sur notre ADN de forte contribution à la société, donc aussi sur la technologie. Nous sommes convaincus de cette ouverture et nous souhaitons ouvrir ces services à d'autres produits et favoriser le développement de l'écosystème digital au travers de ces développements. »



ARNAUD GUINVARCH
Associé EY Consulting

AVIS D'EXPERT

Le digital est une double révolution pour la DSI.

La première, c'est celle de l'architecture du SI. Chacune des missions d'une DSI est aujourd'hui liée à l'architecture :

- Maîtriser la donnée pour qu'elle soit juste, sécurisée et disponible
- Déployer rapidement de nouvelles fonctionnalités, soit par de l'intégration de nouvelles briques soit par du développement spécifique
- Être « innovation-ready » et capable de rapidement déployer de nouvelles technologies digitales
- Se concentrer sur la valeur plutôt que sur l'infrastructure
- Intégrer le SI dans un écosystème digital ouvert

Dans un monde idéal, l'infrastructure s'adapte en temps réel au besoin en ressources, la donnée est unique et partagée, elle est consommée ou mise à jour par des micro-services et utilisée par les applications grâce aux API.

Mais le monde du SI n'est pas idéal, il est hybride...

Les systèmes back office comme les ERP restent le cœur du SI de l'entreprise car ne l'oublions pas, sans eux, l'entreprise s'arrête. Mais plutôt que de vouloir les remplacer, les meilleurs investissent massivement dans les couches d'API pour exposer les données et donner aux applications front office l'agilité nécessaire à l'expérience client.

La deuxième révolution, c'est celle des compétences :

- La DSI doit-elle encore demain savoir gérer des infrastructures à l'ère des applications intelligentes et du Cloud ?
- Les développeurs sont-ils à la DSI ? Dans les métiers ? Dans les startups ? Et d'ailleurs, quand l'IA saura développer elle-même des applications, devra-t-on encore avoir des développeurs au sein de l'entreprise ?

Tout n'est pas encore inventé, c'est le principe du digital. Mais ce qui est certain, c'est qu'il faut rapidement avoir la capacité à maîtriser la donnée et l'architecture du SI de l'entreprise.

CONCLUSION

Construire une organisation agile

Même si 45 % des répondants à notre questionnaire reconnaissent que leur entreprise n'a pas encore atteint un système de management optimal pour négocier la transformation, nous avons eu la chance de rencontrer des entreprises qui ont emprunté cette voie et sont pour la plupart bien avancées. Au gré des entretiens, l'entreprise transformée s'est dessinée. L'objectif final : « construire une organisation agile, c'est-à-dire une organisation centrée sur les besoins de ses clients, efficiente et résiliente, capable de délivrer rapidement, collectivement et de manière itérative des produits, tout en s'adaptant aux changements de son environnement — usages, marchés, métiers, technologies » définit Guillaume Rincé, CTO de la MAIF. Pour atteindre cet objectif commun à toutes les organisations, **le modèle organisationnel adapté se met progressi-**

vement en place au sein des organisations. L'impact le plus évident de cette évolution est résumé par Sara Fert, Directrice Client Groupe Axa pour qui « la transformation digitale génère davantage de transversalité et de coordination entre les différentes équipes en remettant le client (data et parcours clients) au centre des préoccupations de l'entreprise. » En amont et en aval, ce positionnement de l'entreprise autour du client agit comme une « prise de conscience de l'actif commun que constituent le client et ses données. Par exemple, quand on crée une solution digitale pour les clients, il faut penser à son parcours, son expérience de bout en bout. Cela crée de fait, une transversalité entre nos métiers », résume Emmanuelle Saudeau, Directrice Digital, Marketing, Relation Client et Communication d'AG2R La Mondiale.

Un manager transformé

Cette focalisation sur le client nécessite pour les entreprises de maîtriser les leviers du digital. Pour ce faire, la collaboration et la transversalité sont des passages obligés, avec comme effet pour Groupe BPCE, « une intégration en amont des métiers (pour intégrer les contraintes : privacy by design, compliance, security) et assurer la fluidité du processus (notamment la validation) ; mais aussi des partages de bonnes pratiques et d'usages entre les collaborateurs : le digital et la transformation numérique sont là pour alléger, aider, permettre de simplifier... c'est gagnant/gagnant pour le client et le collaborateur ». **Ce partage des collaborations est nécessaire** comme le rappelle Sabine Baudin, Directrice Transformation Digitale et Communautés Direction du Digital chez Groupe BPCE, mais induit aussi une nouvelle posture pour le management et les managers, tel que le rappelle Patrick Buffard, Directeur Général Adjoint Marketing, Numérique, Commercial & Opérations de la FDJ, pour qui « la transformation numérique induit des modes de travail collaboratif — que nous avons cherché à développer au sein de l'entreprise, y compris au sein du Comex et au sein des Directions. Le digital faisant appel à de nombreuses nouvelles compétences assez

pointues, le manager ne peut plus prétendre tout maîtriser. Sa posture évolue donc vers celle d'un coach d'équipe. » Cette transition du manager et des équipes nécessite une dynamique d'apprentissage et d'échanges permanent, ainsi qu'une acculturation au nouvel environnement. Le choix des méthodes varie, pour la FDJ, cette transmission est réalisée par les nouvelles générations, comme le précise Patrick Buffard : « pour acculturer l'ensemble des Directeurs au numérique, nous avons développé des solutions de reverse mentoring, où des jeunes collaborateurs, bons connaisseurs de certains outils, forment leurs aînés, y compris les dirigeants. » Résultat, la culture d'entreprise évolue et l'état d'esprit change, comme à la RATP où « le management des départements opérationnels s'intéressent de plus en plus aux sujets liés à l'utilisation de nouvelles technologies digitales, à la structuration des données, etc. Il est aujourd'hui plus facile d'échanger avec les métiers sur nos enjeux liés à l'utilisation de nouvelles technologies, comme le MaaS, le BIM, l'IoT, l'IA... Et ils privilégient d'eux-mêmes, maintenant, les projets digitaux. Déjà une belle réussite du plan digital ! », se félicite la CDO de la RATP.

Le CDO : le catalyseur et porteur de la vision de la transformation

Pour autant, l'infusion du digital pour servir les objectifs *business* est **un travail de fond organisé au plus haut niveau de l'entreprise et souvent impulsé par le CDO** ; mais nous l'avons toujours vu avec **une participation active des métiers**, c'est-à-dire le cœur de l'entreprise, comme le rappelle Eric Chaniot, Chief Digital Officer & Senior Vice President de Michelin pour qui « les équipes métiers ont la connaissance profonde de l'entreprise. Sans une collaboration extrêmement étroite entre ces équipes et les équipes digitales, rien n'est possible. » Charge au CDO d'orchestrer une vision et de mettre en cohérence cette dynamique au service du *business*, rappelle Patrice Cochin, VP

Digital Transformation de Michelin : « avant la mise en place de notre feuille de route sur la transformation digitale, les différentes *business units* et métiers avaient déjà de nombreux projets digitaux ; mais il manquait une vision et une stratégie communes des moyens. La création de la Direction Digitale a permis de mettre en place cette vision et une gouvernance, qui ont abouti à des plateformes servant les besoins d'entités différentes et renforçant ainsi la collaboration transverse, d'après une vision à 360° de nos clients et l'efficacité globale de nos projets. **Nous sommes passés dans un mode collaboratif, agile et centré davantage sur les données que sur les opinions.**

La DSI et l'agile au service du métier et de l'organisation

Dans la métamorphose de l'entreprise, la DSI a dû, elle-aussi, **s'adapter et modifier le système d'information**, ainsi que les méthodes de travail pour servir rapidement les métiers tout en absorbant le levier digital. Consé-

quence : « c'est l'ensemble des processus de production que l'on revoit de fond en comble, affirme Guillaume Rincé. La Digital Factory a été la première entité du groupe à se transformer, en faisant disparaître la distinction entre

MOA et MOE. » Une distinction qui s'estompe progressivement alors que l'état d'esprit agile s'imisce depuis la DSI à tous les départements de l'entreprise. Une méthode « qui évite plein d'écueils et les intermédiaires, dans la prise de décision », constate Nicolas Gauthier, CIO de Kering qui, comme nombre de ses pairs, a fait évoluer les façons de travailler de l'entreprise en étant au plus près des besoins des clients finaux internes. « Leurs rapports (ndlr : celui des marques) avec l'IT et la techno sont différents, parce que l'on réussit. On est très proches des utilisateurs, des marques. Ce n'est pas très formel ; on prend le mobile et on s'appelle. On est en connexion directe et courte. Chacun comprend mieux son métier, et l'attente des uns face à celle des autres est plus fluide. Cette meilleure compréhension augmente le taux de suc-

cès. » Reste pourtant un défi, encore d'actualité, pour de nombreuses entreprises : celui de passer à l'agile et à l'échelle - expression maintes fois entendue au cours de nos échanges. Une expression pour tenter d'étendre cet état d'esprit et **cadrer la méthode agile à l'ensemble de l'entreprise en rapprochant les métiers et l'IT**. Un passage réussi pour EDF, selon François Gonczi, qui souligne « à quel point les équipes SI sont motrices dans ce changement fondamental de la façon de faire ». Un bilan partagé par la Directrice IT France de Roche Jacqueline Tejada, pour qui « la relation avec les métiers devient plus fluide et passe plutôt dans un mode de co-création. L'idée est d'utiliser la technologie digitale au maximum au profit des patients et aussi du *business* ».

La transformation : un continuum

Acculturation, rapprochement entre métiers et IT, collaboration, transversalité sont les quatre expressions les plus récurrentes au sein de ces entretiens. De ce point de vue, **la mise en place des fondamentaux du modèle opérationnel du digital semble en bonne voie au sein des organisations**. L'enjeu principal ? Se mettre en

capacité de **délivrer rapidement des produits et des services avec des équipes pluridisciplinaires**. Celui-là trouve de multiples réponses. Cependant, comme le rappelle avec justesse la Directrice Expérience Clients, Marketing & Services et du Marketing de la RATP, Hiba Fares : « la transformation numérique n'est pas une fin

en soi. **Ce n'est qu'un outil pour transformer les relations** - la relation et l'interaction avec les clients, mais aussi les relations de travail au sein des entreprises. Le numérique apporte des outils et des moyens pour permettre de communiquer à distance, de gagner du temps, de se concentrer sur les missions à plus forte valeur ajoutée... **En bref, réinventer de nouvelles façons de travailler** ». Ces nouvelles modalités de création de valeur mises en œuvre par les organisations sont bien, *in fine*, le fait de nouvelles interactions, internes ou externes. **Cette réinvention dans les relations et interactions est bien l'enjeu principal sous-jacent dans l'obtention de la performance opérationnelle**. Cela dit et tel que le rappelle, en guise d'avertissement, Grégory Boutté, « la transformation numérique ne doit pas se concevoir comme un moment défini dans la vie du Groupe, mais comme une réalité permanente à laquelle contribuent tant les marques que les experts internes ».

Ainsi, la refonte du modèle opérationnel nous semble bien **un processus permanent**, continuum réalisé par itérations, *test & learn* et intégration continue (pour emprunter à la terminologie Agile) ; et cela, comme le conclut Guillaume Rincé, à dessein : « *Last but not least*, il faut fondamentalement **construire des organisations résilientes** à l'ère digitale, si l'on veut rester dans la compétition. C'est tout **le sens de cette démarche à la fois distribuée et décentralisée** : rester à l'écoute de son environnement, afin de pivoter rapidement le cas échéant ! »

PARTICIPANTS



AG2R LA MONDIALE
EMMANUELLE SAUDEAU

Directrice Digital, Marketing, Relation Client et Communication



AG2R LA MONDIALE
CORINNE DAJON

DSI



EDF
FRANÇOIS GONCZI

Directeur Numérique d'EDF Commerce



FRANÇAISE DES JEUX
CÉCILE LAGÉ

Chief Customer Experience & Digital Officer



AXA
SARA FERT

Directrice Client Groupe



GROUPE BPCE
MARION ROUSO

SVP Digital Transformation and Employees Experience



GROUPE BPCE
SABINE BAUDIN

Directrice Transformation Digitale et Communautés Direction du Digital



FRANÇAISE DES JEUX
PATRICK BUFFARD

Directeur Général Adjoint Marketing, Numérique, Commercial & Opérations



FRANÇAISE DES JEUX
XAVIER ETIENNE

DGA en charge de la Technologie et de l'International



KERING
GRÉGORY BOUTTÉ

Chief Client and Digital Officer



GROUPE BPCE
YVES TYRODE

Directeur Général en charge du Digital



EDF
GÉRARD HATABIAN

Directeur Donnée Groupe



KERING
NICOLAS GAUTHIER

CIO



LA POSTE
CLAIRE GALLACCIO

Directrice Stratégie branche Numérique et Direction de la communication



LA POSTE
JACKY POITOUX
 Directeur de la Qualité
 et de la Satisfaction Client
 Branche Services-Courrier-Colis



LA POSTE
BRUNO ECHARDOUR
 DSI Groupe



PERNOD RICARD
PIERRE-YVES CALLOC'H
 Global Digital Acceleration Director



RATP
VANIA RIBEIRO
 Chief Digital Officer



MAIF
GUILLAUME RINCÉ
 Chief Technical Officer



MAIF
ROMAIN LIBERGE
 Chief Digital Officer



MICHELIN
ERIC CHANIOT
 Chief Digital Officer & Senior
 Vice President



RATP
HIBA FARES
 Directrice Expérience Clients,
 Marketing & Services



ROCHE
ANNE PHILIPPOT
 Directrice Expérience Client,
 Digital et Innovation



ROCHE
JACQUELINE TEJEDA
 Directrice IT France



MICHELIN
PATRICE COCHIN
 VP Digital Transformation



MICHELIN
YVES CASEAU
 DSI



ROCHE
MICHAEL LUKASIEWICZ
 Directeur Médical France

AVEC 660 SOCIÉTÉS ADHÉRENTES, DONT **L'INTÉGRALITÉ DU CAC 40 ET DU SBF 120** ET PLUS DE 160 000 PROFESSIONNELS, L'EBG CONSTITUE LE PRINCIPAL THINK-TANK FRANÇAIS SUR L'ÉCONOMIE DIGITALE. L'EBG A POUR VOCATION D'ANIMER UN RÉSEAU DE DÉCIDEURS, EN SUSCITANT DES ÉCHANGES PERMETTANT AUX CADRES DIRIGEANTS DE SE RENCONTRER ET DE PARTAGER BONNES PRATIQUES ET RETOURS D'EXPÉRIENCE. **PLUS DE 200 ÉVÉNEMENTS ET 25 OUVRAGES** SONT RÉALISÉS CHAQUE ANNÉE, PERMETTANT DE FÉDÉRER DES DÉCIDEURS D'ENTREPRISES ISSUS DE TOUS LES MÉTIERS : DIRECTEURS MARKETING, DIRECTEURS DIGITAL, DSI, DRH, DG, DIRECTEURS ACHATS, ETC.

Le Conseil d'Administration de l'EBG se compose des personnalités suivantes :

- **Stéphane Richard, CEO d'Orange**
actuel Président de l'EBG
- **Jean-Bernard Levy, PDG d'EDF**
- **Steve Ballmer, ex-CEO de Microsoft**
- **François-Henri Pinault, Président de Kering**
- **Pierre Louette, Président du groupe Les Echos - Le Parisien**
- **Patrick Le Lay, Ancien PDG de TFI**
- **Grégoire Olivier, Directeur des Services de Mobilité de PSA Peugeot-Citroën**
- **Didier Quillot, Directeur Général de la Ligue de Football Professionnel (LFP)**
- **Sir Martin Sorrell, Président de WPP**
- **Jean-Daniel Tordjman, Ambassadeur Inspecteur Général des Finances**
- **Philippe Rodriguez, Trésorier**
- **Pierre Reboul, Secrétaire Général**

LE PÔLE ÉTUDES DE L'EBG

L'EBG édite cinq collections d'ouvrages uniques en leur genre, permettant de recueillir les témoignages les plus pointus et les visions de nos adhérents sur des sujets d'actualité.

Téléchargez directement la version numérique de ce livre blanc et des titres précédents sur ebg.net/publications

LES RÉFÉRENTIELS

- étude de grande ampleur sur l'évolution d'un métier, d'un secteur ou une grande mutation des organisations
- 100 interviews de Directeurs de grands groupes
- pages d'analyses, cas concrets et citations



LES LIVRETS DE SYNTHÈSE

- restitution des réflexions issues d'un cycle d'événements (ateliers ou conférences)
- événement par événement : synthèse des enjeux, entretiens, compte-rendu
- 60 pages d'analyses thématiques et de retours d'expériences



LES LIVRES BLANCS

- étude sur un sujet innovant (Intelligence Artificielle, Cloud, etc.)
- entretiens de Décideurs qui portent un projet lié à la thématique
- entre 30 et 150 pages d'analyses, cas concrets et citations

LES BAROMÈTRES

- étude quantitative menée auprès de toute la communauté EBG pertinente
- entre 500 et 1 000 répondants par étude
- 40 à 50 pages d'analyses, de tableaux et graphiques



DIGITAL MARKETING

- 200 fiches
- 60 études de cas
- 20 infographies



CONTACTS



MAXIME HOUDAYER
ÉDITEUR
maxime.houdayer@ebg.net
+33 (0)1 48 00 00 38



THOMAS PAGBE
RESPONSABLE DES CONTENUS
thomas.pagbe@ebg.net
+33 (0)1 73 03 01 99



THÉRÈSE NYABEN
COORDINATRICE ÉDITORIALE
therese.nyaben@ebg.net
+33 (0)1 45 23 05 12



STÉPHANIE ZATENKO
DIRECTRICE DES PARTENARIATS
stephanie.zatenko@ebg.net
+ 33 (0)1 48 01 08 69



ENTREZ DANS L'ÈRE DE LA TRANSFORMATION AVEC EY CONSULTING

Parce que les transformations du monde sont considérables, qu'elles font de nous, de nos équipes, de nos clients des acteurs multi-connectés. Parce que les transitions géopolitiques et technologiques modifient nos comportements, nos activités, nos environnements. Parce que concevoir une nouvelle stratégie ou se réorganiser ne suffisent pas, nous devons réinventer les règles du jeu et repousser les limites dans tous les domaines. Pour avancer plus vite, agir mieux et différemment.

Parce que le digital transforme notre quotidien, nos moments personnels, nos activités professionnelles. Parce qu'un concurrent peut émerger d'un simple hackathon et qu'une cyber-attaque ou 140 caractères peuvent détruire une entreprise, nous devons nous poser de nouvelles questions : le digital doit-il être partout et pour tout ? L'intelligence artificielle peut-elle augmenter le potentiel humain... ou le remplacer ?

Parce que les projets de transformation sont de plus en plus complexes, nous devons changer notre façon de penser et d'agir, afin de concevoir des solutions vraiment transformatrices, faire émerger de nouvelles idées, compter sur tous les talents, sur toutes les expériences. Nos consultants doivent être hyperconnectés avec le monde qui les entoure et ainsi anticiper celui de demain.

Parce que la richesse de nos métiers, de nos équipes, de nos connexions, nous invite à une perpétuelle remise en question, pour nous et pour nos clients, à la recherche absolue de la qualité et de la connaissance, nous pourrions entrer ensemble dans l'ère de la transformation.

Et vous, êtes-vous prêts à vous transformer ?

NOTRE OFFRE DIGITAL SERVICES

NOTRE CONVICTION

La transformation numérique, c'est un marathon à la vitesse d'un sprint : des mutations

profondes, à réaliser dans des cycles très courts. Cela nécessite trois éléments clés : une vision à long terme pour donner du sens, des nouvelles capacités d'innovation, et des nouvelles approches d'exécution.

POURQUOI EY CONSULTING ?

Notre force réside dans notre capacité à mobiliser des compétences pluridisciplinaires : les 300 collaborateurs EY et EY-Parthenon dédiés au développement et à la mise en œuvre de votre transformation digitale sur la zone Western Europe & Maghreb ont développé des offres pour répondre à l'ensemble de vos enjeux.

NOS EXPERTISES

• **Digital strategy & transformation** : concevoir une stratégie, un portefeuille de projets et une organisation pour tirer le meilleur du digital.

• **Innovation realized** : créer de nouveaux *business models* disruptifs, et les faire grandir.

• **Front-line transformation** : créer une nouvelle expérience client et développer de nouveaux canaux de vente et de services.

• **Digital operations** : moderniser vos opérations (supply chain, procurement, manufacturing) pour gagner en performance.

• **Future of work** : créer une culture digitale et embarquer l'ensemble de vos collaborateurs.

• **Intelligent automation** : capter la valeur de l'automatisation et de l'intelligence artificielle.

• **Transition IT vers le Digital** : accompagner la transition de votre infrastructure IT et de son modèle opérationnel.

• **Digital finance** : développer la performance de la fonction finance et sa valeur ajoutée.

CONTACTS



VINCENT BOUTTEAU

ASSOCIÉ EY-PARTHENON

vincent.boutteau@parthenon.ey.com

+33 (0)1 46 93 63 60



DAVID NAÏM

ASSOCIÉ, EY CONSULTING DIGITAL SERVICES
LEADER WESTERN EUROPE & MAGHREB

david.naim@fr.ey.com

+ 33 (0)1 46 93 59 58

Retrouvez-nous sur www.ey.com/fr/consulting et www.questionsdetransformation.ey.com

Impression : Imprimé en France par Grillet Impressions, 78140 Vélizy-Villacoublay

Conception graphique/maquette : Floriane Pilon.

Rédaction : Fabrice Frossard

Copyright 2019 EBG-Elenbi, EY

Tous droits réservés. Cet ouvrage ne peut en aucune matière être reproduit en tout ou partie, sous quelque forme que ce soit ou encore par des moyens mécaniques ou électroniques, y compris de stockage de données et leur retransmission par voie informatique sans autorisation des éditions EBG.

La citation des marques est faite sans aucun but publicitaire. Les erreurs ou les omissions involontaires qui auraient pu subsister dans cet ouvrage malgré les soins et les contrôles de l'EBG ne sauraient engager sa responsabilité.

EBG et EY.

Avec le soutien d'iStock by Getty Images.

gettyimages | **iStock**



Téléchargez directement la version numérique de ce livre
blanc et des titres précédents sur
ebg.net/publications