



**BFM  
BUSINESS**

**LE LIVRE BLANC  
DE LA RENAISSANCE  
DIGITALE**

**01 BUSINESS  
FORUM**

**SEREZ-VOUS ENCORE  
LÀ DEMAIN ?**

**MERCREDI 4 FEVRIER 2015 - PARIS**

Réalisé en partenariat avec

**EY**

Building a better  
working world



Madame, Monsieur,

Nous avons été particulièrement heureux de vous accueillir si nombreux dans les prestigieux salons de l'Hôtel Salomon de Rothschild à Paris, pour la première édition du 01 Business Forum.

Cet événement inédit a réuni plus de 450 dirigeants qui ont pu écouter et échanger sur la manière pour leurs entreprises d'accélérer leur renaissance digitale. **Les interventions, les témoignages et les discussions lors des plénières et durant les cercles l'après midi ont été particulièrement riches et constructives.**

Vous trouverez dans ce Livre Blanc la synthèse de ces échanges ainsi que les interventions remarquables des nombreux invités qui nous ont fait l'honneur de leur présence.

Nous espérons que ce Livre Blanc sera pour vous une source d'inspiration afin d'engager, ou de poursuivre, la transformation digitale de votre entreprise pour saisir ce formidable levier de croissance qu'est le numérique.

Très bonne lecture.

**Alain Weill**, Président de NextRadioTV

 <b>Ouverture et introduction</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• p. 5</li></ul>	 <b>L'innovation chez Google</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• p. 11</li></ul>
 <b>Les modèles d'entreprises en rupture</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• p. 7</li></ul>	 <b>Comment les entreprises se reinventent</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• p. 9</li></ul>
 <b>L'observatoire du numérique</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• p. 12</li></ul>	 <b>Comment la distribution relève le défi du digital</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• p. 13</li></ul>
 <b>Cercle#01 : Adaptation des compétences</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• p. 18</li></ul>	 <b>Cercle#02 : Efficacité collaborative</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• p. 21</li></ul>
 <b>Cercle#03 : Objets connectés</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• p. 24</li></ul>	 <b>Cercle#04 : Mondialisation et numérique</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• p. 27</li></ul>
 <b>Cercle#06 : La relation client à l'ère du customer-driven</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• p. 33</li></ul>	 <b>Cercle#07 : Les services dans un monde connecté</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• p. 36</li></ul>
 <b>Cercle#08 : Robotisation et prospectives</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• p. 39</li></ul>	 <b>Cercle#09 : Big data et analytics</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• p. 42</li></ul>
 <b>Cercle#11 : Relations grandes entreprises/start-up</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• p. 48</li></ul>	 <b>Cercle#12 : Confidentialité et e-réputation</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• p. 51</li></ul>

## “Serez-vous encore là demain ?”

**Frédéric Simottel**, *éditorialiste high tech*  
*01Business, BFM BUSINESS*

L'organisation éditoriale de ce forum s'est faite autour de cette question: toutes les entreprises ont-elles conscience qu'il leur faut entrer dans une phase de renaissance digitale pour être certaine d'être encore là demain ?

Cette révolution, peu d'entre elles l'ont vue arriver. Elle prend véritablement son origine en juin 2007 avec le lancement de l'iPhone; en quelques mois, les utilisateurs se sont retrouvés avec Internet dans leur poche. Tout s'est ensuite accéléré, tant dans nos usages personnels que dans notre cadre professionnel. Les organisations, le management, les processus, les business models ont été bousculés. Certains ont même complètement explosé.

Aujourd'hui les exemples de transformation ne manquent pas. Les réseaux sociaux et les outils collaboratifs modifient nos façons de travailler et de communiquer. Les digital natives côtoient les digital migrants. Le numérique s'invite au cœur de la relation clients, du marketing et de la distribution. L'innovation devient ouverte, l'intelligence collective et les start-up fréquentables. La formation, la gestion des compétences et des ressources humaines figurent parmi les domaines les plus impactés.

Bien qualifiées, ordonnées, sécurisées, les données de l'entreprise révèlent également de nouveaux gisements de valeur ajoutée. Le digital nous met enfin à portée de main des innovations impensables il y a à peine 2/3 ans : la voiture autonome, l'impression 3D, l'intelligence artificielle, les robots...

Ce sont tous ces sujets qui font de la renaissance numérique une réalité dans les entreprises.

Ces dernières la vivent d'ailleurs différemment. Certaines s'imaginent en pleine révolution numérique alors qu'elles ne font que optimiser leurs processus existants, utilisant le numérique pour rendre leur organisation opérationnelle plus efficace. D'autres misent sur le digital pour créer des services et adresser de nouveaux marchés ou territoires. Quant aux entreprises les plus matures, elles en sont déjà à imaginer la mise en place de nouveaux business models

L'objectif de cette journée sur le digital était donc de décrypter de nouveaux usages clés pour comprendre et anticiper ce qui nous arrive.



## OUVERTURE

“Il faudra adapter le cadre réglementaire,,

**Thierry Mandon**, Secrétaire d'État à la Réforme de l'État et à la Simplification



L'Etat français est souvent contesté dans sa capacité à aborder le numérique. Sans que la France ne soit à la traîne, étant classée 4<sup>e</sup> au rang mondial par l'ONU pour ses services numériques, **Thierry Mandon** reconnaît que la culture digitale y reste insuffisante : «la transformation numérique reste encore l'apanage de quelques pionniers». L'Etat veut à tout prix éviter une désynchronisation du service public et du digital ; il souhaite créer un cadre réglementaire adapté à la transformation numérique qui encourage la recherche. C'est à ce titre qu'a été créée, en août 2014, la Direction

Ministérielle des Services Informatiques de l'Etat. **Thierry Mandon** est persuadé que cet impératif d'adaptation, auquel sont confrontées toutes les entreprises françaises, peut être transformé en opportunité. Pour ce faire, «nous devons trouver des forces nouvelles pour gagner la guerre sans la mener».

## INTRODUCTION

“La révolution digitale est un risque et une opportunité,,

**Alain Weill**, Président de NextRadio TV



La révolution digitale que nous vivons actuellement est passionnante. Certes elle présente des risques, elle bouscule les business models et les organisations mais cette révolution est aussi et surtout une source d'opportunités incroyables pour nos entreprises. C'est une période charnière dans tous nos business. Notre rôle en tant que dirigeants est de comprendre ces changements, de chercher à les anticiper et d'accompagner nos collaborateurs et nos clients. **Alain Weill**, Président de NextRadio TV, a tenu dans son discours d'ouverture à souligner le rôle essentiel que doivent jouer les dirigeants dans cette révolution.

Le 01 Business Forum, créé par BFM BUSINESS et 01 Business, a justement pour vocation de mobiliser et de mettre en relation ces décideurs autour de la question qui les préoccupe : « serons-nous encore là demain ?

“Le numérique est une formidable opportunité,,

**Stéphane Richard**, PDG d'Orange



Acteur majeur de la transformation digitale des entreprises, Orange vit aussi sa propre révolution numérique, à commencer par la culture d'entreprise, et la mise en place de nouveaux modes de travail. Au cœur de la révolution digitale, le réseau très haut débit et son déploiement accéléré «sans lequel la transformation numérique ne pourra pas se faire» selon **Stéphane Richard**.

Riche de son expérience et de l'expertise développée au sein du groupe, notamment en matière de cybersécurité, Orange veut être le partenaire du plus grand nombre d'entreprises afin de les accompagner dans leur propre transformation digitale.

« Le numérique est avant tout une formidable opportunité. Nous avons la chance d'être dans un pays qui a tous les atouts pour réussir», conclut **Stéphane Richard**.

# Vous préférez être seul ou bien accompagné ?



Espace de travail, relation client, connectivité, cyber sécurité, infrastructures IT...  
Pour réussir votre transformation digitale, nous sommes plus de 20000 collaborateurs à vous accompagner.

## LES MODÈLES D'ENTREPRISES EN RUPTURE

Xavier Fontanet et Frédéric Simottel,  
ont animé un plateau avec les dirigeants des nouveaux business models.

“**Bienvenue à la jeune génération,**”



Xavier Fontanet, administrateur  
d'Essilor, Schneider et l'Oréal

Pour **Xavier Fontanet**, il faut absolument comprendre quelle partie de la valeur ajoutée est attaquée par le digital. L'aspect psychologique de cette révolution compte également, car les employés doivent adhérer au projet de transformation. Chez Essilor par exemple, un groupe de « digital natives » intervient régulièrement auprès des dirigeants pour les familiariser aux outils digitaux.

### Trois entreprises témoignent des évolutions de leurs secteurs

2014 a vu de nombreux changements s'opérer dans les modèles économiques et « l'économie *off the grid* rentrer dans le système ».



Frédéric Mazella, PDG de Blablacar

**Blablacar**, service de covoiturage en ligne, métamorphose le marché des transports en créant des connexions jusque-là inexistantes à des tarifs très compétitifs. Son succès et sa croissance à trois chiffres en France et à l'international tiennent au fait que le service proposé est peu cher et pratique. Mais c'est surtout sa dimension communautaire qui fait revenir les utilisateurs : ils peuvent noter leurs compagnons de voyage et profiter de moments de convivialité. La croissance de demain proviendra de l'expansion à l'international, forte d'une levée de fonds récente.



**Yann Thébault,**  
*DG France et Europe du Sud de Spotify*

**Spotify**, service de streaming musical, contribue à faire renaître l'industrie musicale en créant de la croissance dans un marché où le streaming a déjà dépassé le téléchargement. L'innovation est la grande préoccupation de cette entreprise au business model « user centric » qui s'est créée pour s'adapter à un mode de consommation typique des mélomanes mais aussi en réponse aux pratiques du piratage. Elle mise sur

les partenariats stratégiques pour se développer à l'international et sur diverses plateformes, en complément du marketing promotionnel et du bouche à oreilles.



**Pierre-Dimitri Gore-Coty,** *PDG Europe continentale d'Uber*

L'application **Uber**, qui met en contact des utilisateurs avec des conducteurs de véhicules, compte aujourd'hui près d'un demi-million d'utilisateurs à Paris. Sa réussite est due à une rupture profonde du business model du marché des transports : « passer du monde de la maraude à la réservation ». Uber a ainsi fortement contribué à faire croître le marché des VTC, notamment en favorisant l'émergence de

concurrents, tout en dynamisant les acteurs traditionnels. Son développement futur réside dans la création de nouveaux services : coursiers, livraison de courses, mutualisation des trajets...

Les modèles de croissance de ces entreprises constituent une rupture majeure avec l'entrepreneuriat traditionnel : ils se basent sur des seuils de rentabilité parfois insuffisants – ou du moins nettement moins élevés que dans les industries traditionnelles, compensés pour l'instant par des levées de fonds importantes. « Ce serait un manque d'opportunité d'être profitable aujourd'hui » soutient **Frédéric Mazella**, PDG de Blablacar.

Il affirme qu'il y a d'abord un besoin de capitaux pour soutenir le développement international avant de devoir se soucier de rentabilité.

Si celle-ci est aujourd'hui questionnable, leur croissance n'en demeure pas moins aussi fulgurante qu'indéniable. Ces modèles sont innovants et permettent aux consommateurs d'adopter de nouvelles habitudes grâce à de nouveaux usages.

Ces modèles d'entreprises, s'ils apportent inévitablement une rupture dans l'économie traditionnelle, sont aussi un levier d'innovation et de croissance pour leur écosystème.



# COMMENT LES ENTREPRISES SE REINVENTENT

**Stéphane Soumier,**

journaliste de *BFM BUSINESS*, a évoqué avec ses trois invités la façon dont ils se réinventent à travers le numérique.



Pour renaître, l'entreprise doit avant tout adapter sa culture. **Nathalie Balla**, *PDG de la Redoute*, avertit que « le digital, c'est l'affaire de chaque collaborateur : aucun ne va garder le métier qu'il fait aujourd'hui ». Le raisonnement est le même chez Accor, qui affirme qu'il faut « diagnostiquer » le digital et son impact, pour le démystifier auprès des salariés. **Sébastien Bazin**, son *PDG*, affirme que « les freins sont énormes : la transformation est avant tout une transformation de culture ». Ainsi, l'enjeu de la pyramide des âges est crucial : « il faut faire comprendre aux patrons plus expérimentés qu'il doivent écouter leurs collaborateurs de 30 ans, plus disruptifs par nature mais porteurs de bouleversements et d'innovation ». Ainsi, chez Darty, le digital représente déjà 20% du chiffre d'affaires, menant à la réinvention de l'ensemble de leurs métiers et leur façon de faire du commerce.



Ensuite, le rôle du top management est de faciliter les projets. La Redoute, par exemple, encourage « l'Open innovation » par l'intermédiaire d'un réseau social interne. De son côté, Accor a lancé 8 programmes en novembre 2014, pour un total de 225m€ sur 3 ans. Ces programmes abordent les mutations en cours qui ont un impact sur les clients, les salariés ou les investisseurs, sans être assortis d'obligation de résultat. **Régis Schultz**, *Directeur Général de Darty*, souligne pour sa part

que « le régulateur n'a pas compris que nous étions dans un monde qui changeait » et qu'il faudrait comprendre que « le digital doit être offensif et non pas défensif ».



Enfin, il faut se réorganiser autour du client. **Régis Schultz** déclare à très juste titre que « le digital organise autour du client » Pour les intervenants, il faut comprendre l'évolution du parcours client. D'une part, le digital est devenu un canal de distribution incontournable : chez Darty, par exemple, 80% du parcours client débute sur Internet. L'enjeu pour l'entreprise est d'intervenir à toutes les étapes de ce parcours client. **Sébastien Bazin** par exemple, a identifié 4 nouvelles étapes dans son parcours client depuis l'avènement du digital et veut être présent partout : il faut

conseiller le consommateur en anticipant ses besoins et le fidéliser en répondant à ses attentes. D'autre part, « le comportement du client a changé », explique **Nathalie Balla**. Ses exigences ont évolué, car l'accès à l'information l'a rendu expert. Il faut pouvoir répondre à la nouvelle « wish list » du client, « tout en gardant son cœur de métier » précise-t-elle.



“Un des grands principes de l'innovation, c'est de travailler sur des projets qui comptent,,

**Carlo d'Asaro Biondo**, *Président des opérations EMEA de Google*



Google a la réputation d'être un champion de l'innovation. **Carlo d'Asaro Biondo**, son président des opérations EMEA, affirme pourtant d'emblée que « l'innovation est combinatoire » et qu'elle nécessite la création de partenariats. Il distingue ensuite cinq principes clés de l'innovation : repartir de zéro, miser sur la simplicité, se concentrer sur l'utilisateur, privilégier les systèmes ouverts et travailler sur des « projets qui comptent ».

**Carlo d'Asaro Biondo** prédit donc un grand avenir aux objets connectés ; il voit l'utilisation des données clients collectées comme une formidable opportunité de personnaliser le service rendu. Selon lui, connaître un client, c'est pouvoir le conseiller au mieux selon ses besoins et son profil. Le secteur de la santé par exemple est particulièrement concerné. La sécurité des données reste un enjeu, mais il faut tout de même capitaliser sur la data : « on ne doit pas confondre vie privée et fermeture ».

“Réduire les coûts grâce au digital,,

**Emmanuel Lechypre**,  
*éditorialiste BFM BUSINESS*



La révolution digitale affecte positivement la productivité des entreprises. Le *Big data* pourrait générer 10% à 15% de chiffre d'affaires supplémentaire selon les secteurs et les outils numériques (robots, objets connectés...) vont permettre une optimisation des coûts.

L'Observatoire BFM BUSINESS met en lumière un fait essentiel : les 2/3 des dirigeants ont pris conscience que le digital représentait une véritable rupture, le plaçant maintenant au cœur de leurs priorités.

Le travail collaboratif est un pilier d'une transformation réussie : « notre rôle crucial vis-à-vis de nos salariés, c'est de leur donner la parole » affirme **Emmanuel Lechypre**. Il ajoute que « le marché est plus grand que nos rêves ».

Ainsi, pour la première fois, l'Observatoire BFM a réussi à créer un indice du bonheur en se basant sur les réseaux sociaux. Celui-ci y mesurera chaque jour l'humeur des internautes.



# COMMENT LA DISTRIBUTION RELÈVE LE DÉFI DU DIGITAL

**Hedwige Chevrillon,**

journaliste BFM BUSINESS a présenté avec ses invités les différents aspects de la transformation digitale dans la distribution. Comment satisfaire un consommateur qui est devenu un véritable acteur ?

## “Complémentarité du cross-canal,”



**Hervé Skornik,** Directeur e-commerce et non-alimentaire du groupe Carrefour

Le e-commerce continue sa mutation en s'intégrant aux chaînes de distribution traditionnelles. Carrefour poursuit ainsi sa transformation digitale sur plusieurs axes: le cross canal, le commerce électronique, ou encore le drive avec le retrait des achats en ligne en magasin. Le lancement pilote d'un hypermarché connecté à Villeneuve la Garenne illustre l'ambition de l'enseigne d'aller plus loin. Pour promouvoir l'innovation, Carrefour se dit à l'écoute de ses collaborateurs et privilégie également les partenariats

externes, comme avec le fond d'investissement Partech ou l'entreprise MyDesign pour créer des objets personnalisés grâce à l'impression 3D.

## “Le plus important pour réussir est d'identifier où se concentre la valeur de l'activité,”

**Pierre Kosciusko-Morizet,** Cofondateur d'Isai et PriceMinister

Dans un monde où les retailers en ligne se concentrent en quasi monopoles, la distribution en France accuse un retard dans le digital, surtout au niveau des PME. Elle compte plusieurs beaux succès locaux, dont vente-privée.com, PriceMinister, Cdiscount, ou encore la FNAC, mais il faut continuer à innover. Pour **Pierre Kosciusko-Morizet,** cofondateur d'Isai et PriceMinister,



## “Le monde entier regarde votre magasin,”

**Jacques-Antoine Granjon,** Fondateur et PDG de vente-privée.com



Pour les deux intervenants digital natives, il y a peu d'opposition entre le magasin physique et la boutique virtuelle. La véritable révolution numérique réside dans la relation du distributeur avec le client et l'offre. **Jacques-Antoine Granjon,** PDG de vente-privée.com, souligne que nous entrons dans une phase de l'histoire où le consommateur devient acteur : il est lui-même « devenu un terminal » grâce à son smartphone.

Il veut du choix, de l'information, de la transparence, il peut critiquer sur les réseaux sociaux (...) Le plus important c'est la confiance. Pour les sites de e-commerce dont les modèles économiques tournent en effet autour du nombre de transactions, la priorité est donc de générer du trafic et de gagner la confiance des visiteurs. Ainsi, la vraie question pour **Jacques-Antoine Granjon** est de savoir « ce qu'[il] peut offrir aux 2,5 millions de visiteurs qui n'achètent pas ».



“Un emploi sur deux va être transformé ou va disparaître,,

**Philippe Lemoine**, *Président de la FING*



Le rapport Lemoine intitulé « Transformation numérique de l'économie » est porteur d'un message positif : malgré les nombreux enjeux auxquels elle est aujourd'hui confrontée, la France pourrait être numéro 1 dans la transformation numérique de certains secteurs. En effet, les entreprises françaises se démarquent par trois attitudes encourageantes : éveil, positivité et lucidité.

La révolution digitale est donc sur la bonne voie si elle continue d'être portée par les dirigeants qui seront les premiers garants de sa mise en œuvre dans les entreprises.

“La question stratégique n'est pas le Pourquoi du digital mais le Comment ?,,

**David Naïm**, *Associé EY Advisory en charge des activités Stratégie, Marketing et Innovation*



Le 01 Business Forum souligne à quel point le top management s'est saisi du sujet du digital. De nombreuses questions se posent autour de l'activité des entreprises, sur l'expérience client, les business models, ou encore les actifs, le tout dans un climat de débat autour de la globalisation et de l'utilisation des données clients. L'Etat a un rôle à jouer en créant un cadre favorable

aux investissements, en termes de fiscalité. Le « comment » du digital reste à aborder : initier le changement de culture, refondre l'expérience client, réussir la transformation de la distribution, innover... Nombreux sont les chantiers que l'entreprise doit engager pour réussir sa transformation numérique.

# EY, transformer et créer de la valeur avec le Big data

**EY accompagne la transformation des entreprises pour faire de la data un levier de performance et de création de valeur pérenne.**

Notre offre pluridisciplinaire s'organise ainsi autour de quatre grands domaines :

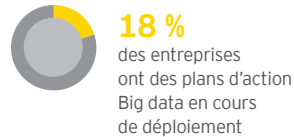
- ▶ Marketing/Ventes
- ▶ Business Operations
- ▶ Finance et Risque-Stratégie
- ▶ Gouvernance et Architecture Data

Elle est portée par un large éventail de compétences, allant des *data scientists* aux consultants en stratégie, en passant par des experts en sécurité informatique et des avocats spécialisés en droit des nouvelles technologies et en protection des données à caractère personnel (*privacy*).

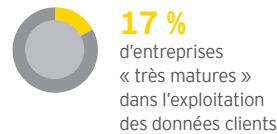
*« Le Big data ne relève pas tant d'enjeux techniques que d'un défi de transformation des organisations et de leur modèle économique. L'exploitation Big data relève de la capacité à convertir la data en connaissances, en innovation et en valeur ».*

## Quelques enjeux chiffrés de la (Big) data

### Big data



### Indice EY de Maturité Data



Pour en savoir plus sur les freins, les leviers d'action, les missions Big data menées par EY, retrouvez l'étude « *Big data : où en sont les entreprises françaises ?* » sur [ey.com/Advisory](http://ey.com/Advisory).



## CERCLES DE L'APRÈS-MIDI

Depuis sa création en 2004 par Christian Bret et sa reprise en 2007 par Alain Weill, nous avons soutenu avec beaucoup d'intérêt le Cercle 01 Innovation-Technologies dont l'objectif est de promouvoir la transformation numérique des entreprises.

Ce format a prouvé son efficacité et c'est pour cette raison que nous avons souhaité en reproduire les codes lors de ce premier 01 Business Forum.

Après les séances plénières de la matinée, vous avez participé aux Cercles du 01 Business Forum, lieu de découverte et de partage avec un expert et un dirigeant d'entreprise. Les sessions étaient animées par un président de séance et un journaliste de BFM BUSINESS.

Ces rencontres se sont déroulées en comités restreints pour favoriser des échanges plus directs.

## Cercle#01 : Adaptation des compétences

*Comment faire évoluer la culture, les compétences et l'organisation de son entreprise pour réussir sa renaissance digitale ?*

EXPERT : **Stéphanie Delestre**, *Cofondatrice, Qapa*

BEST PRACTICE : **Jean-Luc Beylat**, *Président, Alcatel-Lucent Bell Labs France*

PRÉSIDENT DE SÉANCE : **Marc-André Feffer**, *Directeur Général Adjoint, La Poste*

ANIMÉ PAR : **Jean-Michel Salvator**, *Directeur de la rédaction, BFM BUSINESS*

Deux grands constats :

Le rythme de la révolution digitale est dicté par le marché, l'environnement, et non par l'entreprise. La transformation numérique représente donc un défi de taille, d'autant que le décalage se creuse entre la capacité d'absorption de cette mutation dans le quotidien des internautes, et celle, plus lente, dans les entreprises.

La transformation est nécessaire mais le chemin est encore plus long pour les entreprises « traditionnelles ». Il est ainsi nécessaire d'initier la transformation en diffusant une culture digitale solide à tous les niveaux et dans tous les services de l'entreprise.



## La transformation numérique : une vision « start-up »

**Stéphanie Delestre**,  
*Co-founder & CEO Qapa*

La transformation est incontournable car tous les grands groupes, quels que soient leurs secteurs d'activité, peuvent vivre une crise s'ils ne prennent pas le virage du digital. Cette transformation implique un changement de paradigme, le passage de l'ère de l'optimisation de la production à celle de la multitude. Nous entrons désormais dans une économie de rendements croissants, où la prise de risque, la créativité, l'expérimentation et la maîtrise de la multitude sont privilégiés.

Afin d'insuffler cet « esprit start-up » et de réussir sa transformation digitale, 7 règles d'or doivent être respectées :

1. Vision : la transformation doit venir du leader, il doit partager une vision ;
2. Culture : cette vision doit s'accompagner d'une vraie culture d'entreprise, cassant les codes de la culture abstraite des grands groupes (ex : intégrité, qualité...);
3. Communauté : nouer des liens étroits avec les entrepreneurs ;
4. Horizontalité et transversalité : développer le travail collaboratif en réduisant les niveaux hiérarchiques, en favorisant les approches agiles et en alignant les visions vers un objectif commun ;
5. Création de valeur commune : partager le succès en associant les collaborateurs au capital ;
6. Management du changement : faire évoluer les structures en partageant une vision du changement et un objectif clair communiqué auprès des collaborateurs ;
7. Attraction et fidélisation des talents : faire rêver les futurs collaborateurs afin d'attirer les meilleurs, en leur présentant ce que l'entreprise va leur apporter et non l'inverse.

## L'adaptation des compétences : le témoignage d'un « grand groupe »

**Jean-Luc Beylat**, *Président,*  
*Alcatel-Lucent Bell Labs France*

Le décloisonnement est un impératif qui permet de rompre avec le fonctionnement en silo, propre aux grosses structures. Une ouverture interne tout d'abord, qui doit favoriser les interactions entre générations et le travail avec les spécialistes. Un décloisonnement vis-à-vis de l'extérieur ensuite, qui passe par une évolution de l'environnement de travail, de l'organisation et du management. L'entreprise doit être ouverte, donner des responsabilités aux collaborateurs, du sens et un objectif commun à ses salariés.

Pour ce faire, Alcatel-Lucent a développé avec ses collaborateurs « l'innovation city » et mis en œuvre des petites équipes pluridisciplinaires au sein d'un « garage » et de « fab labs », qui permettent aux collaborateurs d'innover à leur propre initiative, sans contraintes ni directives, ce qui apparaît comme un élément majeur d'implication et de motivation, propices à la créativité

Ces éléments doivent s'accompagner d'une plus grande tolérance dans le management et d'une capacité à accepter la prise de risques.

Il s'agit d'un enjeu majeur pour les grands groupes comme le rappelle **Marc-André Feffer**, *Directeur général Adjoint du Groupe La Poste*, qui évoque le risque de fracture sociale qui laisserait un grand nombre de collaborateurs sur « le bord de la route de la transformation digitale ». Il apparaît ainsi nécessaire que chaque métier/fonction de l'entreprise puisse trouver sa place dans cette transformation.

Conclu par **Christian Pasquetti**, *EY*

## Cercle#02 : Efficacité collaborative

*Comment intégrer les nouveaux modes de travail  
et les nouveaux outils pour rendre son organisation  
plus efficace ?*

EXPERT : **Jean-Marc Tassetto**, *Cofondateur, Coopacademy*

BEST PRACTICE : **Louis-Pierre Guillaume**, *Knowledge Management Officer,*  
*Schneider*

PRÉSIDENT DE SÉANCE : **François Barrault**, *Président, IDATE*

ANIMÉ PAR : **Jean-Michel Salvator**, *Directeur de la rédaction, BFM BUSINESS*

**François Barrault**, *Président de séance*, introduit la thématique avec une métaphore sportive sur le thème de la voile, afin de définir la quintessence de l'efficacité : chaque individu est un professionnel, un spécialiste de son poste, mais doté de cette capacité de sortir de son rôle pour aider un coéquipier en difficulté. Il s'agit d'un modèle organisé, capable de favoriser les principes de compagnonnage et d'initiative personnelle.

Cependant la dématérialisation de la connaissance a bouleversé les schémas traditionnels d'organisation. Nous sommes passés du « je sais donc je suis » au « je sais donc je partage et donc je suis ». Cette évolution de la communication ouverte et du partage de l'information bouscule également les codes du leadership, c'est pourquoi on entend désormais de plus en plus parler d'« enabler » un succès.

## “Le MOOC représente une révolution des protocoles pédagogiques, de formation, dans la lignée de la dématérialisation et de la diffusion large de l’information,,

Jean-Marc Tassetto, Cofondateur,  
Coopacademy

C’est le modèle «one to many» permettant de massifier le savoir, d’aligner les compétences au niveau mondial et d’identifier les talents là où ils sont. Les MOOC (*Massive Open Online Course*) s’appuient sur les codes du digital (YouTube, LinkedIn...) : c’est le e-learning 2.0.

Les MOOC représentent également un levier sous-jacent puissant pour diffuser sa culture et sa vision, en plus du savoir. A ce titre ils représentent un enjeu majeur de la transformation géopolitique du futur.

## “Les plateformes collaboratives favorisent le partage et l’enrichissement de l’information,,

Louis-Pierre Guillaume,  
Knowledge Management Officer,  
Schneider Electric

Le déploiement de plateformes collaboratives au sein des organisations fonctionnant sous forme de communautés permet de mettre en avant l’interaction et de casser les silos par leur horizontalité. Nous entrons dans un modèle «many to many». Les principes fédérateurs et facteurs clés de succès de ces communautés de partage transverses, sont :

- Un *sponsorship* fort : le déploiement de plateformes collaboratives doit être un véritable programme d’entreprise ;
- De la visibilité interne : des ressources dédiées permettent de structurer, mobiliser et animer la communauté ;
- Un véritable «*framework*» : un modèle de communauté facilitant les interactions et récompensant les contributeurs de qualité.

Les enjeux de pilotage et de retour sur investissement doivent être pris en compte, afin d’assurer la pérennité de ces plateformes collaboratives au

sein des entreprises et d’en valider les apports. L’efficacité collaborative est un premier indicateur analysant par sondage la satisfaction des sponsors et des membres de chacune des communautés. Une autre approche est le «*Net Promoter Score*», les communautés favorisant la fierté d’appartenance à l’entreprise.

Ainsi aujourd’hui au sein de Schneider Electric, sur 100 000 personnes possédant un PC, 50 000 personnes consultent chaque semaine au moins un espace collaboratif et 13% d’entre eux y contribuent directement.

Le sujet de l’ouverture de ces communautés à l’extérieur de l’entreprise représente un enjeu primordial, qu’il faut manier avec précaution, la capacité à bien traiter les aspects de propriété intellectuelle et industrielle se révélant complexes au regard des risques de perte d’informations majeures.

Conclu par **Christian Pasquetti, EY**



## Cercle#03 : Objets connectés

*Comment les objets connectés vont-ils transformer les process des entreprises ?  
Comment s'adapter pour rester compétitif ?*

EXPERT : **Ludovic LeMoan**, *Président Directeur Général, Sigfox*

BEST PRACTICE : **Serge Darrieumerlou**, *Directeur Général, Somfy France*

PRÉSIDENT DE SÉANCE : **Jérôme Tolot**, *Administrateur Directeur Général, GDF Suez*

ANIMÉ PAR : **Anthony Morel**, *BFM BUSINESS*

**“Les acteurs traditionnels sont bousculés, mais pas menacés,,**

**Jérôme Tolot**, *GDF Suez*

Le dernier CES (Consumer Electronic Show) de Las Vegas a montré que la France est à la pointe en matière d'objets connectés et qu'elle ne manque pas d'idées à développer. Tous les secteurs sont concernés par ces objets qui s'immiscent désormais dans tous les espaces de notre vie, qu'elle soit professionnelle ou personnelle. Ils pourraient même menacer les acteurs traditionnels en termes de compétitivité : tout l'enjeu pour eux consiste dès lors à voir en quoi ces objets connectés peuvent changer la répartition de valeur, et surtout en créer une supplémentaire. Les entreprises sont en plein questionnement concernant l'adaptation de leur processus et de leur organisation pour saisir cette opportunité liée au traitement des données remontées par ces objets connectés.



**“Tous les objets pourront devenir connectés grâce au réseau Sigfox,,**

**Ludovic Le Moan**, *Sigfox*

Si on parle des objets connectés depuis plus de quinze ans, leur généralisation était jusqu'à récemment limitée à cause de leur coût, de leur complexité d'utilisation et de leur faible autonomie. L'entreprise Sigfox a déployé un réseau bas débit en France pour 5M€ (avant un déploiement mondial) pour permettre de connecter des composants qui auront une consommation d'énergie très faible, un coût inférieur à un euro, une petite taille et une capacité à se connecter instantanément à leur réseau. Cette nouvelle technologie va permettre de connecter de nombreux objets dans différents secteurs et Sigfox est déjà en discussion avec plusieurs entreprises en France pour connecter « leurs » objets. Cette nouvelle technologie va permettre de connecter de nombreux objets dans différents secteurs et Sigfox est déjà en discussion avec plusieurs entreprises en France pour connecter « leurs » objets. Kiloutou a adopté ces objets connectés pour protéger certains de ses équipements de chantier les plus onéreux, envisageant même de connecter ses 250 000 machines. Cela leur permettra non seulement de lutter contre le vol, mais également d'obtenir des données sur leur usage.

**“Révolutionner la manière de faire du marketing,,**

**Serge Darrieumerlou**, *Somfy*

Somfy, leader des objets connectés dans l'habitat, aspire à concrétiser le concept de « smart home » en créant des réseaux d'équipements connectés. Un tel réseau opérationnel contribuerait fortement à améliorer le service rendu au client, aidant de ce fait à le fidéliser tout en favorisant l'émergence de nouveaux services.

Les possibilités d'utilisation des données collectées auprès des consommateurs sont également immenses. Les objets connectés permettent de cerner l'usage réel du produit et de comprendre les habitudes

du consommateur. L'expérience client s'en trouve améliorée à tous les niveaux : en amont, lors de la conception de nouveaux produits ; pendant l'utilisation même du produit, pour en optimiser et en sécuriser l'usage ; en aval, pour gérer le service après-vente, améliorer les programmes de fidélité, ou prévenir le vol par exemple.

La question de la sécurisation des données est légitime. La crainte du mouchard ou d'une utilisation mal intentionnée est réelle chez les consommateurs. L'utilisation des données doit se faire à bon escient pour instaurer un climat de confiance. Différents niveaux de sécurité devront être mis en œuvre en fonction de la criticité des données : un enjeu dont les industriels ont pleinement conscience.

Enfin, pour rester compétitives, les entreprises françaises devront envisager des partenariats sur l'utilisation des données collectées, afin de créer un environnement propice à l'innovation et au développement de produits.

Conclu par **Cédric Foray**, EY



## Cercle#04 : Mondialisation et numérique

### Comment le numérique peut aider à contrôler sa chaîne de valeur ?

EXPERT : **Serge Soudoplatoff**, Cofondateur de Scandera et auteur

BEST PRACTICE : **Olivier Delabroy**, Directeur R&D, Air Liquide

PRÉSIDENT DE SÉANCE : **Claude Imauven**, Directeur Général Adjoint, Saint-Gobain

ANIMÉ PAR : **Anthony Morel**, BFM BUSINESS

### “Fun + Collaboration + Engagement”

**Serge Soudoplatoff**,  
Cofondateur de Scandera

**Serge Soudoplatoff**, estime que le succès de la révolution numérique est conditionné par le bon échange d'informations, et la confiance en la communauté online : « Nous passons d'une économie de stocks à une économie de flux ». Une tendance qui touche plus particulièrement le concept même d'innovation, qui est appelée à évoluer avec le développement de modèles communautaires, comme le « co-design », ou les systèmes d' « open innovation ». Lego a ainsi lancé une plateforme de co-design pour ses prochains modèles, avec un reversement de revenu pour les internautes dont les projets auront été retenus.

La renaissance digitale permet de « reconfigurer les entreprises ». « Le triptyque gagnant, c'est Fun + Collaboration + Engagement ». « Fun » pour le jeu, un support qui facilite les échanges et l'intégration des informations, notamment pour appréhender un contexte mouvant lié au digital. La « collaboration » doit passer entre autres par des échanges intergénérationnels pour mélanger transmission d'expérience et culture digitale. Elle peut prendre la forme de *reverse mentoring* par les jeunes générations, comme chez GDF Suez ou la création de communautés online. Enfin, « l'engagement » des collaborateurs est vital pour réussir la





transformation digitale. Le numérique doit être au cœur des préoccupations des dirigeants. Il est à noter que l'échelon managérial qui souffre le plus dans cette transformation est le middle management, ce qui justifie souvent un accompagnement au changement et un support de *community managers* pour faire vivre les nouvelles communautés « digitales » au sein des entreprises.

## “Comment rester des champions de la 3<sup>e</sup> révolution industrielle ?”

**Olivier Delabroy,**  
*Directeur R&D Air Liquide*

A l'heure de la renaissance digitale, les business models, les métiers et l'organisation des entreprises se transforment. Le digital a un véritable pouvoir transformationnel ; c'est un risque, oui, mais surtout une opportunité » affirme **Olivier Delabroy**. **Claude Imauven**, *DGA de Saint-Gobain*, explique que « le digital permet de créer un accès plus direct à nos différentes catégories de clients et au client final sans être enfermé par le premier client payeur (...) et de créer une chaîne de fidélisation. (...) Le digital est aussi un formidable outil de productivité ». Le véritable enjeu des dirigeants de grands groupes est de mettre en mouvement leurs entreprises.



## “L'impulsion doit venir du président”

**Claude Imauven,**  
*DGA Saint Gobain*

Le top management doit adopter une « vision transformationnelle » et créer « l'engagement » auprès des salariés pour réussir la transformation digitale. Il doit comprendre, comme le dit **Cédric Foray**, *Partner chez EY*, que « la transformation digitale, ce n'est pas qu'utiliser le numérique, c'est se transformer en profondeur ».

Air Liquide a mis en place, sous le mandat de son Président, un I-Lab à Bastille. Celui-ci réunit une quinzaine de personnes qui, en réfléchissant aux usages de demain, ont pour mission de « transformer les risques en opportunités pour le groupe ». La course à la transformation est donc bel et bien lancée dans un mode itératif, où le droit à l'erreur ne sera pas forcément synonyme d'échec, à l'instar des *pure players* du digital.

Conclu par **Cédric Foray**, *EY*

# NOUVEAUX BUSINESS MODELS

## Cercle#05 : Retail, e-commerce, web to store

*Comment optimiser ses efforts entre les différents canaux de distribution ?*

EXPERT : **Marie Ekeland**, *Coprésidente de France Digitale*

BEST PRACTICE : **Thomas Petuaud Letang**, *Directeur général, Lapeyre*

PRÉSIDENT DE SÉANCE : **Pierre Bouriez**, *Directeur Général Opérations, Cora*

ANIMÉ PAR : **Philippe Bloch**, *BFM BUSINESS*

### Le modèle « *Pure player* » challengé par les *Click and Mortar*

Le digital a transformé les attentes des clients vis à vis des marques et des distributeurs; elles sont aujourd'hui dictées par les leaders du web et du e-commerce. Dès lors, la digitalisation du business model des distributeurs est incontournable. Néanmoins, la rentabilité des *pure players e-commerce*

est aujourd'hui complexe à atteindre. Les coûts logistiques ainsi que le développement du *web rooming* pèsent fortement sur leurs résultats. A titre d'exemple, avec 40% d'augmentation des coûts logistiques entre 2013 et 2014, Amazon voit sa croissance ralentir et se classe 10<sup>e</sup> en pourcentage de croissance derrière des acteurs plus traditionnels (autrefois *Brick and Mortar*) comme Walmart ou Macy's. Comme le souligne **Marie Ekeland**, *Co-présidente de*

*France Digitale*, « le digital est nécessaire, mais pas suffisant ». Les distributeurs traditionnels ont donc une carte à jouer et peuvent bâtir leur business model de demain (*Click and Mortar*) grâce au digital.



## Les facteurs clés de succès pour réinventer son business model

Trois facteurs clés de succès permettront aux distributeurs d'inventer le business model de demain : le *cross-canal*, l'utilisation des nouvelles technologies pour transformer en profondeur l'expérience client sur les points de contacts, ainsi que le développement de modèles économiques complémentaires à la distribution traditionnelle.

### Le cross-canal :

**Thomas Petuaud Letang**, *Directeur général de Lapeyre*, a fait du *cross-canal* une priorité qu'il décrit comme « un ensemble cohérent et complémentaire » entre les quatre points de contacts clients de Lapeyre : catalogue, magasins, web et call center. Cette digitalisation permet pour lui de « dynamiser le commerce, valoriser la marque et fluidifier l'expérience client ». En 2001, Lapeyre avait lancé le « *Click and Collect* » pour contrer l'apparition du *showrooming*. et continuer d'exploiter rentablement les magasins et sites de stockage. Depuis, Lapeyre ne cesse de se digitaliser et prévoit en 2015 le lancement d'un site mobile et d'un catalogue électronique pour atteindre une « *cross-canalité complète* » d'ici 2016. Cette stratégie a fait ses preuves en 2014, puisque 60% des clients web sont des nouveaux clients, et 85% des clients sont déjà passés sur le site web.

### Les nouvelles technologies :

La transformation de l'expérience client grâce aux technologies mobiles, à la data et à la digitalisation des points de vente est un autre facteur clé de succès. Le mobile est d'autant plus important qu'il accompagne de plus en plus l'achat des clients en magasin. Ainsi, 11% des ventes en boutique sont déjà faites en utilisant le smartphone comme outil d'aide à la décision. Dans cette optique, Lapeyre expérimente de nouvelles technologies mobiles comme le *QR code* et les *iBeacon*. Un autre exemple est *Mobi Rider*, une start-up qui propose aux enseignes des dispositifs qui permettent de télécharger des informations utiles sur les smartphones des clients (applications mobiles, et autre contenus de communication), afin de les aider à faire leurs achats. L'utilisation de la data client est aussi une vraie opportunité pour les distributeurs et comme le rappelle **Marie Ekeland**,

« une vraie boucle de retour » pour les acteurs du retail. Gap et Asos utilisent par exemple les services d'Editd, une start-up qui optimise les ventes de l'industrie du vêtement en proposant les bons produits au bon moment.

### De nouveaux modèles économiques :

Enfin, les distributeurs peuvent innover grâce à des modèles économiques complémentaires à la distribution traditionnelle comme les « *marketplaces* », les modèles d'intermédiation entre particuliers (Airbnb, Leboncoin), ou encore les nouveaux modèles logistiques (Tok tok tok). Ainsi, en 2014, environ 40% des 5 milliards de produits vendus par Amazon dans le monde l'ont été via sa *marketplace*.

## Les prérequis de la transformation sont techniques, mais surtout humains

Que ce soit pour bâtir une vision à 360° du client ou pour automatiser une partie des interactions clients, il est nécessaire d'adapter ses systèmes d'information en profondeur. C'est un des projets majeurs que mène actuellement Lapeyre d'après son directeur général **Thomas Petuaud Letang**.

Mais pour réussir cette transformation, le changement est avant tout humain. **Marie Ekeland** souligne qu'il faut « mettre les organisations à plat pour être plus flexibles et réactifs et pouvoir expérimenter dans les offres ». Motiver les vendeurs est également crucial si l'on veut donner toute sa valeur aux points de contacts que sont les boutiques. Chez Lapeyre, les magasins reçoivent des commissions lorsqu'un « *Click and Collect* » a lieu sur leur point de vente, encourageant ainsi les vendeurs à promouvoir leurs produits même si le client achète sur Internet. Le frein culturel est aussi important à lever, la rigidité des méthodes de travail freinant souvent l'entrée du digital dans le métier des collaborateurs. Comme l'explique **Pierre Bouriez**, *Directeur général des opérations de Cora*, « les collaborateurs sont pour la plupart déjà digitaux dans leur vie privée, il ne reste plus qu'à ce qu'ils le deviennent dans leur vie professionnelle ».

Conclu par **Fabien Bouskila**, *EY*



## Cercle#06 : La relation client à l'ère du customer-driven

### Comment améliorer l'approche personnalisée de ses clients ?

EXPERT : **Grégory Gazagne**, *Directeur Général EMEA, Criteo*

BEST PRACTICE : **Yan Hascoet**, *Fondateur et PDG, Chauffeur-Privé*

PRÉSIDENT DE SÉANCE : **Jean Clamon**, *Directeur Général Délégué, BNP Paribas*

ANIMÉ PAR : **Alain Bosetti**, *BFM BUSINESS*

## “L'explosion des data ouvre la voie à de multiples opportunités business,,

**Grégory Gazagne**,  
*Directeur Général EMEA, Criteo*

4,4 Zeta bytes : c'est le volume de l'ensemble des data dans le monde *selon l'Executive Managing Director de Criteo, Grégory Gazagne*. Un volume qui représente une pile d'iPad Air 32 GB d'une hauteur de la moitié de la distance entre la Terre et la Lune. Le développement des réseaux sociaux, ainsi que la forte accélération des capacités de stockage et de traitement simultanément avec la réduction des coûts technologiques, ne cessent d'alimenter une croissance accélérée du volume de données.

Cette prolifération des données, notamment des données clients, ouvre la voie à de nombreuses opportunités business, qu'il s'agisse d'optimiser la performance du marketing digital - comme le fait Criteo - pour rendre l'expérience client exceptionnelle - comme s'y attèle Chauffeur-privé.com -, ou d'améliorer la connaissance client comme la start-up française Synthesio.

L'algorithme mis au point par Criteo, leader mondial du « retargeting » publicitaire en ligne, prévoit les intentions d'achat des internautes à partir de leur historique de navigation, ce qui lui permet d'afficher des publicités très ciblées (« *the right product to the right user at the right time on the right device with the right creation* ») et de passer le taux clic moyen de 0,07% à

près de 0,5%. Criteo se rémunère en prenant 10% du chiffre d'affaires généré sur le site de son client e-commerçant. C'est aujourd'hui un des plus beaux succès de la «*French Tech*».

Au-delà des pure players du web, certains acteurs traditionnels comme les opérateurs télécom, les banques, et les distributeurs sont assis sur une mine d'or de données clients. Ils peuvent l'exploiter à condition d'activer trois grands leviers : l'obsession du client, le développement de leur infrastructure data et l'adoption de modèles organisationnels plus agiles.

“**Le client attend aujourd'hui une approche personnalisée,**”

**Jean Clamon,**  
*Directeur Général Délégué, BNP Paribas*

“**L'utilisation des données clients permet également d'offrir une expérience client exceptionnelle,**”

**Yan Hascoet,**  
*Fondateur et PDG, Chauffeur-Privé*

Un but vers lequel tend l'opérateur de VTC Chauffeur Privé. Pour **Yan Hascoet**, son CEO et Fondateur, la communication devient de plus en plus virale via le bouche à oreille et les réseaux sociaux. Dès lors, la satisfaction client est essentielle si l'on veut communiquer une bonne image et se faire connaître. En somme, «il faut avoir l'obsession du client avant tout. Et pour qu'un client parle de vous, il ne faut pas seulement le satisfaire, il faut le surprendre». L'utilisation de la data permet non seulement de fournir un service personnalisé, mais aussi d'anticiper les attentes des clients. Un excellent moyen, selon **Yan Hascoet** de surprendre des clients est de réagir au-delà de ses attentes en cas «de crise». Il explique par exemple que si un chauffeur surfacture le temps d'attente d'un client, un problème détecté facilement grâce aux données récoltées, le client est dédommagé du double automatiquement, avant même qu'il ne sache que ce problème est arrivé. Créée il y a trois ans, la start-up est valorisée à 25 millions d'euros et est en pleine expansion.

L'obsession du client est primordiale chez Chauffeur-privé : une note et un commentaire sont, par exemple, systématiquement demandés à l'issue d'une course. Environ 50% des courses sont notées par les clients, et 15% commentées. Chauffeur-privé répond à 100% des commentaires. Le retour du client est central, **Yan Hascoet** raconte à ce titre que lors du lancement du service, il répondait lui-même aux quelques dizaines de mails clients qu'ils recevaient par jour. De son côté, Criteo a choisi de promouvoir les offres les plus adaptées aux attentes du client et non pas celles qui rapportent le plus de marge aux distributeurs.

Les acteurs vont devoir adapter leur infrastructure informatique pour exploiter leur «patrimoine data». La quantité et la précision des data récoltées est en effet cruciale selon **Grégory Gazagne** de Criteo, qui rappelle que «plus on a de données, plus on est pertinent». Cela implique par exemple le déploiement et l'interconnexion de plateformes CRM et de DMP (*Data Management Platform*), au-delà de la seule utilisation de tags HTML.

Enfin, l'agilité organisationnelle est aussi essentielle pour pouvoir tester le client et adapter son modèle. Criteo en est le parfait exemple : lancée en 2005 sur la recommandation de DVD et de VOD en marque blanche, l'entreprise a «pivoté» plusieurs fois avant de trouver le business model qui fait aujourd'hui son succès.

Conclu par **Fabien Bouskila, EY**



# L'INNOVATION A PORTÉE DE MAIN

## Cercle#07 : Les services dans un monde connecté

*Quels nouveaux services d'entreprise peut-on mettre en place pour enrichir son offre ?*

EXPERT : **Charles Gresset**, *Directeur Technique et de l'Innovation, Digital Dimension*

BEST PRACTICE : **Albert Asseraf**, *Directeur Général Stratégie, Etudes et Marketing, JC Decaux*

PRÉSIDENT DE SÉANCE : **Martin Vial**, *Président de Premium Care, ancien DG du groupe Europ Assistance*

ANIMÉ PAR : **Pierre Kupferman**, *BFM BUSINESS*

**“Les services connectés constituent une véritable révolution pour le monde des services,”**

**Martin Vial**,  
*Président de Séance et Président de Premium Care*

Le monde vit actuellement un ensemble de bouleversements qui transforment durablement les modèles économiques des entreprises, et nous n'en sommes qu'au début. Au-delà de la prolifération de technologies innovantes et variées, nous assistons à des bouleversements des business models générés et des usages des consommateurs.

Par ailleurs la multiplication des objets connectés créera d'autant plus de besoins en nouveaux services : les champs d'application sont donc infinis... A l'échelle mondiale, le nombre d'objets connectés est estimé en 2014 à plus 19 Milliards d'objets, et la France en comptait 350 Millions en 2013. Un marché que Cisco estime à l'horizon 2020 à 14 000 Milliards de \$. Les experts de Gartner l'estiment quant à eux à 6 000 Md\$.

**On peut classer les objets connectés en trois grandes fonctions :**

- 1) Accès au réseau (utilisateur actif)
- 2) Tracking, telemonitoring (utilisateur passif)
- 3) Domotique et Machine to Machine (robotique)

**Les grands défis que posent aujourd'hui les objets connectés :**

Qui va assurer l'exploitation en termes de service de ces données ? Quelle utilisation et quel feedback en donner aux utilisateurs ? Comment gérer cette menace de « squeeze » des organisations traditionnelles par de nouveaux acteurs ? Enfin comment protéger l'utilisateur ?

**L'Etat a-t-il un rôle à jouer ?**

Certains Etats ont avancé dans la digitalisation de leurs services, il semble que l'on se tourne vers un double rôle de facilitateur et d'acteur car l'Etat est également fournisseur de services pour les citoyens.

**“A l'ère des objets connectés, quelle est notre maturité pour enrichir les offres de service ? Pour quelles perspectives ou opportunités de business ?”**

**Charles GRESSET**,  
*Expert et Directeur Technique et de l'Innovation, Digital Dimension.*

En 2018, on comptera 20.6 milliards d'objets connectés (pour 3,9 milliards d'internautes) dans le monde.

En 2020, on devrait en dénombrier entre 50 et 80 milliards !

Entre 2015-2020, 75% de la croissance sera liée à d'autres objets connectés à Internet que les terminaux classiques, principalement composés de capteurs autonomes et d'accessoires de santé.

La France devrait compter 444.6 millions d'objets connectés en 2018 pour 59 millions d'internautes (soit 7 objets par habitant) contre 254,8 millions en 2013 (soit 4 objets connectés par habitant).

Le trafic de données lié au développement des applications M2M s'élèverait, en 2018, à 5% du trafic global sur les réseaux IP, contre seulement 0,3% en 2013.

Les principaux enjeux technologiques des objets connectés :

- 1) Enjeu sur les standards : quelles normes ?
- 2) Enjeu sur le matériel : qui va devenir l'opérateur des objets connectés de la maison ?
- 3) Contraintes opérationnelles : infrastructures, alimentation et sécurité
- 4) Enjeu sur la mise en place de back end IoT (infrastructure technique des objets connectés)

**“4% des objets de JCDecaux sont « digitalisables »,”**

**Albert ASSERAF,**  
*Directeur Général Stratégie, Etudes et Marketing,*  
*JCDecaux*

Certaines innovations présentées par JC Decaux ont su se développer sur des contraintes initiales, à l'instar du Vélib', qui nécessite une régulation naturelle de 92% pour que le programme fonctionne, la régulation programmatique n'étant que complémentaire. Ainsi le Velib' est un objet connecté qui fournit position et statut des stations.

JC Decaux utilise également son réseau d'abribus pour fournir des extensions de réseau de bornes 4G ou des offres wifi pour la ville, complète

**Albert Asseraf.** «Il demeure néanmoins de nombreuses inquiétudes concernant la régulation et la gestion des données : sur quoi la légitimité d'un opérateur universel des données doit-elle se baser ?» note **Frédéric Levoux,** Directeur chez EY.

Conclu par **Frédéric Levoux,** EY



## Cercle#08 : Robotisation et perspectives

*Comment les innovations comme l'impression 3D, les robots ou la voiture connectée changeront notre façon de travailler ?*

EXPERT : **Max Blanchet,** *Associé senior en charge de l'industrie, Roland Berger*

PRÉSIDENT DE SÉANCE : **Michel Cosnard,** *Conseiller du Président, INRIA*

ANIMÉ PAR : **Pierre Kupferman,** *BFM BUSINESS*

**“L'humanité est à la veille d'une nouvelle ère industrielle, après la mécanisation, l'industrialisation et l'informatisation,”**

**Michel Cosnard,**  
*Conseiller du Président INRIA*

Michel Serres, philosophe, fait un parallèle entre Saint-Denis qui tenait dans ses bras sa tête coupée, et nos ordinateurs portables, smartphones et tablettes, qui sont aujourd'hui nos têtes que nous transportons en permanence avec nous.

Nous assistons en ce moment à la jonction du développement industriel et du développement informatique. La robotique est de plus en plus indissociable du secteur industriel.

Enfin, au regard des différents articles publiés par Elon Musk, Stephen Hawking ou Bill Gates, pouvons-nous voir dans l'Intelligence artificielle un danger pour l'humanité, et si oui comment la maîtriser ?

**“On estime à 43% le nombre d'emplois qui pourront être robotisés à court terme, ce qui représente près de 140Md€ d'économies,”**

**Max Blanchet,**  
*Associé senior en charge de l'industrie Roland Berger*

La robotique n'est pas un sujet nouveau, nous sommes à l'aube du développement de nouvelles technologies dans un contexte de sous-emploi chronique.

«La révolution que nous vivons peut être qualifiée de Révolution industrielle 4.0 »:

1.0) Industrialisation

2.0) Automatisation

3.0) Robotique

4.0) Inter-connectivité

La grande menace que représente la machine pour l'homme n'a jamais été autant d'actualité. La France compte 34 000 machines et robots et un taux de robotisation de 70/10 000, contre 160 000 en Allemagne pour un taux de 140/10 000. Or on observe que plus il y a de robots dans une industrie, plus le nombre d'emplois y est élevé. Ainsi le taux de robotisation crée au contraire de la croissance et donc de la valeur ajoutée.

La France investit moins que la dépréciation de son équipement, on assiste donc à un vieillissement programmé de l'outil industriel français. Or il existe une corrélation claire entre le fait de disposer d'outils modernes et la création de valeur ajoutée.

«La robotisation n'est pas un sujet nouveau, mais elle entre aujourd'hui dans une ère nouvelle, intelligente et interconnectée.» note **Frédéric Levaux**, Directeur chez EY.



Les pièces deviennent intelligentes, les usines deviennent plus autonomes, les postes des opérateurs sont reconfigurés tandis que les opérateurs se contentent de contrôler sans intervention manuelle, les unités de travail sont optimisées pour fonctionner 24h/24.

La robotisation ne se limite pas à une usine mais à un réseau d'usines avec des fournisseurs et des clients.

Un phénomène qui touche d'autres secteurs, avec l'apparition de drones, de smart farming ou d'automatisation dans l'agriculture, et la tendance à l'automatisation qui touche la logistique.

## Quels impacts économiques ?

L'automatisation ne vise pas à remplacer le travail de l'homme. Il convient en effet de mesurer l'impact de la robotisation par le ROCE (Return on Capital Employed) : si le capital employé est plus important (du fait de l'investissement nécessaire pour la robotisation), il faut que le retour attendu soit supérieur au retour existant (le travail humain) pour que l'équation soit économiquement viable.

## Comment créer plus de valeur ?

Relocalisation, régionalisation, customisation de masse sont des possibilités permises par la robotisation car le modèle des économies d'échelle et la logique de délocalisation sont remis en cause par la robotisation. Les tâches humaines iront donc quant à elles toujours vers plus de valeur ajoutée. Il n'est pas nécessaire d'avoir une surqualification pour opérer les machines car les interfaces utilisateurs s'améliorant, l'usage est plus simple pour les salariés. Néanmoins il est évident que le temps libéré devra être employé à faire autre chose. Lors des révolutions précédentes le temps libéré a contribué aux développements d'industries nouvelles (tourisme, loisirs...). Cela pourra-t-il être encore possible ?

**“L'acceptabilité sera la clé du développement de certaines applications robotiques”**

**Frederic Levaux,**  
*Directeur EY*

Le cadre législatif de la voiture autonome n'est clairement pas encore stabilisé notamment concernant la responsabilité.

De nombreuses questions ont été posées sur la sécurité des données. Car à partir du moment où on lui transfère plus de responsabilités, la sécurité, la hackabilité d'un objet devient d'autant plus problématique.

Enfin, l'impression 3D représente un vecteur de développement et de relocalisation pour la France. Reste à en définir le meilleur modèle économique : imprimante ou cartouche ?

Conclu par **Frédéric Levaux, EY**

# L'APPROCHE CUSTOMER CENTRIC

## Cercle#09 : Big data et analytics

*Comment exploiter les données de son entreprise et créer de la valeur autour de nouveaux services ?  
Sur quelles plateformes ?*

EXPERT : **Jean Neltner**, *Cofondateur et Directeur Général, Fifty-five*

BEST PRACTICE : **Murielle Caillau**, *Directrice Activités Digitales, Nuxe*

PRÉSIDENT DE SÉANCE : **Bertrand Mabile**, *Directeur Général, Carlson Wagonlit Travel*

ANIMÉ PAR : **Catherine Barba**, *BFM BUSINESS*

**“Il faut décloisonner et intégrer les fonctions liées aux datas dans l'entreprise pour créer de la valeur client,”**

**Bertrand Mabile**,  
*Directeur Général, Carlson Wagonlit Travel*

Il existe une multitude de données exploitables relatives au client : les données issues du monde « offline » (données du CRM, données de vente, données services client...), les données issues du monde « online » (données site web, e-commerce, applis mobiles, réseaux sociaux...), et également les données relatives à la marque (dépenses publicitaires, données relatives à l'audience...). Le croisement et l'analyse de toutes ces données permettent aux entreprises de mieux :

- comprendre les attentes et les besoins de leurs clients
- concevoir de nouveaux produits
- cibler leurs différents segments de clients et leur proposer des services adaptés,
- appréhender l'expérience multicanale (plus innovante et fluide), notamment entre le monde online et offline.

Chez Nuxe, par exemple, l'idée de lancer la version parfum de l'huile prodigieuse est venue de l'exploitation des données remontant de leurs clientes.

La réconciliation des données online et offline permet de créer des expériences clients innovantes. C'est ainsi que chez Sephora, si vous êtes une cliente française habituée à acheter ses produits online, en entrant dans une boutique à NY, vous serez immédiatement reconnue comme telle et le vendeur connaîtra votre profil et vous proposera des produits adaptés à vos goûts personnels....Une expérience plus personnalisée qui permet de ré-enchanter la relation entre un client et une marque.

**“La technologie n'est plus le frein principal,”**

**Jean Neltner**, *Cofondateur et Directeur Général, Fifty-Five*

Aujourd'hui, les solutions pour collecter les données, les stocker et les analyser sont légion. En revanche, le principal défi est d'être capable de choisir une data management plateforme, DMP, appropriée aux besoins de l'entreprise. Une DMP permet justement de rapprocher et de gérer des données issues de systèmes différents, typiquement des données hétérogènes de l'online et de l'offline. Il existe de nombreux fournisseurs de DMP, des start-up mais aussi des grands éditeurs de solutions informatiques, proposant des plateformes dont la technologie, la couverture fonctionnelle et le coût varient énormément. Pour choisir la DMP la plus adaptée, il faut privilégier une approche pragmatique. Il vaut mieux réaliser un audit de l'existant en termes de systèmes de données, puis réaliser des pilotes avec un ou plusieurs fournisseurs de DMP et enfin investir de manière graduelle.

**“Sans l'appui de mon management, rien n'aurait été possible,”**

**Murielle Caillau**,  
*Directrice des activités digitales, Nuxe*



Au-delà des contraintes techniques, les grands défis pour mettre en œuvre des approches Big Data restent néanmoins l'humain, la structure organisationnelle et la culture d'entreprise. Le premier constat est qu'il est indispensable d'avoir l'appui soutenu des dirigeants de la société pour mettre en œuvre des approches Big Data Client. Les dirigeants doivent prendre conscience que le croisement des données est créateur de valeur et permet de transformer l'expérience client. Pour casser les silos entre les directions qui collectent les différentes bribes de data et ceux qui sont responsables des produits et de l'expérience client, la volonté et le soutien du management est incontournable. Une façon de casser ces silos est de mettre en place une direction transversale, composée d'équipes pluridisciplinaires, en mesure de manipuler les données et de créer des expériences clients innovantes et multicanales.

## “Nike a fait du cross functional la clé de sa réussite,,

**Catherine Barba,**  
*Animatrice BFM BUSINESS*

Au-delà des données dites transactionnelles (données CRM, sites web, etc.), un nouveau type de données émerge : il s'agit des données générées par les objets connectés, qui ouvrent aux marques un vaste champ d'innovation et d'inspiration.

Nike a ainsi lancé des chaussures dotées de mini capteurs connectés, permettant de collecter coordonnées GPS, vitesse, accélération, altitude, etc. Elles leur permettent de mieux connaître leurs clients mais également de créer des services innovants tels que des applications grand public pour suivre ses performances et progrès. De concepteur de chaussures, Nike devient ainsi coach sportif. C'est une véritable révolution de la relation client qui permet aux marques d'être en lien direct et permanent avec leur client final.

Conclu par **Karim Ben Djemiaa, EY**



## Cercle#10 : Fidélisation et small data

### Comment garder ses clients ?

EXPERT : **Raphaël Wetzel**, *Cofondateur et PDG, So Shape*

BEST PRACTICE : **Bruno Alazard**, *Directeur e-commerce, Christian Louboutin*

PRÉSIDENT DE SÉANCE : **Bruno Crémel**, *General Partner, Partech*

ANIMÉ PAR : **Catherine Barba**, *BFM BUSINESS*

### Pourquoi dépenser des millions d'euros, alors que nous avons sous nos pieds une mine d'or d'informations ?

**Bruno Crémel**, *General Partner, Partech*

Toutes les marques cherchent à fidéliser leurs clients. Mais tout le monde ne peut pas s'offrir de coûteux CRM ni lancer des grands projets de DMP ou encore investir des millions d'euros en publicité. Certaines start-up, comme So Shape, ont ainsi créé des approches extrêmement innovantes. So Shape a fait le choix des réseaux sociaux, principalement Instagram, comme canal privilégié de la relation avec ses clients. Grâce à Instagram, la start-up communique et interagit avec ses clients de façon permanente, les observe sans être intrusif et crée une nouvelle façon de vivre avec eux. So Shape a ainsi remporté le pari de transformer cette *small data* en vraie source d'enrichissement de la connaissance du consommateur, et surtout de réinventer sa relation client.

Ces approches ne sont pas uniquement réservées aux start-up. Une société comme Lapeyre, qui vend notamment des cuisines et qui souhaite détecter les moments de vie où les familles vont décider d'investir dans une nouvelle cuisine ou une nouvelle douche, réfléchit à des moyens innovants d'identifier ces signaux faibles et d'interagir de façon subtile avec ses clients et prospects.

## “Il faut créer une relation d’amour avec ses clients,,

**Catherine Barba,**  
*Animatrice BFM BUSINESS*

L'approche mise en place par So Shape est basée sur l'empathie avec le client et s'appuie sur une disponibilité 24/7. **Raphaël Wetzel**, le PDG de cette start-up, passe ainsi plusieurs heures par jour à répondre aux sollicitations de certains de ses clients et assure les traiter comme s'ils étaient des membres de sa famille. Il est bien entendu inimaginable économiquement de consacrer un temps « infini » à 100% de ses utilisateurs. Le pari qui est fait est le suivant : en se focalisant et en portant une attention soutenue sur une poignée d'individus influents, ces derniers deviendront des ambassadeurs de la marque et seront de merveilleux porte-paroles « indépendants » sur les réseaux sociaux.



## “La question clé est celle de la scalabilité,,

**Raphaël Wetzel,**  
*Cofondateur et PDG, So Shape*

Assurer le succès d'une telle stratégie à grande échelle demande de relever un défi majeur : trouver un modèle qui permette de concilier proximité, empathie vis-à-vis de son client et maîtrise des coûts et de la qualité de la relation. Chez So shape, il n'y a pas de « vendeur », « de chargés de clientèle » mais des « amis », des « frères ou sœurs ».

Le défi qui attend So Shape sera de recruter à plus grande échelle des profils qui ont cette capacité d'écoute, cette empathie, de les former et de les motiver sur le long terme.

Il convient également de trouver un juste équilibre pour palier le sentiment d'intrusion qui peut résulter des interactions sociales. Comme en témoigne **Catherine Barba**, le service client d'un opérateur qui appelle un vendredi soir pour pousser un nouveau produit peut être perçu comme très intrusif. Il est également nécessaire de prendre en compte les différences de personnalité, d'identifier les clients qui souhaitent qu'on leur prête une attention particulière et ceux qui veulent plus de distance.

## “Instagram devient pour beaucoup de marques un canal de relation client important,,

**Bruno Alazard,**  
*Directeur e-commerce chez Louboutin*

Le choix des réseaux sociaux sur lesquels investir est crucial et doit être étudié avec attention en fonction du résultat souhaité et de la cible client. **Raphaël Wetzel** a ainsi choisi Instagram comme son cœur de cible, après s'être aperçu que la portée des posts Instagram était beaucoup plus grande que celle des posts Facebook sur ses droits. Suivant ce même esprit, les boutiques Louboutin aux Etats Unis utilisent Instagram pour développer des relations plus personnalisées avec leur client. Les dirigeants souhaitant mettre en œuvre des approches small data doivent étudier avec soin quels réseaux sociaux leurs permettront de nouer des liens plus étroits avec leurs clients.

Conclu par **Karim Ben Djemiaa, EY**

# NOUVEL ECOSYSTEME DE L'ENTREPRISE

## Cercle#11 : Relations grandes entreprises/ start-up

*Comment établir des partenariats durables  
avec des start-up ou des acteurs des nouveaux  
business models ?*

EXPERT : **Clara Delétraze**, Deputy manager, French Tech

BEST PRACTICE : **Sylvie Joseph**, Directrice marketing, innovation et services client, La Poste

PRÉSIDENT DE SÉANCE : **Francis Lorentz**, Président, LD&A

ANIMÉ PAR : **Frédéric Simottel**, BFM BUSINESS

### **L'écosystème de l'entreprise a changé, plaçant les jeunes entreprises et les grands groupes dans une situation de collaboration inédite.**

L'avènement du numérique et le poids des réseaux sociaux entraînent des changements de comportements des utilisateurs / consommateurs et rendent l'environnement de l'entreprise plus ouvert et plus compétitif. Dans ce contexte, les start-up ont démontré leur aptitude à s'adapter et à profiter de ce changement de comportement alors qu'en parallèle, les grands groupes suivent davantage qu'ils n'anticipent les ruptures à l'œuvre dans leur écosystème. Dans ce contexte, **Francis Lorentz**, Président de l'IDATE, souligne « qu'avec l'avènement du numérique, les start-up jouent un rôle d'éclaireurs avancés et suscitent un intérêt



renouvelé de la part des grands comptes ». Autrement dit, « les start-up irriguent la transformation numérique des grandes entreprises » selon **Sylvie Joseph**, Groupe La Poste. « Le digital doit être au cœur de l'entreprise » et la transition numérique passera par la mise en place d'une interface vertueuse entre les grandes entreprises et l'univers des start-up, gages de renouvellement et d'innovation de rupture », confie **Clara Delétraze**, directrice générale adjointe de l'initiative French Tech.

### **L'Open innovation entre start-up et grands groupes se développe, apporte agilité et rapidité d'exécution mais laisse apparaître la difficulté d'établir un cadre de collaboration flexible et durable.**

L'Open innovation, initiée par les géants de l'Internet, consiste à établir un écosystème de collaboration entre les grandes entreprises et les start-up. Si chacun s'accorde à vanter les mérites de l'Open innovation, chacun constate également la difficulté à piloter ces nouvelles formes de collaboration et souligne les différences d'ordres culturels qui peuvent rapidement la transformer en véritable parcours du combattant.

Entre les relations clients/fournisseurs traditionnels et l'intégration définitive (des situations qui ont le mérite d'être simple à comprendre mais, in fine, ne se révèlent pas être les plus performantes), il existe une palette de collaborations ouvertes comme :

- les plateformes collaboratives
- les incubateurs de talents, d'idées
- le piggy-back de projets à l'international ou dans de nouveaux canaux de distribution
- la recherche collaborative
- la prise de participation minoritaire (de type corporate venture)

À travers ces initiatives, les grandes entreprises mettent à disposition des atouts puissants comme un accès au marché à travers un réseau de

distribution, une base de consommateurs, des moyens humains ainsi que des capacités industrielles. Les start-up bénéficient par la suite d'un gain de visibilité et de crédibilité sur leurs activités.

Au reste, les entreprises qui parviennent à établir ces nouvelles formes de collaboration découvrent les avantages qu'elles procurent en termes d'agilité et de rapidité à s'adapter aux évolutions d'un marché.

## **L'Open innovation est une démarche structurante pour les start-up et les grands comptes : des solutions existent pour trouver un équilibre vertueux.**

Les difficultés rencontrées pour mettre en œuvre ces nouvelles pratiques sont réelles, en particulier en matière :

- de partage des résultats futurs et d'exploitation des innovations partagées
- de partage éventuel de la propriété intellectuelle nouvelle créée par la collaboration
- de règles de gouvernance, au jour le jour et à un niveau plus stratégique (entrée / sortie de partenaire, réallocation de financement, etc.)

Les bonnes pratiques consistent à nommer des équipes resserrées afin de supprimer des niveaux d'intermédiation qui ralentissent la prise de décision : un cycle d'une quinzaine de jours pour une start-up et de deux à trois mois pour un grand compte semble optimal.

Eu égard à la difficulté de mise en œuvre d'un cadre de référence entre start-up et grands comptes, l'intégration apparaît comme une solution efficace : « les grands comptes vont de plus en plus faire leur marché et acquérir des talents en rachetant des start-up ». Pourquoi pas car « l'intérêt est de faire circuler la richesse », précise **Clara Delétraz**.

Pour autant, les chiffres nuancent cette vision, en faisant apparaître la perte de capacité d'innovation et la perte des talents lors des opérations d'intégration de start-up dans les grands groupes. Or « il n'y a pas de fatalité générationnelle, les grands groupes sont prêts au changement » commente **Sylvie Joseph**, « il reste à se remonter les manches ».

**Cette envie de collaborer pourrait bénéficier d'un encadrement légal, un « Small Business Act » à la française mais qui nécessite de revisiter les règles de libre concurrence...**

Conclu par **Philippe Grand, EY**

## **Cercle#12 : Confidentialité et e-réputation**

### *Comment protéger les informations et la réputation de son entreprise ?*

EXPERT : **Guilhem Fouetillou**, *Cofondateur et Directeur Stratégie et Innovation, Linkfluence*

BEST PRACTICE : **Jean-Yves Poichotte**, *Directeur de la Sécurité des Systèmes d'Information, groupe SANOFI*

PRÉSIDENT DE SÉANCE : **Pascal Beucler**, *Vice-président, MSLGROUP, Publicis*

ANIMÉ PAR : **Frédéric Simottel**, *BFM BUSINESS*

### **Le constat est partagé : les collaborateurs sont de plus en plus connectés et la quantité d'informations présentes sur les réseaux sociaux mérite d'être encadrée par l'entreprise.**

**Guilhem Fouetillou**, *cofondateur et directeur de la stratégie chez Linkfluence* donne le ton : « Les usagers, les consommateurs mais également les collaborateurs, disposent de moyens considérables, une sorte d'arme nucléaire communicationnelle, que l'entreprise doit apprendre à gérer ». On assiste à une explosion de la masse de données accessibles et disponibles, provenant tant de l'intérieur que de l'extérieur de l'entreprise. Contrairement aux idées reçues, la plupart des incidents qui affectent l'image de marque d'une entreprise sont le fait des collaborateurs. La capacité à appréhender ces données est donc cruciale pour la réputation d'une entreprise et la confidentialité de ses informations.



## La question centrale n'est pas tant de savoir s'il faut ou non engager une politique de sécurité des données, que de définir le périmètre de confidentialité.

« Les entreprises ont du mal à identifier leur capital digital, leur actif informationnel et à en mesurer la valeur. Les données considérées comme « stratégiques » reposent sur une notion subjective et il est essentiel d'établir des règles en interne pour maîtriser l'information », commente **Jean-Yves Poichotte**, directeur des systèmes d'information chez Sanofi.

Pour se protéger, une bonne pratique consiste non pas à fermer ni empêcher le mouvement de l'information mais à être dans l'observation et l'accompagnement. Une situation de risque émane souvent d'un comportement humain à l'extérieur de l'entreprise - il est donc important de mettre en place une surveillance préventive.

Mais pour que cette observation fonctionne et soit partagée, il est d'abord nécessaire que le management de l'entreprise élabore un corpus de règles pour définir ce qui est autorisé, préjudiciable ou interdit, et le partage en interne.

Il est important également d'évaluer la portée d'une information pour réagir avec pertinence et ne pas créer un problème inutilement. Le web est immense et peut virtuellement toucher un nombre infini de personnes. **Guilhem Fouetillou** souligne : « Est-ce une communication entre quelques membres d'une communauté spécifique qui ne mérite pas de commentaires ou un fait médiatique qui justifie une réponse ? ».

## Le constat et l'action : l'e-réputation représente autant un risque qu'une opportunité.

Le marché de l'e-réputation s'est naturellement structuré autour du risque, dans une logique défensive de protection. Or les opportunités pour consolider et améliorer l'image de l'entreprise sont nombreuses. Le potentiel de création de valeur est immense, mais implique de pouvoir élargir le spectre de captation des données au secteur et à la concurrence de l'entreprise, afin qu'elle puisse délivrer des messages pertinents au sein de son écosystème.

Pour établir une politique de sécurité active, il n'existe pas de solution clef en main ni de « *one size fits all* » comme le rapporte **Pascal Beucler**, responsable stratégie de MSLGroup, mais l'anticipation est essentielle, car l'incident est inévitable. Il faut donc s'organiser pour y répondre et saisir également les opportunités : la célérité et la pertinence de la réaction sont les deux socles d'une politique de sécurité de qualité.

Plusieurs bonnes pratiques et enseignements concrets ont été identifiés :

- Faire l'inventaire des sources d'informations et des informations à collecter ;
- Mettre en place des outils de captation en temps réel des informations ;
- Instaurer un cadre de référence et un périmètre d'action pour sélectionner l'information et la mesurer (KPIs) ;
- Former tous les collaborateurs aux nouveaux médias sociaux et instaurer une culture du risque, l'erreur singulière pouvant mettre en danger l'image de marque de l'entreprise.

Conclu par **Philippe Grand**, EY



# LES START-UP EXPOSANTES AU 01 BUSINESS FORUM



[www.3dsoundlabs.com/neoh/](http://www.3dsoundlabs.com/neoh/)



[www.giroptic.com/](http://www.giroptic.com/)

invoxia

[www.invoxia.com/fr](http://www.invoxia.com/fr)



PRIZM  
Context sounds better

[www.meetprizm.com/](http://www.meetprizm.com/)

## REMERCIEMENTS

Aux membres du comité éditorial pour leurs conseils éclairés dans l'élaboration du programme de cette journée,

à Monsieur le Secrétaire d'Etat à la Réforme de l'Etat et à la Simplification auprès du Premier ministre, Thierry Mandon qui nous a fait l'honneur de sa présence,

à l'ensemble des intervenants de la journée d'avoir partagé leur expertise,

à nos partenaires et à leur soutien tout au long de ce projet : Orange Business Services, Caisse d'Epargne, ERDF et Gfi,

à nos partenaires institutionnels qui accompagnent la démarche de cet événement depuis ses débuts : l'AmCham, EY, France Digitale, La French Tech et le Medef.

A l'année prochaine pour une nouvelle journée sous le signe de la renaissance digitale !



# FRANCHEMENT LA FRANCE A TOUT, POUR RÉUSSIR

La Fondation Louis Vuitton à Paris, et son bâtiment signé Frank Gehry, est un exemple de la France qui réussit.

Tous les jours, à la radio et à la télévision, BFM BUSINESS explique l'économie et met en avant les entrepreneurs, les innovations, les révolutions pour stimuler un pays qui a vraiment tout pour réussir.

**BFM  
BUSINESS  
TÉLÉVISION**

**BFM  
BUSINESS  
RADIO**

Photo© Todd Eberle

DeBonnaville Orlandini