

QUENTIN FRANQUE
BENOIT ZANTE

Les défis de la **transformation digitale**

27 DÉCIDEURS DE L'INDUSTRIE
TÉMOIGNENT DE LEUR EXPÉRIENCE

DUNOD

Couverture : © misteratomic
Visuel : © Crystal Gordon / The Noun Project

Mise en page : Belle Page

<p>Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.</p> <p>Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements</p>	<p>d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.</p> <p>Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).</p>
--	--



© Dunod, 2019
11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com
ISBN 978-2-10-080111-4

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Sommaire

Remerciements	5
Préface	7
Introduction	13

Partie 1

Passer d'une approche produit à une vision client

1. Groupe SEB	24
2. Pierre Fabre	29
3. Socomore	37

Partie 2

S'adapter à l'évolution de la distribution

4. Keria	48
5. LACROIX Group	56
6. Grosfillex	59

Partie 3

Développer les complémentarités entre les canaux

7. Groupe ERAM	71
8. Groupe ISB	76

Partie 4

Prendre le tournant des services

9. Jouve	84
10. Michelin	91
11. CAIB	98

Partie 5
Saisir les opportunités de la data

12. Renault	107
13. Eramet	111

Partie 6
Insuffler une nouvelle culture de l'innovation

14. Farinia	124
15. Idea	127
16. UTT	133

Partie 7
S'ouvrir à un écosystème plus large

17. VINCI.....	143
18. SNCF.....	149

Partie 8
Concilier court terme et vision stratégique

19. Butagaz	159
20. Decayeux.....	166
21. Armor.....	171

Partie 9
Accompagner le changement

22. Kerpro	180
23. Saint-Gobain	186
24. CETIH	193

Partie 10
S'inspirer des entreprises digital natives

25. Sensee.....	203
26. Joone.....	208
27. Gemmyo.....	214

Conclusion	221
-------------------------	------------

Postface.....	223
----------------------	------------

Remerciements

Les auteurs tiennent à remercier l'ensemble des interlocuteurs qui ont contribué à cet ouvrage par leurs témoignages, ainsi que Clara Gaymard, pour sa préface, et Nicolas Dufourcq pour sa postface.

Ils adressent aussi tout particulièrement leurs remerciements à tous ceux qui ont permis la réalisation de ce projet et qui s'y sont impliqués : Christian Collot, Arnaud Chaigneau, Vincent Roux, Séverine Pirault, Grégory Mesnil, Jehan Romé, Clément Simon, Chris Bénévent, Alice Tremblais, Victor Jaud et l'ensemble de l'équipe Intuiti, Chloé Schiltz, Sara Pereira, Adeline Coffinier et l'ensemble de l'équipe Dunod, Vivien Pertusot, Philippe Mutricy et Bpifrance, Gonzague de Blignières, Alexandra Panseri-Boisgard, Paul Jeannest et les équipes de Raise France, Gaëlle Legris et les équipes de l'agence Léon, Emilie Bolloré, Estelle Debray, Landry Chiron, Lara Le Carbonnier, Laurent Métral, Christine Tremolières, Aurélie Pech, Roxane Planas, Romain Grière, Alexis Bollaert, Matthieu Lerondeau, Marie Auberge, Thomas Fillias, Emma De Sainte Maresville, Orlane Moneuse, Magalie Pouclet, Cécile Filippi, Christèle Blay, Christophe Pradeau, Coralie Gaudoux, Camille Couturier, Grégory Escure... et tous ceux que nous aurions pu oublier !

Enfin, mille mercis à notre entourage pour leur soutien et leur écoute.

Préface

Aujourd'hui la révolution digitale ouvre un monde nouveau et établit un paradigme inédit venant redéfinir et réinventer les entreprises, dans toutes leurs dimensions. Si j'ai accepté de préfacier cet ouvrage, c'est qu'il me semble primordial de mettre en lumière les différents enjeux liés au numérique.

Le numérique envahit nos vies. Il change nos comportements, nos habitudes, nos réflexes.

Attendre quelqu'un et se précipiter sur son téléphone pour lui envoyer un message : où es-tu ?

Lire ses mails, son Instagram ou son WhatsApp, le nez dans sa vie connectée, et ne plus regarder le bleu du ciel, les gens qui passent, le serveur qui apporte un café.

Oublier de chercher dans sa mémoire pour se souvenir d'un nom, d'une histoire, d'une date et faire de Google le compagnon de toutes les conversations. Finis les longs débats : « *Tu en es sûr ?* » ; « *Je mettrais ma main à couper que c'est en 1480 et non en 1482 !* »

Se souvenir du titre d'une chanson écoutée samedi soir ? Interroger un ami sur WhatsApp : « *Tu te souviens quand on dansait sur la musique qui passait ? Elle s'appelle comment ?* », et l'ami de répondre : « *Demande à Spotify* », ou à Google.

Envie de partir en voyage, réserver un avion, un train, un BlaBlaCar, une chambre, acheter un repas, faire ses courses en ligne, parler à ses amis, travailler, répondre aux mails, concevoir un projet, écrire une note ou le roman de sa vie, regarder des séries, des émissions, des films, lancer une campagne de promotion ou de révolte... La

liste est longue des actes quotidiens qui ont été rendus possibles ou facilités par le petit appendice noir qui s'appelle *smartphone*.

Bien sûr, derrière cette troisième main se cachent des sauts technologiques multiples qui s'amplifient entre eux : la blockchain, l'Internet des objets, la robotique, la maintenance prédictive, le big data, la technologie de la voix, les énergies renouvelables (solaire, éolien, marin), ou encore le stockage de l'électricité et les progrès génétiques. Le numérique amplifie les possibles à un rythme exponentiel.

Faut-il en avoir peur ? Faut-il le contraindre et le limiter ? Faut-il se réjouir et se féliciter de ce pouvoir incroyable que détient notre génération ?

Ni l'un ni l'autre. Les savoirs et les technologies sont froids, agnostiques, sans dessein ni âme.

Depuis que l'Homme est Homme, les mêmes peurs et les mêmes espérances sont débattues en haut lieu. Et les experts les plus patentés s'y sont égarés : ceux qui annonçaient que les vibrations du métro allaient rendre fous, que l'être humain ne pouvait supporter d'être transporté dans une automobile dépassant le cinquante à l'heure ; ou à l'extrême inverse, ceux qui pensaient que chacun allait voler dans son propre avion personnel d'ici l'an 2000, que l'histoire était finie, que l'interaction était devenue si grande qu'il était impossible de faire la guerre, que le travail serait désormais caduque et le loisir la norme. Tant d'affirmations définitives dont la vie se moque et qu'elle tourne en dérision.

La vérité est toute simple. Mais elle nous confronte à une réalité que nous ne sommes pas toujours prêts à entendre. Ce n'est pas la technique qui change le monde, c'est l'intention qu'on lui prête. Elle amplifie les capacités de l'humanité. Elle lui donne la chance d'aller plus vite, plus loin, plus fort, plus précisément (mais pas nécessairement plus juste). Ce n'est pas la technologie qu'il faut limiter, mais le dessein qui anime son utilisation. Elle doit être mise au service de l'humain, elle doit être son alliée.

Prenons un exemple : lorsque j'étais jeune, le savoir, la connaissance donnaient un pouvoir indéniable. C'est toujours le cas lorsqu'il s'agit de produire des objets ou des solutions complexes. S'il n'y a que quelques constructeurs de moteurs d'avion, c'est parce qu'il faut à la fois un savoir et un investissement en capital, que peu d'entreprises ont acquis et parviennent à préserver.

Mais aujourd'hui de nouveaux venus, privés, viennent tacler les États. C'est ainsi le cas sur la science de l'espace, réputé impossible à atteindre. Et le pire, c'est que ni Elon Musk ni Jeff Bezos ne sont des spécialistes de l'espace. La passion et le désir l'emportent sur la science. Comme ils ne savent pas que c'est impossible, ils le font¹.

Aujourd'hui, l'expertise, la valeur du savoir sont contestées. C'est ce que nous avons compris dès la création de RAISE avec mon associé Gonzague de Blignières. En créant un modèle pionnier en France mêlant les grands groupes et institutionnels actionnaires, les ETI et les startups, nous avons rencontré, depuis 2013, plus de 2 500 jeunes entreprises et nous réalisons qu'être à leur contact est une équation gagnante : car, chaque jour, les « petits » apprennent et enrichissent les « grands ». L'agilité, le génie créatif, la multiplication des idées et des nouvelles solutions est un atout essentiel pour le dynamisme et la vitalité de notre économie.

De jeunes entrepreneurs viennent ainsi disrupter le marché de l'hôtellerie, des taxis, du bricolage, de la photographie, du repas à domicile, du pressing, de la donnée prédictive - et la liste est intarissable - sans rien connaître au secteur. Comme si leur ignorance et leur désir de répondre à un besoin non satisfait leur donnaient une liberté, une créativité que l'expert historique a perdue, englué qu'il est dans ses méthodes et ses process éprouvés mais devenus désuets. Bien sûr, ils apprennent, mais avec un autre angle, une autre préoccupation, une autre vision, un autre dessein sur le monde.

1. « *Ils ne savaient pas que c'était impossible, alors ils l'ont fait* », Mark Twain, écrivain et humoriste américain.

Car là est l'essentiel. Le partage des données n'a pas, loin s'en faut, conduit à une économie du partage. Les entreprises qui ont compris avant les autres que partager l'information, au lieu de la garder pour soi, était un moteur de croissance, ont empoché la martingale, pour un temps en tout cas, et semblent détenir les clés de l'avenir. Mais si elles y sont parvenues en si peu de temps, pourquoi d'autres, plus jeunes, plus inventives, plus novatrices, comprenant mieux l'esprit du monde n'y arriveraient pas ? Et pourquoi pas, ici en France ?

L'équation qui se pose à nous n'est ni le numérique, ni l'intelligence artificielle, ni la technologie, ni les autres savoirs qui vont émerger et dont nous ne connaissons pas encore le nom.

Cette équation se situe dans la finalité que nous portons à ces nouveaux possibles. S'en emparer pour faire des outils à sa main ? Ou se terrer en attendant d'être mangé par les autres nouvelles puissances ? Avoir confiance dans sa capacité à explorer et inventer d'autres avènements ou se couler dans le futur imposé par d'autres ?

Rien n'est nouveau dans cette guerre entre le pessimisme de raison et l'optimisme d'aventure. Aucune guerre ne s'est jamais gagnée sur un terrain conquis. La bataille est toujours ailleurs, dans l'inconnu, dans le possible échec qui devient un apprentissage, dans la curiosité, dans la foi dans la capacité de l'Homme à résoudre les problèmes, y compris ceux qu'il a lui-même engendrés. Dans l'instinct de survie qui le conduit à mobiliser corps et âme pour sauver ce qui seul importe au bout du compte : sa vie.

Alors qu'on le veuille ou non, si nous ne voulons pas vivre dans l'univers proposé par les films de science-fiction, où tout est métal, écrans, lumières artificielles, mais que nous pensons qu'il est possible de construire un monde meilleur, qui apporte à chacun la possibilité *d'être* pleinement, il est temps de se retrousser les manches.

Car à côté de l'univers « métallique », s'ouvre aussi les champs immenses du retour à l'essentiel : le respect de la nature, la lutte pour

la biodiversité, la redécouverte de traditions et d'expertises anciennes comme la permaculture, la médecine des plantes, la force des autres civilisations et cultures, le patrimoine historique et culturel, la prise de conscience qu'être heureux ne vient jamais de l'accumulation de biens.

La quête de l'Homme vers le sens de sa vie et le désir de joie n'a jamais été aussi grande. La soif d'authenticité, de générosité, de partage avec les autres, des plaisirs simples, de la sobriété heureuse est désormais grandissante. Les vendeurs de produits éphémères, polluants et esclavagistes modernes n'auront plus de beaux jours devant eux. Car notre frénésie à inventer d'autres besoins a conduit au gavage des Hommes comme on gava les poulets et les oies.

Une nouvelle ère de possibles est là, devant nous. Ces milliers de pousses, partout dans le monde, s'expriment sur tous les terrains, qu'ils soient culturels, spirituels, environnementaux ou sociaux. Le vrai combat est là. Et les Hommes, autant que les entreprises qu'ils créent ou animent, portent cette responsabilité nouvelle, à la fois gigantesque et simple : « *Science sans conscience n'est que ruine de l'âme*¹ ».

Mon père, généticien, disait : « *La science est cumulative, mais la sagesse ne l'est pas* ».

Et si, au fond, le thème de ce livre n'était-il pas la sagesse ?

Clara Gaymard

Co-fondatrice de RAISE France

1. François Rabelais, *Pantagruel*, 1532.

Introduction

Le livre que vous tenez entre les mains est le fruit de nombreuses rencontres, en particulier avec les 27 décideurs que vous découvrirez dans les pages qui suivent. Pendant un an, ceux-ci ont accepté de nous ouvrir leurs portes pour partager, sans tabou, leurs enjeux et les défis qu'ils doivent relever au quotidien pour opérer la transformation de leurs entreprises.

Ces dirigeants, managers ou entrepreneurs, nous ont fait voyager à travers une France industrielle souvent méconnue. Des sites de production de nickel d'Eramet, à Doniambo en Nouvelle-Calédonie, aux usines d'Epinal où sont produites les couches de la startup Joone, nous avons croisé les regards, les points de vue et les expertises, pour essayer de tracer les grandes lignes de cette période de changements, aussi porteuse d'inquiétudes que d'espoirs.

Ces entretiens ne sont que la face émergée de l'iceberg : au fil des années, nombreux sont les interlocuteurs qui ont nourri nos réflexions, en échangeant avec nous sur les bouleversements en cours dans leurs secteurs. Qu'ils en soient aujourd'hui remerciés. Car c'est un trait commun à la plupart des dirigeants confrontés à ce sujet délicat de la transformation : le besoin d'échanger et de partager.

Évidemment, ce livre n'aurait bien sûr pas existé sans la rencontre des deux auteurs de ces lignes : Benoit et Quentin. Tous deux, nous avons, chacun de notre côté, observé la rapide évolution de l'économie depuis le tournant des années 2010 et l'émergence de ce concept de « transformation numérique » : Quentin, dans l'univers startup à Paris, puis au sein de l'agence Intuiti, où il côtoie au quotidien les dirigeants d'ETI, PME et grands groupes en pleine transformation ; Benoit, en tant que journaliste spécialisé sur les sujets du numérique, un poste qui lui a permis d'échanger avec de

nombreux décideurs de grands groupes, en France et à l'international.

Deux autres personnes ont été déterminantes dans l'histoire de ce projet. Clara Gaymard, d'abord, qui a très gentiment accepté de signer la préface. Après avoir dirigé la filiale européenne d'un des plus grands groupes industriels mondiaux, General Electric, elle œuvre désormais pour accélérer l'innovation et rapprocher startups et grands groupes, grâce au fonds RAISE, qu'elle a créé avec son associé Gonzague de Blignières.

Nicolas Dufourcq, ensuite, qui est à la tête de Bpifrance et en première ligne dans le développement de la French Fab : il a accepté de rédiger la postface de ce livre et de rappeler ses convictions, que nous partageons : « *L'industrie a besoin d'être soutenue, de voir son image redorée et d'être accompagnée dans son développement digital et à l'international.* »

Toutes ces rencontres et expériences nous ont aussi conduit à établir plusieurs constats :

- le sujet de la transformation des grands groupes, et tout particulièrement dans les services, a déjà été largement abordé. Mais le monde industriel est encore peu couvert, et en particulier le tissu régional de PME et ETI. Il regorge souvent de leaders injustement méconnus ou de groupes innovants déterminés à faire bouger les lignes de leur secteur ;
- les méthodologies et les guides autour de la transformation numérique sont nombreux dans les librairies, mais il y a encore trop peu de témoignages et de véritables retours d'expériences qui dépassent le cadre de la belle histoire ;
- quand il est traité, le sujet de la transformation industrielle se concentre sur la production, autour des concepts d'Usine du futur ou d'Industrie 4.0. Pourtant, cette transformation de la production n'est qu'un élément d'une transformation qui touche toute la chaîne de valeur industrielle, en particulier la distribution.

Notre parti pris a donc été de nous concentrer sur le monde industriel, en diversifiant au maximum les domaines : des marques connues du grand public (Groupe SEB, Groupe ERAM, Pierre Fabre, Grosfillex, Butagaz), des entreprises à la fois distributeurs et producteurs (Keria, Saint-Gobain, Kerpro), des industriels purement BtoB (Idea, Farinia, Socomore, Groupe ISB, UTT, Jouve, CAIB, LACROIX Group), des grands groupes (SNCF, Michelin, Renault, Eramet, VINCI) ou des startups (Joone, Sensee, Gemmyo).

Plus que des conseils et des recettes toutes faites, ce livre vise donc à dresser une photographie d'un écosystème industriel français en pleine réinvention, à l'aube des années 2020, grâce à des témoignages qui, nous l'espérons, vous aideront à vous faire une opinion et construire votre vision.

L'objectif est de vous apporter des éléments de réflexions et des retours d'expérience les plus honnêtes et transparents possibles.

Bonne lecture !

Quentin Franque & Benoit Zante

Les nombreux entretiens que nous avons menés nous ont permis d'identifier dix grands traits communs aux entreprises industrielles, petites ou grandes, BtoB ou BtoC. Ce sont les dix parties du livre, les dix défis qu'ont à relever, souvent de front, les dirigeants.

- **Passer d'une approche produit à une vision client**

Le premier des défis est celui de la culture client : avec la digitalisation de l'économie, le client final fait une entrée fracassante dans les logiques industrielles, conduisant les entreprises à remettre en cause un modèle dans lequel c'était essentiellement le produit qui était roi.

- **S'adapter à l'évolution de la distribution**

Cette place inédite occupée par le client a aussi des implications du côté de la distribution, avec l'émergence de nouveaux schémas de vente et de prescription. Cette situation oblige les organisations à repenser et adapter leurs modèles, afin d'intégrer le digital à toutes les étapes de leurs parcours de vente.

- **Développer les complémentarités entre les canaux**

Face à de nouveaux concurrents, parfois 100 % digitaux, les industriels ont tout à gagner à cultiver ce qui fait leur différence et leur valeur ajoutée : une réputation bien établie, un réseau de distribution, des points de contact physiques, un appareil productif...

- **Prendre le tournant des services**

Dans la recomposition de la chaîne de valeur, l'intégration de services à l'offre des industriels est de plus en plus fréquente afin d'apporter des solutions complètes aux attentes des clients. Mais développer des services est loin d'être simple pour des entreprises industrielles traditionnelles.

- **Saisir les opportunités de la data**

Les données, leur collecte et leur exploitation sont un autre élément clé dans la nouvelle chaîne de valeur qui émerge avec le digital. Les industriels le comprennent : ils doivent maintenant intégrer la culture de la donnée à travers toutes les strates de leurs organisations.

- **Insuffler une nouvelle culture de l'innovation**

Tous ces bouleversements impliquent de repenser les process et les façons de faire. Cela se traduit avant tout par la mise en place d'une nouvelle culture de l'innovation, plus ouverte et agile, afin d'accélérer les cycles de développement et de s'adapter au rythme du numérique.

- **S'ouvrir à un écosystème plus large**

Dans le contexte du digital, il devient de plus en plus complexe de réussir seul : les industriels ont tout à gagner à développer de nouvelles logiques d'écosystème, qui les aideront à accélérer leur transformation.

- **Concilier court terme et vision stratégique**

La digitalisation oblige à accélérer le rythme des réinventions. Le défi des managers est de réussir à accélérer en donnant une cohérence aux différentes actions menées, en déployant une vision porteuse de sens pour toute l'entreprise.

- **Accompagner le changement**

La transformation numérique est trop souvent réduite à une révolution technologique. Elle est pourtant avant tout humaine. Pour réussir, les dirigeants doivent accompagner, former et expliciter le changement auprès de leurs collaborateurs.

- **S'inspirer des entreprises *digital natives***

Alors que de nouveaux entrants s'intéressent de près à l'industrie, les groupes établis ont tout intérêt à regarder du côté des jeunes pousses, pour s'inspirer de leurs bonnes pratiques et collaborer avec.

Partie 1

Passer d'une approche produit à une vision client

La plupart des dirigeants interrogés s'accordent : plus qu'une révolution digitale, le monde de l'industrie est en train de vivre une révolution du client. Tous, ou presque, en BtoB comme en BtoC, revoient leurs approches pour penser d'abord à leurs clients, à leurs usages et à leurs attentes, avant d'imaginer de nouveaux produits, solutions ou parcours d'achat.

La révolution par les usages

« Pour nous, le digital est une opportunité : il nous permet d'avoir une relation directe et personnalisée avec le consommateur », explique ainsi Guillaume Planet, le vice-président marketing et digital media du Groupe SEB. Après s'être attelé à construire *« des stratégies centrées sur les utilisateurs plutôt que sur les produits »* et à mieux personnaliser ses actions marketing, le groupe d'électroménager est en train *« de cheminer pour ne plus être dans la vente de produits, mais dans la vente de produits associés à des expériences »*.

Cette nouvelle approche client est aussi évoquée par Emmanuel Mannooretouil, le directeur du développement des nouveaux business et de l'innovation de Butagaz : *« Nous sommes là pour*

servir les clients avant tout : même si notre produit est formidable, nous savons que le gaz est acheté pour être brûlé ! », explique-t-il.

Pour autant, tous les industriels n'ont pas le même niveau de maturité sur le sujet, ni la même acception du mot « client ». Selon les cas, la notion de « client » peut être très restrictive (celui qui paye le bien ou le service, sans nécessairement être l'acheteur ou l'utilisateur final) ou au contraire, très extensive, comme chez Saint-Gobain, chez qui les clients *« ne sont pas seulement ceux qui payent la facture à la fin, mais tous ceux qui peuvent influencer d'une manière ou d'une autre l'achat »*, selon les mots de Mathilde Hébert, la Customer Experience & Digital Marketing Director du Groupe.

Des parcours d'achat toujours plus complexes

« Penser client » amène nécessairement à se poser la question des parcours d'achat, devenus de plus en plus complexes à mesure du développement des moteurs de recherche, des smartphones, des réseaux sociaux. L'accès à l'information est facilité, les points de contact se multiplient, les exigences des utilisateurs également.

« Si le client, dans son processus d'achat, ne trouve pas la marque en ligne, il n'aura plus le réflexe d'aller en magasin. En ligne, vous avez besoin d'apporter une expérience et une information a minima identique à celle que vous avez en magasin », indique par exemple Yoann Le Berigaud, chez le spécialiste des luminaires Keria. La solution ? *« On part du consommateur et on cherche à comprendre ses parcours, à identifier les points de contact et ses besoins »*, explique Guillaume Planet.

Même dans des schémas reposant sur des intermédiaires (en BtoBtoC), le client final est de mieux en mieux informé et de plus en plus prescripteur, remettant en cause le rôle des distributeurs qui s'interposent traditionnellement entre eux et les marques. Les acteurs industriels commencent ainsi à s'équiper pour imaginer de nouveaux cercles vertueux et développer des schémas « BtoCtoB », dans lequel le client final occupe une place centrale,