95

CIO.FOCUS

Avril 2015

Gérer sa carrière et se former : le numérique au coeur des défis

En bref

Se former tout au long de la vie est une nécessité, notamment dans tous les métiers du numérique où les technologies évoluent rapidement. Mais si le numérique est ainsi la source d'un problème, le numérique est aussi une solution. Les nouveaux outils du Digital Learning s'appellent en effet MOOC, Serious Game et réalité virtuelle.
Une bonne gestion de carrière repose aussi sur la nécessité de savoir contourner les discriminations dont on pourrait être victime. Et la pire n'est pas la plus simple à éviter : selon l'âge.

Sommaire

Projets
Mooc, Serious Game, Réalité Virtuelle : le e-learning vieillissant laisse progressivement place au digital learning

Projets
AG2R La Mondiale industrialise ses process commerciaux à l'occasion de l'ANI 2013

Carrière
Discriminations : Il faut arrêter de poser les mauvaises questions

Business
Le DSI d'Adidas joue aussi gagnant avec le marketing numérique

Projets

Mooc, Serious Game, Réalité Virtuelle : le e-learning vieillissant laisse progressivement place au digital learning

Le comité exécutif d'Accenture a été entièrement caricaturé en super-heros pour les besoins d'un jeu collaboratif.

Les évolutions technologiques dopent la formation. Les Mooc, les Serious Game ou encore la réalité virtuelle lui apporte de plus en plus d'interactivité qu'elle soit professionnelle ou académique. Le e-learning qui commence à accuser quelques kilomètres au compteur est en passe de céder sa place au digital learning.

L'image d'Épinal du bon vieux formateur faisant un cours magistral à un parterre d'élèves studieux et attentifs a du plomb dans l'aile. De plus en plus, les cours comme les formations gagnent en interactivité grâce aux nouvelles technologies. Popularisés par l'université d'Harvard qui a été une des premières à en faire une arme d'éducation massive, les Moocs (Massive open online courses), ou CLOM (Cours en ligne ouverts et massifs) en bon français, entraînent dans leurs sillage de très nombreuses pratiques. En effet, ces cours en ligne n'ont plus l'apanage des formations innovantes, les serious games et la réalité virtuelle, révélée au grand jour avec l'Occulus Rift, ouvrent le champ des possibles. Mais comme toujours, mieux vaut prendre ses précautions avant de se ruer sur ce genre de systèmes. Il y aura toujours des cas où les formateurs auront leur place et d'autres ou ces technologies, tout comme celles à venir, s'imposeront d'elles-mêmes. Mais comme le rappelle l'organisme de formation Demos, dans un livre blanc sur le sujet, ces deux mondes ne doivent pas être opposés. « Cela fait plus de dix ans que le e-learning existe et permet de suivre des cours à distance », rappelle Olivier Ferhart, directeur du pôle formation à distance de Demos. Il est toutefois en train

d'évoluer vers le digital learning. « La technologie vient s'immiscer à tous les niveaux de la chaîne de valeur de la formation », précise-t-il. L'interactivité de ces cours augmente ainsi de façon exponentielle.
Les apprenants sont de plus en plus mis à contribution à travers des quizz, des Mooc ou encore des serious game. Toutefois, il faut savoir adapter ces formations aux publics auxquels elles s'adressent. « La difficulté aujourd'hui c'est d'arriver à faire le tri dans tout cela. Les nouveaux moyens ne remplacent pas les anciens », tranche Olivier Ferhart.
Il image ses propos : « Quand on sait qu'un Mooc coûte entre 50 000 et 200 000 euros à mettre en place, il ne sera pas judicieux d'y avoir recours pour former 20 personnes sur un site unique. Mieux vaut faire appel à un formateur. En revanche s'il s'agit de 20 000 collaborateurs à travers le monde, c'est effectivement une solution toute indiquée ».
Il en va de même en fonction de l'implantation des équipes à former. Il sera très difficile de délivrer des formations très gourmandes en réseau dans des zones où les infrastructures ne suivent pas.

Elèves et professeurs poussés à la collaboration

Ce constat est partagé par les établissements de l'enseignement supérieur qui s'internationalisent à grand coup de numérique. De plus en plus bercés dans le e-learning, ils proposent à leurs étudiants des solutions pour étudier à distance via des LMS (Learning Management System). « Toutefois, dans le cadre de cours à l'international, nous devons tenir compte des spécificités de chaque zone géographique », déclare Daniel Evans, directeur de l'innovation de l'EM Lyon.
L'établissement vient de s'équiper d'un nouvel environnement de travail entièrement digitalisé basé sur les infrastructures SoftLayer d'IBM. « En déployant notre principe de Smart Business School, nous pouvons apporter de la valeur à tous les niveaux de la chaîne de l'enseignement. En outre, nous apportons aux étudiants plus d'interactivité avec leurs cours et un meilleur suivi », déclare Daniel Evans. Cette démarche stimule aussi bien les étudiants que les professeurs.
Ces derniers ne sont plus simplement dans une logique de transmission du savoir à sens unique. Non seulement, ils sont poussés à se remettre en question mais ils rentrent dans une logique de collaboration avec les élèves et leurs confrères. C'est le *blended learning*. « Dans cette optique, nous avons largement renforcé nos solutions collaboratives pour encourager le partage. Nous nous appuyons majoritairement sur des offre SaaS », ajoute Daniel Evans. Cette option permet une plus grande évolutivité des systèmes et une meilleure agilité, selon le directeur de l'innovation. Sur le suivi des étudiants, l'analytique apporte également beaucoup en permettant de détecter les décrochages. « Nous pouvons suivre leurs activités, la fréquence de rendus des devoirs et leur présence », expose le directeur de l'innovation qui se défend de tout flicage. Non seulement, ces données sont exploitées avec leur consentement mais en plus les étudiants sont reconnaissants.
En outre, l'EM Lyon mise de plus en plus sur l'innovation pour enrichir ses contenus de formation. L'établissement a mis en place un « *learning lab* » en partenariat avec l'Ecole Centrale. « Nous étudions tout ce qui peut nous passer sous la main », commente Daniel Evans. Ainsi, l'EM Lyon teste en ce moment des tables tactiles pour certains cours. L'établissement développe le format Mooc. Certains cursus de ce type sont d'ores et déjà disponibles.

Les Mooc gagnent en reconnaissance

Ces derniers sont d'ailleurs loin d'être l'apanage de l'enseignement académique.

Comme dit plus haut, les entreprises commencent à en faire un usage récurrent pour former leurs équipes tout comme n'importe quelle structure en quête de formation. « Par essence, le Mooc s'adresse à tout le monde », rappelle Mathieu Nebra, fondateur d'OpenClassrooms, l'ancien Site du Zéro, bien connu de tous ceux qui, un jour, se sont arrachés les cheveux sur un langage de programmation.
La plate-forme qui compte aujourd'hui 2,5 millions d'abonnés dispense des cours en ligne à un très vaste public. A titre individuel et personnel, les Mooc commencent à rencontrer une forte adhésion des personnes désirant se reconvertir ou enrichir leurs domaines de compétence. Leur dimension professionnalisante est de plus en plus reconnue.
A noter que dans le cadre de la réforme de la formation professionnelle, les Mooc vont bientôt bénéficier d'une reconnaissance étatique. OpenClassrooms a même pris les devants en passant des accords avec des grandes écoles pour la validation de certains cours. Il sera également possible de les financer sa formation par le biais des OPCA (Organismes Paritaires Collecteur Agréé).

Des scénarios dignes d'Hollywood

Dans le cadre de Mooc dédiés spécialement aux entreprises il est très important de bien comprendre les problématiques des apprenants. « La phase de préparation en amont est un moment clés dans la réalisation du Mooc », témoigne Mathieu Nebra. Une fois le cahier des charges définit, il faut créer le Mooc et accompagner les responsables de formations qui ne sont pas forcément sensibilisés aux particularités de ce mode de formation. « Le plus difficile au final reste d'intégrer le Mooc à la culture de l'entreprise », déclare Mathieu Nebra.

« L'important dans un Mooc aujourd'hui, c'est de réussir à faire des cours intéressants », déclare Mathieu Nebra. Le taux d'absentéisme et de décrochage est en effet plus élevé dans une formation non présentielle mais paradoxalement, ces formations permettent d'apporter une plus large base de compétences. Pour y remédier, Open Classrooms tente de scénariser ses cours au maximum. Mathieu Nebra ne cache pas s'inspirer des séries américaines pour tenir les apprenants en haleine. Il est également nécessaire de mettre en place un maximum de challenges. A ces fins, la plate-forme s'appuie non seulement sur une batterie de développeurs mais également des spécialistes de la pédagogie. Le Mooc tend ainsi à se rapprocher du serious game.

Le serious game s'impose dans la galaxie des outils de formation

Utilisés pour la formation depuis déjà quelques années, les serious game se popularisent. Le Cigref lui même est en train d'en déployer un pour sensibiliser les utilisateurs à l'utilisation des données. Il devrait être opérationnel d'ici la fin du mois de mars. Privilégié pour la formation des managers, ces jeux sérieux apportent une dimension plus immersive et surtout plus *fun* à la formation grâce à la gamification.
« Avec les serious games, on est dans un push d'échanges entre la machine et l'apprenant et c'est cela qui est radicalement nouveau », déclarait Philippe Legrez, directeur juridique de Michelin, lors de la mise en place d'un serious game pour sensibiliser ses équipes aux lois antitrusts.
Il détaillait : « ce jeu, qui été conçu avec des commerciaux, s'inspire de situations vécues. Il propose une diffusion de scénettes par épisodes qui immergent les équipes commerciales dans un univers qui leur est familier ».

Un Comex super-héroïque dans un jeu décalé

Chez Accenture, la direction a mis en place un jeu collaboratif pour permettre aux générations Y de mieux appréhender l'actualité de l'entreprise et notamment sa stratégie. « Notre savoir faire, c'est notre expérience à l'international et notre savoir faire. Il est important de le partager », déclare Charlotte de la Ronde, directrice marketing et communication de la SSII. Toutefois, les équipes réclamaient toujours plus d'informations et bien que celles-ci soient déjà existantes, leur accès n'était pas optimal. « Nous nous sommes concertés et avons cherché un moyen de faciliter cet accès tout en le rendant dynamique. L'idée du jeu s'est imposée d'elle même », précise Charlotte de la Ronde. L'idée était de mettre en place un quizz dans un univers complètement décalé. La plupart des équipes de direction ont été mise à contribution et le comex s'est prêté au jeux. « Nous les avons représenté sous la forme de super-héros », raconte la directrice marketing. Afin d'être sûr de ne pas se tromper, une équipe représentative de la cible du jeux collaboratif a été mise en place pour faire office de beta-testeurs. Avec une moyenne d'age de 31 ans, Accenture baigne complètement dans la génération Y. Or, la publicité nous a largement montré à quel point il été facile de se tromper quand il s'agit de s'adresser avec humour à une génération plus jeune. Le jeu se présente ainsi sous la forme d'une carte intégrant une notion de progression et donc de challenge. « Dès son lancement, il a reçu une forte adhésion. Nous avons mené un intense teasing en amont pour susciter l'envie », explique Charlotte de la Ronde. Le premier jour, 1 000 collaborateurs se sont connectés au jeu. Aujourd'hui, ils sont 3 000 à l'utiliser quotidiennement. Pour limiter son utilisation, les joueurs ne peuvent faire que deux challenges par jour et ces derniers ne durent pas plus de quelques minutes. D'un point de vue technique, la DSI a été mise à contribution pour que le jeu respectent les impératifs de sécurité imposé au SI. Il a toutefois été développé avec le concours d'une agence externe et son exploitation est entièrement externalisée.
Du point de vue du retour sur investissement, les équipes ont constaté que le taux de bonnes réponses a augmenté de 10 % et donc la connaissance des enjeux stratégiques d'Accenture dans les mêmes proportions. « Nous savons très bien que cette solution n'est pas définitive et arrivera bientôt à sa fin mais nous travaillons déjà à créer un nouveau jeu », déclare la directrice marketing.

La réalité virtuelle pour tout simuler

S'il est en revanche une solution qui est encore peu utilisé mais qui devrait rapidement devenir incontournable dans les années à venir, c'est la réalité virtuelle ou augmentée. Qu'il s'agisse de Daniel Evans, Olivier Ferhart, ou de Mathieu Nedra, tous avouent étudier de prêt cette technologies et envisagent déjà des applications. Du côté de la division train de la SNCF, les simulateur de conduite utilisée depuis 1988 laissent entrevoir les possibilités offertes par la réalité virtuelle. « Ils permettent de simuler grands nombre de situation à moindre frais », détaille Philippe Delerue, responsable des simulateurs de conduite pour l'opérateur ferroviaire. Ce dernier précise l'existance de deux type de simulateurs pour former les conducteurs. Les premiers, dit de procédure, représente pas de machines spécifiques et sont utilisé pour la formation des nouveaux conducteurs. Les simulateur de missions reproduisent, de leur côté, des machines à l'identique. Ils sont employés pour la formation continue des conducteurs qui doivent s'adapter à des locomotives spécifiques. Il faut noter que chaque cheminot doit passer au moins deux journées de formation par an.

La réalité virtuelle toujours très coûteuse

Toutefois, ces simulateurs et notamment ceux de missions, sont des machines très lourdes et très coûteuses. « Quand nous en commandons un nouveau modèle, les délais sont de trois ans avant que nous puissions l'utiliser. En outre, nous devons coller aux évolutions apportées par les constructeurs au fil de l'avancement des travaux. En plus, les rames deviennent de plus en plus complexes », explique Philippe Delerue.
A travers les nouveaux dispositifs telle que l'Occulus Rift, la SNCF espère simplifier l'utilisation des simulateurs. « Nous sommes aussi en train d'étudier leur utilisation pour simuler les déplacements dans la cabines », ajoute Philippe Delerue. Du côté de SNCF Infrastructures, les casques à réalité virtuelle seront bientôt utilisés pour former des techniciens. En somme, leur utilisation semble surtout indiquée pour des apprenant amenés à manipuler des systèmes complexes.

Vers une *shadow formation*

Tous ces types de formations portées par les dernières avancées technologiques semblent avoir le vent en poupe. « La réforme de la formation professionnelle qui entre actuellement en vigueur va libérer les contenus et complètement ouvrir la voie au *digital learning* », déclare Olivier Ferhart de Demos.
Il reste que les responsables de formation sont encore réticents. D'après Olivier Ferhart, ils sont nombreux à considérer les nouveaux outils comme plus complexes que la formation traditionnelle. Olivier Ferhart estime toutefois que, si les responsables des formations restent des interlocuteurs privilégiés, il a de plus en plus affaire aux directions opérationnelles. De là à anticiper l'apparition de la « *shadow formation* », il n'y a qu'un pas.

Oscar Barthe
Journaliste

Projets

AG2R La Mondiale industrialise ses process commerciaux à l'occasion de l'ANI 2013

Corinne Dajon, DSI d'AG2R La Mondiale

Fusions d'institutions et bouleversements réglementaires ont amené AG2R La Mondiale à industrialiser ses outils commerciaux avec la date contrainte du 1er janvier 2016 issue de l'Accord National Interprofessionnel du 11 janvier 2013.

Avec ses 11 000 collaborateurs, AG2R LA MONDIALE est un groupe d'assurance de personnes (santé, prévoyance, retraite supplémentaire, épargne, retraite complémentaire) à la fois paritaire et mutualiste issu des rapprochements successifs d'AG2R (créée en 1951) avec La Mondiale (fondée en 1905) puis, depuis le 1er janvier 2015, Reunica (constitué en 2002) et Via Santé. En 2013, le groupe a collecté 26,5 milliards d'euros de cotisations pour 18 millions d'assurés et d'ayants-droits. 500 000 entreprises sont clientes du groupe. Outre la problématique de l'évolution du système d'information, le groupe a dû s'adapter au contexte de l'Accord National Interprofessionnel du 11 janvier 2013 (ANI 2013).

Cet ANI 2013 introduit la couverture complémentaire santé des salariés, obligatoire pour toutes les entreprises du secteur privé de toutes les tailles et secteurs d'activité. La bascule sur le nouveau régime devra être faite au plus tard le 1er janvier 2016. Cela aboutit à la transformation d'une couverture individuelle en une couverture collective. AG2R La Mondiale, comme ses concurrents, se retrouvait donc à devoir relever deux défis : la défense de son portefeuille de clients et la conquête commerciale des entreprises devant créer leur couverture complémentaire. « Cela passe par la mise à la disposition des commerciaux d'un outil permettant de définir la meilleure couverture au meilleur prix, le cas échéant avec des allers-retours » précise Corinne Dajon, DSI

d'AG2R La Mondiale.

Un socle à préserver

Les coeurs des systèmes d'information du groupe associent, très classiquement différentes technologies et applications historiques. Sur ces systèmes centraux viennent se connecter divers outils de Front Office telles que les différentes GRC issues des métiers du groupe, allant du fait-maison au progiciel Selligent. Corinne Dajon spécifie : « pour répondre aux enjeux de l'ANI, il nous fallait créer une nouvelle zone transverse dans le SI découplée des autres zones comme les systèmes de gestion et les systèmes front office, mais sans tout remettre en cause. »
Cette nouvelle zone vise à industrialiser la distribution de produits d'assurance en la rendant également omnicanal, à dématérialiser le processus de vente et à automatiser la mise en gestion. Il est maintenant possible pour une entreprise d'entrer en contact avec le groupe via les réseaux commerciaux internes, les partenaires de distribution, les centres de relation clients ou Internet, le tout en utilisant un socle unique et homogène.
« L'ANI 2013 a été un accélérateur du changement permettant de justifier un investissement dans le SI qui aurait été nécessaire à un moment ou un autre et qui est désormais une nouvelle pièce maitresse de notre système d'information » concède Corinne Dajon.

Une industrialisation de la prospection

Etant donnée la masse soudaine à traiter (environ 700 000 TPE et PME), avec une date contrainte, la prospection commerciale devait être industrialisée et automatisée. Il s'agissait de profiter de l'occasion pour rendre la chaîne prospection-devis-contractualisation-mise en gestion, au maximum automatisée et dématérialisée tout en garantissant une absence de rupture même en cas de changement de canal.
Le groupe AG2R La Mondiale a donc décidé de développer un nouveau front-office commercial basé sur l'offre Cameleon CPQ de l'éditeur américain Pros intégré avec le support de CGI. Ce progiciel nous permet de disposer de manière unique d'un référentiel des offres commerciales, des tarifications et des parcours de vente afin d'industrialiser notre distribution, dans le cadre de l'ANI et demain avec l'ensemble de nos offres, de l'avant-vente à la contractualisation.
A cette nouvelle zone s'est ajoutée des fonctionnalités permettant la dématérialisation et l'industrialisation : un référentiel clients a ainsi été développé en interne, un outil de gestion de l'archivage électronique avec signature électronique a été acquis auprès d'Atos Worldline, une automatisation de la mise en gestion a été mise en oeuvre.

Une approche de co-construction

« Dès l'amont, le travail de conception a été mené de concert entre les équipes commerciales, la DSI et les équipes PROS » se réjouit Corinne Dajon. Le nouveau front-office colle ainsi aux processus métiers souhaités tout en fluidifiant la vente multi-canal et en garantissant le respect des règles imposées. De ce fait, selon Corinne Dajon, les utilisateurs se sont totalement appropriés ce nouvel outil d'aide à la vente qui correspond à leurs attentes et qu'ils ont contribué à définir et à construire.
Corinne Dajon précise : « on ne peut pas parler réellement d'un développement en méthode agile mais les cadrages et les validations successives ont été réalisés dans des ateliers thématiques mêlant des équipes pluridisciplinaires IT et métiers. » Ce développement s'est, de plus, inscrit dans un travail de ré-urbanisation des systèmes d'information amorcé il y a trois ans et lié aux fusions ayant abouti au groupe actuel.

Malgré ce contexte chargé et complexe, le projet a pu démarrer à l'été 2013 pour une première livraison de l'outil de tarification de l'offre ANI en juillet 2014. Les premières offres utilisant le nouveau front-office ont été vendues en décembre 2014. La fin du déploiement devrait normalement advenir avant l'été 2015, respectant ainsi le calendrier fixé.

A propos de Corinne Dajon

Titulaire d'un DESS en informatique, Corinne Dajon a évolué pendant quatorze ans dans le monde du service au sein d'Atos, exerçant différentes responsabilités dans les domaines des moyens de paiement et des systèmes de fidélisation en relation avec des grands comptes de la distribution et du secteur pétrolier.
En 2002, elle entre au Crédit Agricole SA où elle restera sept ans. Elle y a intégré le parcours des cadres dirigeants, qui lui a permis de mieux appréhender les différents métiers de la banque et de l'assurance. Elle y prend notamment la responsabilité de la Direction de l'Organisation et des Systèmes d'Information du pôle Consumer Finance.
Elle rejoint le Groupe AG2R La Mondiale en 2009 où son évolution est rapide. Elle y prend en charge l'ensemble des Etudes Informatiques à partir de Juin 2011, puis devient la DSI du groupe AG2R La Mondiale en novembre 2013.
Depuis le rapprochement récent du Groupe avec Reunica et Viasanté, elle pilote le programme de définition et de mise en oeuvre de la nouvelle organisation cible de la DSI.
Elle a reçu le Premier Prix des Trophées du Marketing de la DSI 2014 pour la valorisation de la DSI auprès de ses clients internes et des utilisateurs à travers une approche d'offres de services, un plan de communication et une politique d'écoute client.

Bertrand Lemaire
Rédacteur en chef de CIO

Carrière

Discriminations : Il faut arrêter de poser les mauvaises questions

Pour Vincent Monnet, consultant senior chez Lincoln Associoates, le super-candidat DSI doit être connecté.

Consultant senior pour le cabinet de conseil en ressources humaines, Lincoln Associates, qui adhère à la charte « A compétence égales », Vincent Monnet est en charge des problématiques qui touchent au SI. Il est ainsi au premier rang pour voir comment le métier de DSI évolue et quelles sont les compétences qui lui sont aujourd'hui réclamées.

CIO : **Lincoln Associates adhère à la charte « A compétence égales ». Déjà, quelles sont les personnes les plus touchées dans le domaines de l'IT et qu'est-ce que cela implique ?**

Vincent Monnet : Dans notre domaine, ce sont les seniors qui souffrent le plus de discrimination. Nous avons un gros travail d'évangélisation à faire avec nos clients. Dans le cadre de la charte il y a un certains nombre d'informations que nous ne révélons pas aux clients. Il faut leur faire comprendre qu'il y a des questions qui n'ont plus lieu d'être comme sur l'age, le sexe ou l'origine des personnes qu'ils cherchent à recruter.

CIO : **Il y a des mauvais clients ?**

Vincent Monnet : Aujourd'hui, il n'y a personne qui refuse ostensiblement d'embaucher une personne pour des raisons d'age, de sexe ou d'origine. Ce n'est pas que ce sont des mauvais clients, c'est juste qu'ils ont besoin d'être éduquées dans leur façon de recruter. Tout passe par les discussions que nous pouvons avoir avec eux. Tout se base sur une relation de confiance avec le client.

CIO : Aujourd'hui, vous travaillez aussi bien avec des PME qu'avec des grands comptes. Quelle sont les grandes différences ?

Vincent Monnet : Les PME sont souvent plus réactives et les démarches traînent moins en longueur. Nous organisons en général moins d'interviews avec les petites structures. En outre, elles ont tendance à mieux définir les profils qu'elles recherchent. De plus, elles souhaitent souvent embaucher des personnes capables de répondre à un plus grand nombre de problématiques.

CIO : Vous devez justement avoir de plus en plus de demandes pour des profils de directeur du numérique ?

Vincent Monnet : Effectivement, la transformation numérique est en marche et affecte tous les pans du SI et surtout l'ensemble des métiers. Tout ceci rend compliqué la tache du CDO [Chief Digital Officer, NDLR] car il est difficile de savoir à quelle direction il doit être rattaché.
Même s'il est souvent plus proche de la direction marketing, il influence aussi bien la relation client que les aspect opérationnels. Nous voyons de plus en plus apparaître des postes de DSI du digital, uniquement en charge d'assurer la transformation numérique de l'entreprise pour laquelle il travaille.

CIO : Qu'est ce que les entreprises attendent d'eux ?

Vincent Monnet : Globalement, leurs compétences doivent s'étaler sur trois axes majeurs. Les deux premiers concernent évidement la gestion et le traitement de la donnée. Avec le Big Data, il devient impératif pour les DSI de pouvoir traiter les questions du stockage de ces grands volumes de données. La question de leur utilisation est également primordiale.
Sans être des data scientists, ils doivent aider à tirer le plus de valeur de ces données. Enfin, il faut qu'ils soient très pointus sur les problématiques de sécurité qui sont très importantes aujourd'hui. Les DSI doivent être en mesure de mesurer les risques liés à la montée en puissance du cloud, du BYOD et du nomadisme dont raffolent leurs collaborateurs.

CIO : Quelle sont selon vous les bonnes pratiques qui mettent en valeur un DSI et font de lui un super-candidat ?

Vincent Monnet : Le super-candidat doit surtout être connecté. Il doit être visible sur ses réseaux et animer la communauté qui l'entoure en partageant ses bonnes pratiques. Un DSI qui travail seul dans son coin risque d'être très rapidement débordé par les avancées technologiques.
En outre, il doit être tourné vers les usages et les moyens, donc être proche des métiers. Je ne dis pas que la partie technique doit être délaissée, bien au contraire, mais elle doit avant tout servir les métiers en s'accordant avec leurs besoins. Être capable de gérer les problématiques budgétaires est également un gros avantage.

Lincoln Associates en bref

Cabinet de conseil spécialisé dans les problématiques de ressources humaines, Lincoln Associates comptes 71 collaborateurs et réalise 10 millions d'euros de chiffre d'affaires annuel.

Signataire de la charte « A compétences égales » qui vise a promouvoir l'égalité des chances pour les

candidats, Lincoln Associates articule son activité autour de quatre métiers dont la gestion des talents et la chasse de tête.

Oscar Barthe
Journaliste

Business

Le DSI d'Adidas joue aussi gagnant avec le marketing numérique

Jan Brecht, DSI du groupe Adidas. Photo : Adidas.

Oubliez les batailles de territoires que l'on rencontre dans d'autres entreprises entre des responsables du marketing et de l'informatique. Chez célèbre fabricant de vêtements sportifs Adidas, l'approche du marketing numérique est construit sur une véritable alliance entre les deux disciplines. Nos confrères américains ont interrogé à ce propos le CIO du groupe.

Comparativement à la même manifestation sportive huit ans plus tôt, la Coupe du Monde 2014 a marqué une grande différence pour les entreprises du domaine sportif dans al manière de gérer leurs opérations de marketing comme l'a expliqué Jan Brecht, CIO d'Adidas. Celui-ci nous a accordé un entretien au siège mondial d'Adidas à Herzogenaurac en Bavière.

Il interroge : « En 2006, la dépense marketing a été presque entièrement portée sur la télévision et la presse écrite ; mais si vous regardez la coupe de 2014 au Brésil, la grande majorité de la dépense marketing est numérique. Alors, que faut-il pour que l'entreprise rencontre autant de succès dans le monde numérique qu'elle avait dans le monde analogique? »
Dans une interview accordée à IDG News Service, l'agence de presse du réseau IDG auquel est affilié CIO France, Jan Brecht a parlé d'une part de la façon de construire une stratégie de marketing numérique réussie, d'autre part de sa méthode pour aider les autres directions de l'entreprise à aller de l'avant.

***IDG :* Que voyez-vous comme les facteurs les plus importants de son implication dans le marketing numérique ?**

Jan Brecht : Je dirais qu'il y a trois domaines. L'un est l'équipe. Le second est la façon dont vous parlez aux consommateurs. En effet, via un support imprimé ou la télévision, vous pratiquez un monologue. Le passage au dialogue interactif est un changement fondamental dans le mode d'action. Et le troisième point est la technologie, qui a elle-même également parcouru un très long chemin. Si vous revenez à la Coupe du Monde 2006, les smartphones n'existaient pas alors que le monde d'aujourd'hui est presque impensable sans eux.

IDG : De quelle façon les choses étaient-t-elles différentes à la Coupe du Monde 2014 ?

Jan Brecht : Nous avons mis en place une plaque tournante pour les médias sociaux dans l'un des centres névralgiques du football, le stade Maracana à Rio de Janeiro. Non seulement nous mettons nos équipes là-bas, mais nous avons partagé l'endroit avec une équipe de rédacteurs de Google. Nous avons eu une coopération très étroite avec eux.
Nous avons joué sur toutes les plates-formes de médias sociaux pertinents, c'est à dire pas simplement Facebook et Twitter, mais tout ce que nous pouvons utiliser pour se connecter. Et nous n'avons pas seulement envoyé des messages, mais nous avons aussi écouté.
Chaque jour, nous avons eu un rapport des tendances sur les médias sociaux pour nous révéler les retours d'évaluations sur les médias sociaux. Chaque jour, nous avons mesuré les rediffusions de nos messages sur Twitter et les messages postés sur Facebook, à travers des milliers voire des centaines de milliers de messages.

Donc, tout d'un coup, toute votre communication passe d'un monologue au dialogue. Nous avons certainement gagné cette Coupe du monde d'un point de vue marketing. Nous avons ainsi obtenu une part de voix de 22% plus élevée que n'importe quelle autre société [dans le domaine du sport] durant la Coupe du Monde. Même notre ballon de football a suscité des tweets. Cet objet a des millions d'adeptes.
Grâce à notre plate-forme de médias sociaux, qui a vraiment interagi avec le consommateur, nous avons gagné cette Coupe du Monde d'un point de vue marketing.

IDG : Parlons des équipes. Comment les informaticiens de votre DSI ont-ils travaillé avec le groupe venant de la direction marketing ?

Jan Brecht : Nous étions très honnêtes avec nous-mêmes. Les techniciens de la DSI étaient conscients qu'ils n'avaient probablement pas la créativité qu'il faut pour diriger une campagne de marketing réussie. Et, de la même façon, l'équipe marketing avouait aussi honnêtement qu'elle n'avait probablement pas les compétences techniques pour traduire sa créativité en un produit évolutif et sécurisé. Après quelques discussions, nous avons décidé d'intégrer pleinement les deux équipes. Nous appelons cela l'équipe de l'expérience numérique, avec la double perspective d'une part de la création numérique et d'autre part de la technologie numérique.

L'équipe est dirigée par une seule personne, qui relève à la fois du directeur marketing et du DSI. Et cette équipe ne peut pas trancher si elle appartient au marketing ou à la DSI. Nous avons rendu ce changement effectif à partir du 1er Novembre 2013, et je pense que c'était probablement l'étape la plus importante pour réussir.

En effet, c'est ce qui a jeté les bases qui ont, ensuite, évité d'avoir tous les doigts

pointés vers eux : « Oh, l'équipe de la DSI ne conçoit pas de trucs créatifs, les gars de marketing sont incapables d'obtenir quelque chose d'évolutif, tout va à vau-l'eau. » La règle est qu'il faut une seule responsabilité de bout en bout aussi bien pour la création que pour la partie technique. Aujourd'hui, tout est basé sur la technologie, tout est sur les médias sociaux. C'est pourquoi vous ne pouvez pas faire sans elle, mais vous ne pouvez certainement pas plus agir sans créativité. Il en résulte que constituer une équipe mixte est ce qui est le plus important.

IDG : C'est tout de même compliqué pour le chef d'équipe de dépendre simultanément de deux directions. Comment résolvez-vous les conflits avec avec la direction marketing ?

Jan Brecht : En lui parlant. Je pense que l'organisation adoptée est logique mais tout dépend toujours des gens qui sont en postes. Il a fallu un certain temps pour que les attentes soient réalistes des deux côtés. Nous avons également mis un processus beaucoup plus structuré autour des campagnes. Par exemple, les informaticiens de l'équipe conjointe font maintenant partie de ceux qui choisissent les agences de création. Il en résulte que, dès le début, il y a une barrière sur la qualité.

Du coup, c'est un peu plus strict au début, mais vous gagnez beaucoup de temps à la fin. A l'inverse, selon les anciennes pratiques, la mise en oeuvre est envisagée seulement une fois que le travail de création a été fait. La méthode actuelle rend le travail commun beaucoup plus simple, avec moins de conflits ou de débats entre DSI et direction marketing. Et nous nous entendons bien, donc cela facilite les choses.

IDG : Selon vous, quels sont les changements technologiques les plus importants qui vont arriver ?

Jan Brecht : L'image que je utilise toujours en interne, non seulement avec les informaticiens mais aussi la direction, est le célèbre génie dans la bouteille. Pendant des décennies, l'informatique était géré d'une manière qui en tant que CIO, vous aviez une bonne bouteille, votre datacenter et vos applications, vous mettiez un bouchon dessus, et vous essayiez d'en garder le contrôle autant que vous le pouviez. Cela amenait évolutivité, fiabilité et sécurité. Si je regarde la façon dont nous gérons aujourd'hui notre informatique, si je regarde les smartphones des consommateurs des produits Adidas, les règles ont complètement changé. Au total, les consommateurs ont probablement un million de fois ou mille milliards de fois plus de puissance informatique que tout ce que j'ai jamais eu dans mon datacenter interne. Le génie a quitté la bouteille.

Alors, comment puis-je non seulement m'assurer que je garde mes applications et mes entrepôts de données sous contrôle, mais aussi réellement tirer parti de la technologie qui est dans les mains du consommateur pour les amener à s'engager pour la marque ? Et c'est quelque chose que la DSI a besoin de désapprendre et de réapprendre complètement parce que, encore une fois, nous n'avons plus sous notre seul contrôle la technologie. Le génie n'est plus dans la bouteille mais nous avons besoin de nous y connecter.

Je vais juste vous donner deux exemples pour bien vous faire comprendre. Pour commence, la chaussure numéro un est la ZX Flux, qui est une chaussure associée à une application, qu'on trouve aussi bien sur iTunes d'Apple que sur la boutique Android. Prenez une photo avec votre smartphone, n'importe quelle image que vous voulez (un

contenu approprié) et vous pouvez alors la projeter sur votre chaussure. Nous faisons cette chaussure pour vous, et vous aurez l'image que vous avez pris avec votre smartphone sur vos chaussures.
Prenons un autre exemple, appelé Snapshot. vous pouvez taper sur ou lancer une balle, et votre smartphone permettra de mesurer la vitesse à laquelle vous avez jeté votre coup de pied ou celle de la balle. Encore une fois, c'est de l'interaction, pas seulement un envoi de messages marketing quelconque. A l'inverse, vous impliquez les gens avec la marque grâce à la technologie. Et ce n'est pas de la technologie que nous avons achetée mais bien la technologie qui est dans les mains du consommateur.

IDG : **Un autre défi pour les DSI travaillant avec la direction marketing est de naviguer dans la vaste gamme d'outils vendus pour le marketing numérique. Préférez-vous développer en interne ou acheter à l'extérieur, et quels sont les fournisseurs intéressants ?**

Jan Brecht : Nos outils sont surtout d'origine externe. Le rythme auquel les start-up bouge c'est très difficile à suivre en interne. Alors vous devez vous en remettre aux outils disponibles sur le marché, notamment pour l'analyse de médias sociaux et celle des données. Il y a de nouveaux outils chaque trimestre. Rien que pour analyser les médias sociaux, nous en avons probablement essayé au moins huit ou dix. Nous avons toujours eu le meilleur outil à chaque moment, mais il y a un autre outil encore mieux six mois plus tard. Cette situation est radicalement nouvelle.
Ce que je peux aussi vous dire, ce est, en général, ce ne sont pas les entreprises bien établies, les grands acteurs de l'industrie de l'IT, qui font les produits qui nous intéressent. Mais, à l'inverse, les pures startups sont généralement un peu trop fragiles pour une entreprise de notre taille. Ce dont nous avons besoin, ce sont des entreprises en mesure de corréler nos données et qui sont solides. Par exemple, il y a SAS, une entreprise avec une expérience dans les statistiques. C'est une entreprise de taille moyenne, innovante, apte à réaliser des corrélations de données, et ce sont des gens avec qui il est agréable de travailler. Ils sont assez agiles pour s'adapter, pas aussi lents que les grands acteurs historiques de l'industrie IT, mais ils ne sont pas aussi volatiles ou fragiles que la première start-up des environs.

IDG : **Au-delà du marketing numérique, quels sont les autres domaines où vous voyez que la technologie contribue à la croissance d'Adidas?**

Jan Brecht : Un domaine est le football aux Etats-Unis. Aux États-Unis, vous avez toujours besoin de statistiques sur le sport. Ainsi, le baseball est piloté par les statistiques. Donc, une chose que nous avons faites avec la Major League Soccer aux États-Unis est d'équiper de microcapteurs les semelles de chaussures afin de collecter toutes sortes de mesures sur le terrain. C'est un exemple de technologie prêt-à-porter. Celle-ci intéressera aussi la personne qui voudra s'entraîner pour le prochain marathon. Elle disposera d'un plan de formation individuel assisté par la technologie portable que nous proposons. C'est un champ d'activité qui ne facilite pas les affaires actuelles mais qui créé un nouveau marché car on peut vendre ces produits.
Et, en plus de mon poste de DSI, j'ai aussi la responsabilité de la chaîne d'approvisionnement mondiale pour le groupe Adidas. Nous sommes à la recherche de synergies entre la DSI et la logistique. La bonne vieille technologie RFID qui a été étudiée pendant des décennies dans la plupart des entreprises mais presque jamais mise en oeuvre au delà de projets pilotes a un énorme potentiel. Si vous êtes en mesure de suivre votre produit à partir de sa fabrication jusqu'à sa vente, tout au long de la chaîne logistique, il y a de fortes chances de réduire de réduire le besoin de fonds

de roulement, d'augmenter les ventes à prix fort et la disponibilité des produits, etc.
Quel est le rôle de la DSI dans cela ? L'activité des technologies prêtes-à-porter est normalement dirigée par des chefs de produit, parce que ce sont des produits que nous vendons. Mais la DSI fait tout le développement mobile et back-end. Et ce qui relève du RFID est également piloté par la DSI. Je pense que maintenant nous sommes au point sur ces étiquettes RFID qui acquièrent tout d'un coup un sens même pour des articles à bas prix tels qu'une paire de chaussures.
Nous l'avons prouvé avec notre marque Neo où le RFID a aidé de manière significative à améliorer la disponibilité des produits dans le magasin. Par conséquent, nous cherchons maintenant à étendre cette technologie sur une plus grande échelle.

IDG : Que cherchez-vous en ce moment lorsque vous embauchez du personnel informatique ?

Jan Brecht : La plus grande opportunité en ce moment, non seulement chez Adidas mais aussi dans la plupart des entreprises, est probablement de vraiment changer la culture de la décision, en la rendant pilotée par les données. Je suis le premier à reconnaître l'importance de l'intuition, mais, s'il vous plaît, assurez vous que vos décisions s'appuient sur des données. Et, sur ce point, vous voyez une grande différence avec les entreprises qui ont l'avantage d'être nées assez tard pour que le pilotage des décisions par les données soit dans leur ADN comme Google, Amazon, Zappos, Zalando ou les éditeurs de jeux en ligne.
Si vous avez une longue histoire, vous devez introduire un changement culturel.
Revenons donc à la question des talents. Trouver des data-scientists est probablement le plus difficile en ce moment car c'est encore une compétence rare. Les data-scientists doivent maîtriser les outils statistiques autant que les connaissances techniques tout en ayant la compétence pour appliquer leur à votre contexte économique.
Donc, soit vous prenez une personne qui maîtrise votre secteur économique, soit un spécialiste en analytique, et vous les formez dans les outils statistiques. Ou vous pouvez prendre quelqu'un qui a été formé dans les outils statistiques et lui enseigner votre modèle économique. Il est extrêmement difficile de trouver en une seule personne les deux typologies de compétences en dehors de votre propre entreprise. Être capable de lire et de comprendre les données, puis l'utiliser pour ce que j'appelle l'analyse prédictive, est probablement l'une des plus grandes opportunités que nous ayons.

Article original de Elizabeth Heichler (directrice éditoriale d'IDG News Service) traduit et adapté par Bertrand Lemaire.

Article original sur CIO.com

A propos de Jan Brecht

Le CIO groupe d'Adidas, Jan Brecht, est âgé de 42 ans. Il a rejoint son poste en quittant Daimler AG en 2009, où il était CIO Amériques basé à Detroit. Il a étudié l'ingénierie électrique théorique et les mathématiques appliquées, puis a rapidement connu une carrière internationale en France, au Royaume-Uni et aux États-Unis Interrogé sur les tournants décisifs dans sa carrière, Jan Brecht a indiqué : « c'est avec un grand projet que vous grandissez. » Une expansion internationale considérable en Chine et en Afrique du Sud quand il travaillait dans l'informatique au Mercedes a nécessité que la société avait besoin d'une solution évolutive beaucoup plus rapide que tout ce qu'elle avait auparavant. « C'était un défi énorme à l'époque, qui m'a empêché de dormir la nuit. Mais nous avons réussi. Et vous construisez toujours sur vos expériences, n'est-ce pas ? Elles vous aident non seulement d'un point de vue technique mais aussi, je l'espère, en terme de maturité personnelle. »

Puis, avant de devenir le CIO de Daimler, il est allé aux États-Unis afin d'intégrer les SI des deux groupes après la constitution de Daimler Chrysler AG par fusion en 1998, pour ensuite également participer lorsque la participation majoritaire dans le groupe Chrysler a été vendue en 2007. « Cela a été l'un des plus grands projets de fusion dans l'histoire de cette planète et j'ai eu le plaisir, en plus du défi, de diriger la partie informatique de cette belle aventure. Cela a été une période très stressante, et qui m'a certainement aidé à progresser », estime Jan Brecht.
Jan Brecht est un sportif passionné, coureur et skieur. Il est par ailleurs marié et père de deux enfants.

Article original sur CIO.com

IDG News Service

Pour toute demande concernant CIO.focus :
contact-cio@it-news-info.com

Une publication de IT NEWS INFO : 40 bd Henri Sellier 92150 Suresnes
Rédacteur en chef : Bertrand Lemaire, blemaire@it-news-info.com
Tél. : 01 41 97 62 10
Principaux associés : Adthink Media et International Data Group Inc.
Président : Bertrand Gros
Directeur de publication : Bertrand Gros
Directeur général : Jean Royné
Président du groupe Adthink Media : Sylvain Morel

CIO est édité par IT NEWS INFO, SAS au capital de 3000000 €
Siret : 500034574 00029 RCS Nanterre