

Mars 2017

GDPR, l'une des conditions pour l'innovation numérique



En bref

L'innovation par le numérique intéresse fortement les entreprises. Mais le numérique connaît ses règles et obligations. Parmi celles-ci, le nouveau GDPR (RGPD, règlement général européen sur la protection des données) est sans doute celui dont on parle le plus aujourd'hui.

Sommaire

Stratégie

GDPR : les plans d'action tardent à se mettre en place

Projets

La U Arena sera numérique et à usages multiples

Stratégie

Innovation ouverte : la Société Générale passe aux actes

Management

Les porteurs de changement au coeur de la réussite des réseaux sociaux d'entreprises

Projets

Darty accroît ses ventes complémentaires par la recommandation

GDPR : les plans d'action tardent à se mettre en place



Sophie Nerbonne, Directrice de la conformité à la CNIL, n'écarte pas la délégation de responsabilité

Les entreprises n'ont plus que quinze mois pour adapter leur informatique et leur organisation métier au GDPR, le Règlement Général européen sur la Protection des Données (RGPD en Français).

« *Tout va changer, tout va vraiment changer au 25 mai 2018* ». Celui qui assène tranquillement ce pronostic capte facilement l'attention : il s'agit de Maître Alain Bensoussan, du cabinet du même nom, s'exprimant au Congrès Big Data, à Paris le 6 mars 2017. Après quarante ans d'expérience, il fait comme on dit « autorité ». « *Le GDPR (*) est un big bang* » poursuit-il. Lui qui a connu la promulgation de la Loi Informatique et Libertés peut livrer son diagnostic avec un certain recul.

Au commencement était la Directive européenne du 24 octobre 1995 (article 94.1) relative à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données. Depuis, Internet, le cloud et le big data ont quelque peu rebattu les cartes. Surtout, cette directive n'imposait rien, donc chaque Etat, s'il la transposait en droit national était libre de ses définitions, par exemple sur ce qu'est un identifiant personnel.

La Commission Européenne, dans sa grande sagesse et son infinie lenteur, a donc décidé en 2012 de mettre au point une nouvelle législation sur la protection des données personnelles. De cette idée, est née le fameux GDPR. Notons que, dans le même temps, l'Europe lance des enquêtes sur les principaux acteurs du cloud américain, Microsoft et Google en particulier et, qu'en matière d'hébergement des données, les opérateurs télécoms européens, Deutsche Telekom et Orange en tête, se dotent d'infrastructures indépendantes des américains. Ce n'est pas tout à fait le même sujet, mais c'est le même état d'esprit européen : « *nos structures deviennent robustes pour faire en Europe un système de protection différent de celui des Etats-Unis* » souligne Maître Bensoussan.

Co-responsabilité avec les sous-traitants

Avec GDPR, les responsables d'entreprises ont un horizon balisé, mais contraignant. Qu'ils soient juristes, responsables sécurité, compliance (conformité), informatique, bref tous ceux qui voient GDPR tomber sur leurs épaules, ont une date butoir, le 28 mai 2018. Ils ne sont pas seuls dans ce cas, GDPR implique une notion de co-responsabilité avec les sous-traitants, hébergeurs et partenaires cloud. La notion de responsabilité est essentielle, en interne avec plusieurs métiers concernés, comme en externe avec les sous-traitants (c'est la notion d'*accountability*). Un casse-tête pour toute entreprise qui travaille peu ou prou en Saas, un bonheur pour les avocats qui n'osent parler de parts de marché, mais c'est tout comme.

Sont concernées, par le nouveau règlement, toutes les organisations : entreprises, administrations ou même associations détenant des données personnelles. Quelle que soit la taille, dans les faits, surtout les grandes organisations publiques ou privées détenant des comptes clients. Les banques et assurances ou l'administration des impôts sont des exemples parlants. Sont concernées, toutes les données personnelles. En clair, tout identifiant. Les vieux : numéros de téléphone, adresse postale, numéros de compte ou de dossiers. Et les nouveaux, ceux de l'Internet : adresses mails, données biométriques, données croisées, géographiques ou historiques (sur une de vos activités). C'est le traitement de ces données qui va changer avec un impact sur les systèmes informatiques qui permettent de stocker et analyser ces données. Vaste programme.

La menace d'une forte amende

Comme sur beaucoup de sujets, il est question avec GDPR de gouvernance, de passage au Comex du dossier. En fait, ce n'est pas parce qu'un dossier GDPR est soumis et approuvé en Comex que les moyens suivent ou qu'ils sont clairement dégagés. Et d'abord, comment est-il passé, avec quels arguments ? Un déroulé dense d'arguments juridiques et techniques ? Ou bien « *l'argument choc qui va décider le DG* », en clair la menace de sanctions. C'est plus parlant pour un « DG » d'entendre parler de dizaines de millions d'euros d'amendes. Et le membre du Comex qui fait passer le dossier a une chance de le faire approuver, s'il brandit la menace d'une forte amende.

Celle-ci varie jusqu'à 2 ou 4% du chiffre d'affaires. Jusqu'à 2 % pour mauvaise tenue des enregistrements (article 28), défaut de notification de l'autorité de surveillance et de la personne concernée à propos d'une violation (articles 31 et 32), ou absence d'évaluations d'impact (article 33). Pour aller jusqu'à 4%, il faut être convaincu de violation des principes de base de la sécurité des données (article 5) et des conditions de consentement des consommateurs (article 7). Au passage, on apprend que c'est la CNIL qui perçoit l'amende et pas Bercy.

« Très peu d'entre vous seront prêts à la date butoir »

Si le projet est mis en route, l'entreprise fait face aux questions de méthodologie. Par où commencer ? Qui décide ? Rien d'évident. Pas d'affolement, les entreprises sont confrontées à de multiples obligations de compliance (voir encadré), GDPR est l'une des principales et touche une bonne partie des responsables, métiers, juridique-audit, IT et sécurité.

Sophie Nerbonne, Directrice de la conformité à la CNIL, n'exclut pas d'ailleurs, une délégation de responsabilité, du DPO (le Délégué à la protection des données) vers les métiers, essentiellement marketing, RH et R&D, qui détiennent le plus de données. La

question des filiales et de l'international, risque de démultiplier l'impact de Gdpr. « *Rares seront les sociétés qui seront conformes au 28 mai 2018* » souligne Sophie Nerbonne, Alain Bensoussan le formule de manière plus provocante : « *rassurez-vous très peu d'entre vous seront prêts à la date butoir, vous serez tous en retard* » (propos tenus au Congrès Big Data). Et tous concernés, GDPR s'applique à toute entreprise active en Europe, traitant des clients européens, quelle que soit sa nationalité d'origine.

Les entreprises sont aux prises avec GDPR qui se décline en plusieurs articles. Certains sont bien connus, l'amende éventuelle et la notification de violation ont fait l'objet d'une certaine médiatisation. Mais là n'est pas l'essentiel. « *Pour bien comprendre*, souligne Alain Bensoussan, *il faut mettre en avant la nécessité de cartographier les données* ». Une cartographie légale qui n'a rien à voir avec une cartographie technique. Pour lui, les entreprises vont saisir cette occasion pour regrouper des applications. Par exemple recrutements, contrats de travail, formation, seraient plus facile à cartographier pour GDPR, si elles ne formaient plus qu'une seule application.

Tout va dans le même sens

Les entreprises doivent intégrer d'autres contraintes. Leur client au sens large (consommateur ou citoyen) doit émettre un consentement « explicite » et « positif ». Il dispose d'un droit à l'effacement (« à l'oubli ») c'est l'article 17, ou de ne pas faire l'objet d'un profilage (article 22). D'un droit à la portabilité, donc de disposer de ses données dans un format structuré et courant. Tout est donc fait pour protéger les données de la personne. Elles doivent être sécurisées (article 25), dès la conception (privacy by design), ou par défaut. Toute violation des données doit être notifiée (article 33) à une Autorité nationale de protection. Enfin, l'entreprise est invitée à mettre en place le DPIA, Data protection impact assessment, pour évaluer les risques potentiels de protection des données.

Ce n'est qu'un bref aperçu de GDPR, il donne une idée de son impact sur le système d'information et l'organisation de l'entreprise. D'autres mesures seront prises en compte, comme la nomination obligatoire d'un délégué à la protection des données (DPO, Data Protection Officer en anglais). La CNIL souhaite que le CIL (Correspondant informatique et libertés) hérite de cette fonction. « *Le CIL voit son rôle renforcé* » souligne Sophie Nerbonne. Mais les CIL sont en dehors de l'organisation IT des entreprises, celle des DSI et des RSSI, à part également des fonctions juridiques ou audits. D'où le malaise qui perle dans plusieurs débats sur leur rôle. Les entreprises s'interrogent. Créer un poste ex nihilo avec un recrutement extérieur ? Les ressources internes font défaut. De plus en plus de RSSI deviennent également *compliance officer* et peuvent revendiquer le titre de DPO. En fait, ce titre, cette fonction, semblent devoir s'ajouter à des fonctions déjà exercées, soit à un responsable IT comme le RSSI, soit à un responsable compliance. Ce dernier cas se rencontre dans les banques où la compliance est exercée par un directeur ad hoc, souvent membre du comité de direction.

Rien ne se fera sans le RSSI

Le DPO est obligatoire dans certains cas et pas des moindres, pour les organisations publiques, pour toutes celles qui font un suivi régulier des données personnelles, toutes celles qui traitent des données « sensibles », relatives à des infractions pénales. En fait, la question du DPO est l'une des questions relatives à la gouvernance de la GDPR. Rien ne se fera sans le RSSI. Rien ne se fera sans le CDO, chief digital officer,

quand ce poste existe. Quant au CIL, c'est aux organisations qui ont de tels responsables de décider et d'informer la CNIL de leur éventuelle transformation en DPO. Cette extension de leur rôle est combattue par plusieurs RSSI que nous avons rencontrés.

Le DPO peut être interne ou externe, et même mutualisé entre plusieurs organismes. On pense aux mutuelles qui pourraient ressentir ce besoin. Mais toutes n'ont pas le même niveau de préparation. La Maif, par exemple, a recruté un expert de la CNIL, le chef du service des affaires économiques, Stéphane Grégoire, au mois de septembre dernier. Les niveaux de maturité semblent effectivement très différents d'une entreprise à l'autre, d'autant que GDPR impacte plusieurs directions qui doivent collaborer ensemble. C'est peut-être l'obstacle principal.

« *Nous sommes bien conscients de la marche à gravir* » souligne Sophie Nerbonne, « *GDPR n'est pas une mince affaire, il influe fortement sur les entreprises. Je retiens au moins trois axes : le renforcement des droits de la personne, la notion de responsabilité dans l'entreprise avec l'accountability et l'autorité de protection des données* ». La directrice de la conformité de la Cnil recommande aux entreprises de mettre désormais au coeur de leur stratégie digitale, la logique de protection des données personnelles. Et souhaite, qu'avec GDPR, se mette en place des standards européens de protection des données.

Trop de compliance ne tue pas la compliance

Quand elles parlent de *compliance* (conformité), les entreprises évoquent principalement :

- les lois sur les infrastructures : la LMP, Loi de Programmation Militaire et son article 22 qui s'applique aux OIV (les arrêtés sont pris, ils sont applicables depuis le 1er octobre 2016), NIS (Network and information security), l'équivalent de la LPM au plan européen qui s'appliquera aux OIV et un peu au-delà, d'ici au 9 mai 2018,
- les lois sur les données : par exemple Informatique fichiers et liberté en France.
- les règlements sectoriaux, par exemple : PCI DSS pour les banques, HDS (Agrément des hébergeurs de données personnelles de santé), ISO 27001 en sécurité.

(*) *GDPR (General data protection regulation) est le terme anglais pour RGPD (Règlement général sur la protection des données). Le terme anglais étant plus utilisé, nous l'avons privilégié. Il remplace à la fois la loi française Informatique et Libertés de 1978 et la Directive européenne de 1995, transposée en France en 2004. GDPR ne se transpose pas, ce règlement est d'application directe, il s'impose donc dans tous les pays et à toutes les entreprises dans les mêmes termes. GDPR est géré par le G29 (Groupe de l'Article 29, réunion des CNIL européennes).*

Didier Barathon
Journaliste

La U Arena sera numérique et à usages multiples



La U Arena ouvrira en octobre, une réalisation de Vinci, avec des plans conçus par Christian de Portzamparc

Avec des technologies audiovisuelles ou réseaux de premier plan, la U Arena veut affronter la concurrence internationale. A la fois stade connecté et salle de spectacle, cette nouvelle Arena ouvrira en octobre 2017 près de La Défense dans la banlieue parisienne.

Au départ, c'est un projet de nouveau stade connecté pour le club de rugby francilien, le Racing 92. Très vite, au fur et à mesure des réflexions, le projet aboutit à celui d'une salle de spectacle, pouvant alternativement accueillir des matchs de rugby, avec en club résident le Racing 92, et des spectacles de niveau international. La salle comporte un toit fixe, elle est idéalement située à La Défense, derrière l'Arche, au carrefour de plusieurs lignes de transports routières ou ferroviaires. L'Est de Paris a le POPB devenu l'AccorHotels Arena, l'Ouest aura bientôt la U Aréna, plus grande et plus innovante (*).

La salle pourra accueillir 40 000 personnes, c'est deux fois plus que d'autres lieux baptisés Arena comme à Londres ou à Bercy. Elle peut passer de 20 à 40 000 places suivant les événements, accueillir de grandes tournées mondiales d'artistes exceptionnels ou bien de grandes conventions. Dans la fosse, pourront se tenir 15 000 personnes. Dénommée U Arena, pour symboliser la configuration des tribunes (en « U »), mais surtout son positionnement « U »nique au monde et qui deviendra « U »niversel ! L'ouverture est prévue au mois d'octobre 2017. Une opération de naming lui donnera ultérieurement un autre nom.

Cisco et Orange pour l'infrastructure

Plusieurs salles de type Arena se construisent en France et à l'étranger, c'est dans ce contexte que celle de La Défense a été conçue. La technologie doit lui permettre de se différencier. L'infrastructure, filaire et sans fil, est due, comme au Grand Stade de Lyon, à Cisco, avec Orange dans le rôle de l'intégrateur. Plus de trois cents écrans permettront dans toute la salle, les coursives, les couloirs et les salles de réunion de

retransmettre l'évènement principal. Un système d'affichage dynamique assurant la diffusion d'autre chose que le spectacle en cours.

La principale innovation, inédite en France, c'est l'Emotion Studio, le plus grand écran géant du monde (2500 mètres carrés) associé à une projection mapping au sol pour une représentation audiovisuelle inédite. C'est la société canadienne Moment Factory qui installera ce système de vidéo projection et exploitera la régie permettant de créer des spectacles uniques. « On sera la seule salle au monde à avoir un tel système à demeure », souligne Alain Nguyen, manager des systèmes d'information.

Les entreprises, troisième marché ciblé

L'accueil des entreprises est évidemment un autre point fort, à La Défense, avec 95 loges dans l' Arena pour assister aux évènements et 8 salons d'accueil pour des séminaires, tous avec vue sur l'arène avec accès à des sièges adjacents, donnant directement sur la salle. Ces salons se transformeront en salles de conférences pour des séminaires. Ce sera l'autre grand enjeu concurrentiel pour l' Arena, en plus de spectacles internationaux et du sport. Les entreprises pourront facilement faire de la production audiovisuelle, par exemple pour retransmettre leurs conventions, au beau milieu du plus grand quartier d'affaires d'Europe.

Dernier volet, moins liée à l'infrastructure, mais au marketing, la U Arena se préoccupe de l'expérience spectateurs/supporters. Elle commence par le e-commerce, le passage facilité des achats de places par le propre site de l' Arena, qui devra être suffisamment attractif et réputé pour capter la billetterie en ligne. Le site de la U Arena permettra aussi de vendre des produits dérivés, du merchandising lié au rugby ou aux spectacles, des repas lors des matchs ou des concerts. « La conquête du public est notre objectif principal » témoigne Alain Nguyen. L'application mobile en cours de développement sera au coeur de cette conquête. Derrière ce site et cette application mobile, l' Arena veut mieux connaître ses clients, leur proposer des services adaptés et faire du spectateur un acteur des évènements.

() La U Arena appartient à Jacky Lorenzetti via la société d'exploitation Lillilo, elle-même filiale de sa holding familiale : Ovalto.*

Didier Barathon
Journaliste

Innovation ouverte : la Société Générale passe aux actes



Aymeril Hoang, directeur de l'innovation du groupe Société Générale, a détaillé le plan d'open-innovation du groupe bancaire.

La Société Générale a adopté très concrètement l'innovation ouverte en accueillant et soutenant des start-up dans ses locaux.

« Il ne faut pas croire que, parce que l'on est ancien sur un marché, on détient toute la connaissance : il faut s'ouvrir pour avancer à l'ère du digital » a martelé Françoise Mercadal-Delasalles, directrice des Ressources et de l'Innovation du groupe Société Générale, en ouvrant la présentation de la démarche d'open-innovation du groupe bancaire. Ce constat explique la grande implication de la Société Générale vis-à-vis des start-up qui se décline en plusieurs modalités.

Historiquement, ce partenariat s'est d'abord basé sur des écoles et sur des lieux détenus par des partenaires. De ces lieux, la banque a appris de bonnes pratiques. De là vient la création du lieu Le Plateau, dans le bâtiment Les Dunes, nouvelle implantation de la Société Générale à l'Est de Paris. Dans ses 1000 m², 150 postes de travail et des locaux de différents types sont à disposition de cinq start-up externes et trois internes. Ce lieu n'est pas le seul géré par la banque. Il en existe d'autres à Bangalore, à Dakar, etc. et leur nombre devrait s'accroître dans les mois à venir. Ces lieux fournissent des locaux et des moyens mutualisés (y compris des logiciels ou des robots !). Plus récemment, la Société Générale a créé son fonds d'investissement spécialisé dans les start-up et a développé ses relations avec d'autres fonds d'investissements externes, notamment pour sélectionner les projets intéressants. Les investissements peuvent aller jusqu'à un rachat, par exemple la FinTech Fiduceo par Boursorama.

Une démarche internationale

La multiplication des lieux vise surtout à adopter une démarche mondiale. Aymeril Hoang, directeur de l'innovation du groupe Société Générale, a ainsi souligné deux avantages à cela. Le premier est de pouvoir -notamment en Afrique où la population est encore en voie de bancarisation- développer des innovations correspondant à des usages locaux en les prototypant au plus près des utilisateurs. Le deuxième est bien

sûr de multiplier les sources d'innovations. Parfois, des directions métier de la banque lancent un véritable appel d'offres au sein du réseau des start-up identifiées, au nombre supérieur à mille.

Ce réseau est géré dans le Start-up Radar. Tout collaborateur qui rencontre une start-up peut soit la signaler s'il est le premier à la rencontrer, soit consulter son historique de relation avec la banque. Il s'agit donc d'effectuer une découverte et une évaluation collaboratives des start-up. Maturité, pertinence, pérennité et risque sont des facteurs importants à connaître quand on envisage de recourir à une start-up ou d'y investir. Par ailleurs, faire se croiser des start-up tant internes qu'externes que des lieux comme Le Plateau permet un enrichissement mutuel via des échanges méthodologiques ou technologiques. La Société Générale ne veut pas se contenter de « repeindre un bâtiment à ses couleurs pour y louer des locaux à des start-up » selon Françoise Mercadal-Delasalles. Personne n'aura reconnu une pique visant Le Village du Crédit Agricole, bien sûr.

Les start-up internes mélangées à des start-up externes

Les start-up accueillies sur Le Plateau peuvent être internes ou externes. Les externes peuvent provenir de cinq filières : celles dont le fondateur est un collaborateur de la Société Générale, celles repérées par des directions métier du groupe bancaire, celles qui travaillent déjà avec ces métiers, celles envoyées par des partenaires les ayant déjà incubées et, enfin, celles qui sont clientes de la Société Générale et ont été signalées par le réseau d'agences. Côté interne, il s'agit de collaborateurs ayant eu une idée validée par leur direction et étant détachés de leur quotidien pendant des périodes renouvelables de trois mois. Certaines peuvent être issues de la quinzaine de hackathons organisée depuis 2014. Ces start-up internes fonctionnent pratiquement à budget zéro (en dehors des salaires des collaborateurs détachés) : pas de marketing ou de sous-traitance, du moins dans les premiers mois. Des investissements peuvent être ponctuellement consentis (logiciels, outils...) mais sont mutualisés pour l'ensemble du Plateau. Le maître mot est la frugalité.

L'objectif est clairement d'éviter toute forme d'attachement aux projets et toute lourdeur. En rupture avec la culture classique ceinture-bretelles-études préalables des grandes organisations, la start-up interne se lance en totale agilité... et peut s'arrêter à tout moment. Elle peut donc prendre des risques et bénéficier d'un droit à l'échec. Plus exactement, « débrancher un projet n'est pas un échec puisque l'on a appris » a rappelé Aymeril Hoang. Et le mélange des start-up vise aussi à la sérendipité : faire naître de nouveaux business à partir de rencontres. A la fin de 2016, La Société Générale avait plongé en immersion plus de 1300 collaborateurs, créé cinq start-up internes et mené quinze projets en mode start-up.

Bien entendu, tout est partagé... sauf les données, évidemment sensibles dans une banque.

Deux start-up hébergées sur Le Plateau

Parmi les start-up hébergées sur Le Plateau, deux ont été présentées. La première est une start-up interne, la seconde une externe.

La première, Step 31, vise à améliorer la vie quotidienne des collaborateurs du groupe. Dans le cadre du programme de modernisation Digital For All qui vise à la bascule numérique de tous les collaborateurs, le réseau social d'entreprise a été largement sollicité pour échanger sur les usages ou trouver des réponses à des questions très pratiques. Certaines questions étaient particulièrement récurrentes et les réponses dispersées dans de nombreux intranets. L'objectif de Step 31, créée par Edouard Marteau d'Autry, est donc d'aider les collaborateurs à trouver des réponses à ces questions. Au bout de trois mois, la technologie du chatbot a été retenue et sa pertinence démontrée. Dans la deuxième phase, la base de

connaissance a été enrichie progressivement et l'outil ouvert à un nombre croissant de collaborateurs. Aujourd'hui, 8000 l'utilisent.

La seconde, FlyOff, créée par Clément Garrigue, a pour objectif de valoriser les 20 % de sièges vides que l'on trouve en moyenne dans les différents vols des compagnies aériennes. Les sièges vacants sept jours avant un vol peuvent être proposés aux utilisateurs de l'app pour réaliser un voyage par pure opportunité d'une bonne affaire, voyage qu'ils n'auraient pas fait sinon. Surtout, le lot de sièges proposé n'étant pas figé, la compagnie aérienne peut continuer à les vendre à plein tarif de son côté. La population cible est évidemment plutôt jeune et sans contrainte (travail, famille...). FlyOff se rémunère par commissions sur les ventes. A terme, un filtrage par visas détenus ou pouvant être obtenus par l'utilisateur est envisagé. Pour l'instant, seul Transavia collabore avec FlyOff, encore en phase expérimentale.

Bertrand Lemaire
Rédacteur en chef de CIO

Management

Les porteurs de changement au coeur de la réussite des réseaux sociaux d'entreprises



Arnaud Rayrole, directeur général de Lecko, a présenté les enseignements d'une enquête qualitative auprès des porteurs d'initiatives en matière de réseaux sociaux d'entreprises.

Le cabinet Lecko a mené une étude sur les facteurs de succès des réseaux sociaux d'entreprises et fait témoigner des entreprises.

« Nous voulons développer les pratiques collaboratives » a expliqué Arnaud Rayrole, directeur général de Lecko, le 15 décembre 2016. Il présentait les résultats d'une étude qualitative auprès des porteurs d'initiatives en matière de réseaux sociaux d'entreprises. L'objectif est d'isoler les bonnes pratiques pour le succès de ces outils. Le rôle des « porteurs d'initiatives » est, pour cela, fondamental. Certains ont témoigné lors de cette présentation.

Une vingtaine de « porteurs d'initiatives » ont été interrogés dans le cadre de cette étude qualitative. Ils représentent huit entreprises : Air France KLM, Bouygues Construction, CNP Assurances, Crédit Agricole, Engie, GRDF , SNCF et Technip. L'étude a été menée avec des utilisateurs de Microsoft Yammer uniquement. En effet, Lecko voulait éviter les biais liés à l'usage d'outils différents et a donc choisi un produit à la fois parmi les plus fréquents sur le marché et également avec un large spectre fonctionnel.

Les porteurs de changement au coeur de la réussite

Arnaud Rayrole a plaidé : « j'ai la conviction que les projets ne marchent que grâce à l'implication des porteurs de changement. » La logique de l'initiative est souvent contraire à celle du projet. Les projets sont en effet voulus par l'organisation avec des objectifs et des périmètres donnés, avec des groupes de travail et des ressources affectés, le tout dans le cadre contraint de l'organisation. L'initiative, au contraire, est issue de la volonté d'un ou de quelques individus, qui ont un but ou une cause. L'initiative est menée sur une entente et une mobilisation volontaire, en bénéficiant de marges de manoeuvre, au moins durant sa phase d'expérimentation.

Du point de vue managérial, les porteurs d'initiatives se constituent en réseau au

travers de la hiérarchie, en superposition. L'étude de Lecko vise à réaliser une synthèse comparative entre les pratiques des uns et des autres, avec une grille de lecture unique : identité du porteur d'initiative, but poursuivi, contexte, réussites opérationnelles, faits chiffrés, enseignements à tirer... Lecko diffusera le document d'études dans les prochaines semaines. Crédit Agricole SA et la SNCF Réseau ont ensuite apporté leur témoignage.

Crédit Agricole SA : le service communication communiqué

Au Crédit Agricole SA (CASA), Yammer est promu au sein du groupe, d'abord pour régler le problème de la surabondance de mails. L'équipe noyau travaillant sur le sujet au service communication, forte de sept personnes, s'est décidée à utiliser Yammer pour ses besoins propres. Si chacun a son petit chantier, publier l'état d'avancement ou les demandes de conseil est important : chacun peut alors commenter et apporter sa propre expertise. Le porteur de changement, en l'occurrence, a été un collaborateur en alternance (trois semaines en entreprise, une semaine à l'école) qui s'est aperçu qu'utiliser pour eux-mêmes le produit qu'ils avaient à promouvoir était le meilleur moyen d'être convainquant.

La démarche a été couronnée de succès avec la quasi-disparition du mail pour les besoins internes au service. Le porteur de changement, Loris Cella, a procédé en trois temps sur à peu près un an. Tout d'abord, l'information à transmettre a été publiée sur le réseau social et envoyée par mail avec lien vers le réseau social. Dans un deuxième temps, le mail ne contenait plus l'information mais juste un lien vers le réseau social. Enfin, seul le réseau social a été utilisé, sans mail pour accompagner cette publication. Les mails étaient aussi utilisés pour mettre en avant telle ou telle fonctionnalité en fonction des besoins rencontrés, les réseaux sociaux d'entreprises n'étant pas dans la culture mentale des collaborateurs. Au final, l'équipe a été convaincue par la valeur de l'usage.

La SNCF développe la communication au sein des communautés professionnelles

Avec ses filiales, la SNCF compte 260 000 collaborateurs. En 2015, la présidence a choisi de lancer un programme de transformation digitale pour améliorer le quotidien des agents. Tous les personnels ont ainsi été dotés de terminaux mobiles, des applications mobiles ont été déployées ainsi que des outils collaboratifs pour décroquer les informations et les flux. L'une des particularités de la SNCF est d'avoir des équipes réparties géographiquement. Et il fallait améliorer la collaboration au sein des communautés professionnelles parfois très dispersées.

A l'été 2015, Yammer a été choisi comme réseau social d'entreprise, venant s'ajouter à l'intranet documentaire. Il a été déployé en le rendant disponible pour tous mais réellement mis en oeuvre au sein de la DSI, de la direction digitale et d'un échantillon d'agents. Grâce au mode viral, les 80 utilisateurs initiaux sont devenus plusieurs milliers en quelques mois. A ce jour, le réseau social d'entreprise de la SNCF compte plus de 30 000 inscrits et 1500 engagés avec plus de 2000 groupes créés. Si des tutoriels ont été mis en place, aucune communication institutionnelle n'a été réalisée. « Nous avons capitalisé sur les volontaires » a indiqué Valérie Guérin, de l'équipe digitale de la SNCF. Pour elle, « la clé du succès est la preuve par les pairs, via les porteurs d'initiatives. » L'outil ne nécessite aucune formation, étant très simple, mais certains agents veulent être rassurés via une mini-formation. Celle-ci est davantage un accompagnement bref de trois quarts d'heure.

La maîtrise de la végétation se réalise aussi via le réseau social d'entreprise

Au service de la Maîtrise de la Végétation, en charge de l'entretien des voies ferrées du point de vue des végétaux y poussant, les 2000 agents échangeaient par mails, via l'intranet documentaire et au cours de réunions physiques locales ou nationales ne concernant qu'une partie des personnels. Frédéric Ezquerro a en charge l'animation de cette communauté professionnelle et il a donc accompagné le déploiement de Yammer en son sein. L'animation en ligne lui prend en tout environ une demi-journée par semaine.

« Trois changements ont pu être constatés : la dimension des échanges (1200 personnes peuvent répondre à une question au lieu d'une dizaine), les échanges quotidiens et le changement du mode de fonctionnement avec un lien plus direct entre le terrain et la direction » a détaillé Frédéric Ezquerro. En moyenne, cinq sujets sont désormais discutés chaque jour, avec de nombreuses photos et vidéos. Et une chute du nombre d'e-mails. S'il reste un petit peu d'information générale descendantes (règles métiers, informations pratiques comme les alertes météo, revue de presse...), l'essentiel est constitué de remontées d'informations du terrain, d'interviews de sous-traitants ou d'agents et, bien sûr, d'échanges horizontaux sur les pratiques quotidiennes. Frédéric Ezquerro s'est réjoui : « aujourd'hui, on me demande comment on faisait avant ! C'est la marque du succès. »

L'engagement au coeur du succès

Tirant le bilan autant de ces témoignages que de l'enquête qualitative menée, Lecko a synthétisé les conditions du succès. Pour éviter la déception, il faut, tout d'abord, être conscient que l'investissement initial (notamment en temps passé par les initiateurs) ne sera pas tout de suite rentable. Il faut cependant utiliser et convaincre les autres utilisateurs potentiels par la valeur des usages possibles. La promotion de l'outil repose sur les échanges informels. Mais il faut savoir ajuster les ambitions au contexte de l'entreprise. Et, bien entendu, il est nécessaire que chacun soit bien en phase avec un sens commun, un objectif collectif donné à l'outil.

L'audience ne suffit pas. Il faut créer de l'engagement. En particulier, il faut éviter que le réseau social d'entreprise ne soit utilisé que comme un intranet documentaire : les utilisateurs se plaignent rapidement du désordre en tel cas. Des conventions d'usage doivent être posées, par exemple un « like » pouvant signifier simplement une lecture avec prise en compte.

Enfin, les usages du réseau social d'entreprise doivent se recouper avec les activités opérationnelles. Un groupe Yammer doit correspondre à une communauté ayant le sujet du groupe dans ses prérogatives opérationnelles. L'animation du groupe doit alors mettre en avant la valeur ajoutée des échanges. Et les objectifs chiffrés doivent être confrontés à la réalité pour prouver le respect des promesses faites au lancement de l'outil.

Bertrand Lemaire
Rédacteur en chef de CIO

Projets

Darty accroît ses ventes

complémentaires par la recommandation



Salim Rais, responsable e-Merchandising chez Darty, utilise des solutions de recommandation pour accroître les ventes complémentaires.

En déployant successivement plusieurs outils de RichRelevance, Darty a fortement accru les achats par ses clients de produits complémentaires à leurs achats initiaux en accroissant également, au fil des projets, l'automatisation des recommandations. Actuellement déployées sur le site web du distributeur spécialisé, les solutions choisies sont orientées omnicanal et pourraient également, à terme, assister les vendeurs en magasin.

Si un client achète un téléviseur, peut-être a-t-il besoin d'un câble HDMI ? Ou, s'il choisit un smartphone, d'une coque adaptée ? Ou s'il a visité les pages « imprimantes » d'un site e-commerce sans acheter mais qu'il revient au même endroit, peut-être a-t-il besoin d'un guide d'achat ? Le tout est de lui proposer ce dont il a besoin. C'est le principe de la recommandation. Le distributeur spécialisé en équipement de la maison Darty a déployé successivement plusieurs outils de l'éditeur RichRelevance afin d'accroître ses ventes en lignes, notamment ses ventes complémentaires, en attendant d'appliquer peut-être, à terme, la même technologie sur les tablettes des vendeurs dans ses 300 magasins.

Au fil du temps et des projets, l'idée a été d'accroître la personnalisation de l'expérience client mais aussi d'automatiser les actions de recommandation. Le premier projet, en 2013, supposait en effet un lourd travail manuel qui ne permettait pas de traiter toutes les situations. Les projets suivants ont accru le champ des possibilités et l'automatisation.

La vente complémentaire classique

La première solution mise en oeuvre en 2013 a été Recommend, de RichRelevance. Cet éditeur a été choisi pour les fonctionnalités de ses produits mais aussi la capacité de sa plate-forme Relevance Cloud à absorber le trafic même en cas de pics. La solution est déployée progressivement sur diverses pages du site e-commerce de Darty : page d'accueil, pages de catégories, résultats de recherche, pages produits, etc.

Le principe est, avec ce premier outil, d'associer une « pièce majeure » à une autre « pièce majeure » selon les achats conjoints constatés. Par exemple, si les clients achètent une coque avec un smartphone, tout acheteur de ce smartphone se verra proposé la coque en question. « La proposition faite n'était pas toujours pertinente et les liens entre un article principal et ses accessoires étaient à créer manuellement » relève Salim Rais, responsable e-Merchandising chez Darty. Malgré cette limitation, le taux de clics sur les propositions étaient de 3 % et 5 % du chiffre d'affaires du site était lié à ces recommandations.

Trouver les bons accessoires

Deuxième module de RichRelevance déployé, Advanced Merchandizing vise lui à développer les ventes croisées en multipliant les propositions : articles complémentaires, accessoires, produits de maintenance... Par exemples : détartrant pour une bouilloire, objectifs du bon standard pour un appareil photo, coque adaptée à un modèle donné de smartphone, etc. Salim Rais explique : « nous appliquons ici des règles par segments et les produits, associés à un segment, se voient appliquées les règles de leurs segments ». Par exemple, si un client choisit un smartphone 4,7", les coques proposées ne seront pas en 5,5" mais adaptées à ce modèle précis de smartphone grâce aux règles strictes de compatibilité posées.

« L'outil Advanced Merchandising est convivial et intuitif » s'est réjoui Salim Rais. Puis il ajouté : « vous pouvez voir immédiatement ce que sera le résultat en fonction des critères choisis. Nous avons constaté d'importants gains de productivité car toutes les règles sont compatibles avec l'évolution du catalogue produits. Par exemple, une fois que nous avons créé une règle de vente croisée pour une catégorie ou une sous-catégorie, n'importe quel nouveau produit ajouté au catalogue se verra automatiquement appliquer les bonnes règles et les produits de vente croisée associés. Un atout inestimable qui nous fait gagner beaucoup de temps. » Outre l'automatisation, les gains se font aussi sur les taux de clics pouvant aller jusqu'à 10 % dans les petits appareils.

Pousser les contenus pertinents pré-sélectionnés

Dernière étape à ce jour : le récent déploiement du module Engage, toujours de RichRelevance. Il s'agit cette fois non pas de recommander des produits mais de mettre en avant des contenus : des guides d'achats, une bannière publicitaire pour un produit lié au profil du consommateur... Une cinquantaine de règles ont ainsi été définies, temporaires ou permanentes.

Salim Rais prend un exemple : « si un consommateur a visité la catégorie *Imprimantes* sans rien acheter mais revient quelques temps plus tard sur la même catégorie, sans doute a-t-il besoin de conseil. Nous allons donc lui suggérer un guide d'achat. A l'inverse, s'il a déjà acheté un produit, nous allons éviter de lui pousser le même produit. » Selon Salim Rais, le taux de clic des bannières poussées de cette façon.

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
GDPR, l'une des conditions pour l'innovation numérique

n°135 - Mars 2017

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

