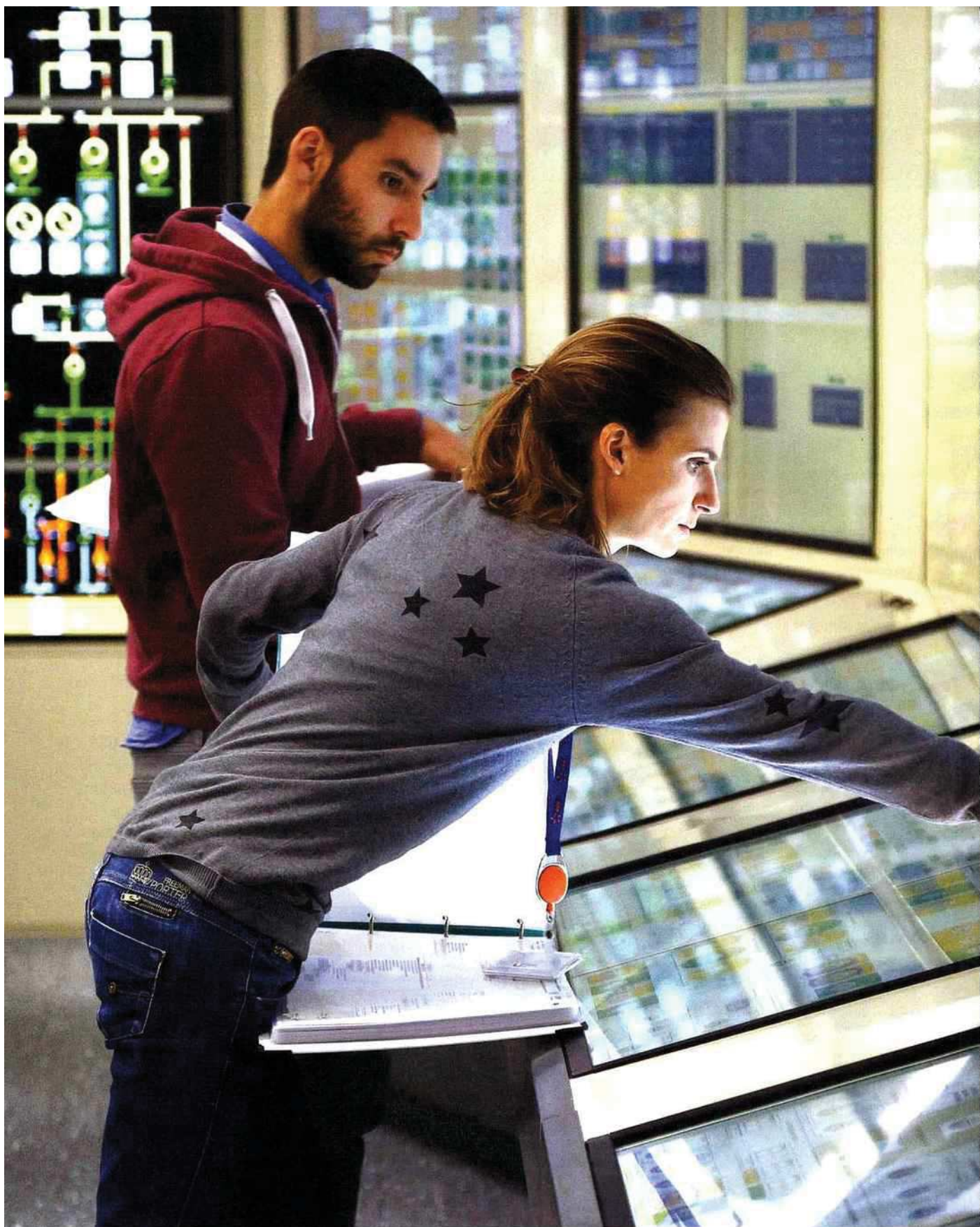




PASCAL CUPITTE



Le simulateur du campus de formation EDF du Bugey (Ain) reproduit très exactement une salle de commandes, vibrations et bruits inclus.

TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

CHAMPIONS DU DIGITAL

Dépassés par le numérique ? Jamais ! L'Usine Nouvelle a compilé des exemples d'industriels qui réussissent ou sont en passe de réussir leur transformation numérique.

PAR FRÉDÉRIC PARISOT

Is ont un point commun, ces champions de la transformation numérique que « L'Usine Nouvelle » vous propose de découvrir ou de redécouvrir : ils voient le digital non pas comme une contrainte, mais comme une opportunité. Une opportunité de rendre leurs processus internes plus agiles, à l'image de General Electric qui veut devenir aussi réactif qu'une start-up [lire page 6], plus sûrs, comme chez EDF où le numérique renforce la sécurité des sites nucléaires [lire page 18]; plus transparents, à l'instar de Veolia qui se dote d'une vision d'ensemble de ses réseaux d'eau [lire page 10]; ou plus ouverts, comme chez Accenture qui supprime les barrières entre les collaborateurs. Et, bien sûr, l'arrivée du numérique en production permet un vrai saut de performances tout en générant des économies. Faurecia l'a bien compris et déploie son projet de digital manufacturing à l'échelle mondiale [lire page 14].

Cette diffusion du numérique dans les entreprises peut être vue comme la suite logique des politiques d'automatisation et d'informatisation engagées depuis plusieurs décennies. En revanche, il est un domaine dans lequel le numérique révolutionne les usages, c'est celui de la relation client. Des filières se transforment grâce aux revenus générés par les données. C'est le cas du spatial et des drones [lire pages 33 et 36]. Enfin, la transformation digitale est une opportunité de faire bouger les frontières de l'entreprise en direction des fournisseurs, ce qu'a fait la Camif [lire page 30] et en direction des clients, comme le montre l'exemple de Thuasne [lire page 26]. Oubliées les contraintes, tant le numérique offre d'opportunités ! ■



Sommaire

CHAMPIONS DU DIGITAL P. 4

GE, une start-up de 124 ans P. 6

Veolia se numérise avec IBM P. 10

Faurecia, usine digitale à l'échelle mondiale P. 14

**Le digital renforce la sécurité
nucléaire d'EDF P. 18**

**La planète connectée des collaborateurs
d'Accenture P. 22**

Thuasne connecte les patients P. 26

La Camif secoue ses fournisseurs P. 30

**Les données spatiales, nouveau filon
tombé du ciel P. 33**

Les drones tentent le service gagnant P. 36

**Le marketing automobile renouvelle
la relation client P. 40**

Bouffée d'air frais dans le recrutement P. 44

**Fintechs ou le choc de simplification
du financement P. 48**



TRANSFORMATION NUMÉRIQUE



STEPHANIE JAVET

Emery Jacquillat fait étape chez son fournisseur Artiga, un fabricant de toiles basques situé à Magescq, dans les Landes. Comme beaucoup de petites entreprises, la PME doit s'adapter à la numérisation des enseignes de distribution. La journée se termine par un atelier créatif réunissant des consommateurs et des salariés d'Artiga et de la Camif. Le bureau connecté Cinlou est le fruit de cette démarche d'innovation collaborative.



Emery Jacquillat a fait de la société de vente par correspondance un pure player du digital. Les fournisseurs doivent s'adapter à ce modèle.

LA CAMIF SECoue SES FOURNISSEURS

PAR PATRICK DÉNIER

La scène se passe dans l'atelier d'Artiga, fabricant de toiles basques (4 millions d'euros de chiffre d'affaires pour une trentaine de salariés), à Magescq, dans les Landes. Un groupe de personnes déambule entre les couturières penchées sur leurs machines à coudre. Au milieu, Emery Jacquillat enchaîne les questions et les blagues. Pendant cinq semaines, le patron de la Camif emmène ses salariés et ses clients dans un Tour de France et prend ses quartiers chez ses fournisseurs [lire ci-dessous]. «Pour moi, PDG, ça veut dire "Perturbe, dérange et gêne". C'est notre rôle, sinon nos fournisseurs s'endorment dans leur routine», assure-t-il. Emery Jacquillat est un «digital native». En 1995, il crée le site de vente en ligne de literie Matelsomm sur le modèle de l'américain Dial-a-Mattress. «Google n'existait pas encore, ce qui fait de moi un dinosaure du numérique», plaisante-t-il. En 2009, il s'exile à Niort pour tenter de redresser la Camif. L'ancienne coopérative des adhérents de la Maif - la mutuelle des enseignants -, troisième acteur de la vente à distance, est en liquidation judiciaire. «Son modèle était ancré sur la vente par catalogue, explique le repreneur. Ils avaient lancé leur site internet assez tôt mais n'avaient pas pris la mesure de ce qui change avec le numérique, notamment la nécessaire agilité. À Niort, il y avait d'immenses surfaces de bureaux cloisonnés, avec un code pour y accéder, et un bâtiment par métier. Tout était fait maison, c'était la culture. Trois informaticiens

DIGITALOMÈTRE



Quatre critères mesurant la transformation numérique de la Camif.

à temps plein faisaient tourner un entrepôt informatisé dans les années 1970. Et un bâtiment était dédié à la fabrication du catalogue. Bref, c'était un gros paquebot.»

Emery Jacquillat relance la Camif sur internet avec une structure légère (la société compte aujourd'hui une soixantaine de salariés contre 570 lors du dépôt de bilan). «Je voulais rebâtir une entreprise hyperagile capable de s'adapter à l'accélération permanente qu'impose le numérique», insiste le PDG. Il abandonne le catalogue, les magasins, arrête une diversification hasardeuse dans le textile habillement. Et se concentre sur deux métiers, le web marketing et l'offre produits (les achats, la sélection de l'offre). Tout le reste est sous-traité, comme la plate-forme d'e-commerce et la relation client. Le quadra axe son marketing sur la qualité, le développement durable et la fabrication française. Le distributeur réalise aujourd'hui plus de 70 % de son chiffre d'affaires avec une centaine de PME de l'Hexagone, dont beaucoup d'entreprises de 50 salariés et moins. Un tissu de fournisseurs qui a beaucoup souffert de la guerre à laquelle se livraient les enseignes. Si les principaux acteurs du marché (Parisot, Fermob, Lafuma, Gautier, Bultex...) ont suivi la numérisation de leurs clients, les plus petits peinent à s'adapter à ce nouveau modèle.

PAS D'ENTREPÔT, PEU DE STOCKS

«Nous travaillons avec la Camif depuis un an, explique le directeur commercial d'Artiga, Patrick Bugué. Nous apprenons la gestion client. Ils nous relancent 48 heures à l'avance si nous n'avons pas fait de retour sur la commande. Nous avons l'obligation d'être plus précis, plus performants.» La Camif n'a pas d'entrepôt, peu de stocks. La plupart des ventes sont expédiées par les fournisseurs. Le commerce digital les oblige à repenser leur logistique interne, notamment la préparation de commandes. En plus des moyens de transport classiques, ils doivent apprendre à travailler sur de petites commandes expédiées par messagerie. Ce qui nécessite des investissements humains et informatiques et beaucoup de souplesse. Cristel, un fabricant d'articles de cuisson de Feschés-le-Chatel (Doubs), est passé de deux à six lignes d'expédition qui peuvent traiter différents volumes de commandes, d'une poignée de casserole dans une enveloppe à quinze palettes. «Nous avons embauché récemment un chef de projet dédié

LA VRAIE BONNE IDÉE

Faire se rencontrer fabricants et clients. «Parce que de plus en plus de choses passent par le digital, il est important de savoir créer et nourrir le lien avec toutes les parties prenantes de l'entreprise», affirme le patron de la Camif. Pour la troisième année consécutive, le distributeur organise son Tour du made in France. Des clients recrutés sur internet et des collaborateurs vont à la rencontre des fournisseurs. «Le fabricant nous explique l'histoire de l'entreprise, détaille Emery Jacquillat. Nous visitons l'usine et participons à des ateliers créatifs. Puis nos clients, nos collaborateurs et les équipes du fabricant sont invités à imaginer les produits de demain. Avec des résultats assez spectaculaires!» L'an passé, 250 clients et 70 % des collaborateurs de la Camif y ont participé. ■



« LE PARCOURS CLIENT COMMENCE DÉSORMAIS SUR INTERNET »

EMERY JACQUILLAT,
PDG de la Camif

Que change le digital pour vos clients ?

85 % des personnes en phase d'achat commencent par ouvrir leur ordinateur, leur smartphone ou leur tablette et vont sur internet. C'est valable pour tous les produits. L'enjeu – c'est le travail d'évangélisation que nous menons auprès de nos fabricants –, c'est de ne pas

considérer qu'internet est un canal de vente qui casse les prix et déstabilise les réseaux traditionnels. Au contraire, si vous n'êtes pas présent et bien présent sur le web, avec le bon site, les bonnes photos, vous ne vendrez plus en magasin. Le parcours client commence désormais sur internet. S'il ne vous voit pas ou si vos produits haut de gamme sont présentés avec des images complètement nulles, il ne les achètera pas !

Le digital permet-il d'améliorer le parcours client ?

Sur notre site, on peut choisir le produit en fonction du lieu de fabrication. Vous cherchez une table ou un canapé, vous pouvez voir qu'à côté de chez vous il y a encore des fabricants et vous pouvez orienter votre choix en fonction de ce critère. Nous utilisons aussi le site pour créer une expérience d'achat nouvelle et originale avec la « Camif près de chez vous ». Le site permet à un

acheteur potentiel d'aller tester près de chez lui un canapé chez un consommateur qui l'a déjà acheté. Nos clients jouent le jeu, c'est assez surprenant ! Ainsi, une personne qui utilise le produit depuis quatre ou cinq ans parle de son expérience à un acheteur qui n'a pas face à lui un produit neuf, mais un produit tel qu'il est au bout de quelques années. La qualité, il peut la toucher du doigt. Cela nécessite d'être sûr de la qualité de ses produits... ■

à cette activité qui prend de plus en plus de place chez nous, explique quant à lui Vincent Heuraux, le directeur général du fabricant de meubles Parisot implanté à Saint-Loup-sur-Semouse (Haute-Saône). Si nous ne le gérons pas correctement, nous perdons rapidement beaucoup d'argent. La Camif nous a fait progresser sur la qualité de nos emballages, un domaine sur lequel elle se rapproche de l'exigence des clients allemands, qui sont un cran au-dessus des clients français. »

TRANSPARENCE ET COLLABORATION

Emery Jacquillat a su jouer toutes les cartes du digital pour mettre le consommateur au cœur de son modèle, en réanimant le lien très étroit que la Camif avait su tisser avec ses clients. « Nous demandons beaucoup aux industriels car nous offrons énormément de transparence à nos clients, insiste-t-il. Le consommateur veut savoir et il va savoir parce qu'avec internet, il a le pouvoir. Alors donnons-lui l'information. Comment et où le produit a-t-il été fabriqué ? Avec quels matériaux ? Qui viennent d'où ? Combien d'emplois ? Avec toutes ces informations, il n'a plus besoin d'aller en magasin car il en sait plus que le vendeur ! Nous avons un devoir de prescription vis-à-vis des fabricants. » Une rupture dans un monde de PME peu habituées à ouvrir leurs portes, à se doter d'un site web, à investir dans des bibliothèques de produits, à diffuser des fiches techniques tenant compte du référencement par les moteurs de recherche.

« Nous avons réalisé de petites vidéos sur le made in France. C'était la croix et la bannière pour obtenir leur accord, il y a cinq ans, quand nous avons démarré ! Ils ne voulaient pas dévoiler leurs secrets de fabrication », se désole le patron de la Camif. « Beaucoup de fournisseurs se considèrent encore des industriels purs et pensent que, une fois que le produit est sorti de leur dernière machine, ils n'ont plus rien à faire et que le revendeur s'occupera de tout. Ce n'est plus vrai », estime Emmanuel Brugger, le directeur général de Cristel. Certains fournisseurs – les plus gros – sont allés très loin. Il y a dix ans, au début de la vente par internet, Parisot a investi lourdement dans un studio photo afin de numériser tous ses produits.

Pour être plus réactif, il continue d'investir. « Nous cherchons à digitaliser nos bases photos en passant directement par notre outil de CAO en 3D », explique Vincent Heuraux.

Le numérique entraîne progressivement la disparition des catalogues et des collections et permet de tester rapidement de nouvelles références. En la matière, Emery Jacquillat entend jouer sur le mode collaboratif. Retour chez Artiga. Dans une ambiance bon enfant, trois équipes, composées de consommateurs et de salariés de la PME et du distributeur, phosphorent sur la future gamme Camif lors d'un atelier créatif. L'une des équipes présente, croquis à l'appui, un transat de plage connecté et rafraîchissant. C'est ainsi qu'est né le Cinlou. « L'idée d'un bureau connecté a émergé lors du Tour 2014, explique le patron de la Camif. Nous avons travaillé en ateliers collaboratifs pendant un an et présenté un prototype lors du Tour 2015. Les clients ont réagi et, en un après-midi, nous avons gagné deux ans. On avait oublié un truc : le client veut pouvoir y brancher son ordinateur et il n'y avait pas de prise ! Le prix a été fixé de façon collaborative. C'est devenu le best-seller de nos bureaux en décembre 2015, alors qu'il a été lancé en octobre. »

Ce qu'il a réussi à mettre au point avec Parisot, qui fabrique le bureau, Jacquillat veut l'insuffler chez les petits fournisseurs, qu'il veut connecter à l'univers des fab labs et des « makers ». Lors du concours d'innovation « Make it happen » du 17 au 19 juin à Paris, le distributeur a subventionné le projet d'un maker autour de la maison qu'il présentera à ses fabricants en vue de l'industrialiser et le commercialiser sur son site. Il a également mené une expérimentation pour recycler du mobilier d'entreprise hétérogène et restandardiser la matière pour faire des meubles neufs. La Camif, qui emploie une personne spécialisée en amélioration continue mise à disposition des fabricants, revendique un design de produit associé à un process de production qu'elle peut livrer clé en main à ses fournisseurs. Ces derniers vont devoir intégrer davantage de numérique dans leurs process de production afin de s'adapter à un modèle qui pousse de plus en plus vers la fabrication à la demande, la très petite série et la personnalisation. ■