



HISTOIRES DE DEMAIN

TNP¹

SAISON 5

ACCÉLÉRATEUR DE PERFORMANCE

L'entreprise agile, humaine & performante

SYNTHÈSE



1^{ÈRE} TABLE RONDE



Benoit RANINI
Président
TNP

Pour réussir la transformation, **Benoit RANINI**, président de **TNP**, considère que les entreprises doivent simplifier leur organisation et adopter une stratégie bicéphale consistant à la fois à améliorer l'excellence opérationnelle et à imaginer les métiers de demain.

Toutes les entreprises sont obligées de se transformer. L'Agile est l'un des leviers de transformation des entreprises. L'une de ses vertus est de redonner la responsabilité au métier dans la manière de réorganiser l'IT. Cette méthode permet de créer des équipes pluridisciplinaires et d'obtenir rapidement des résultats.

La plupart des métiers de demain feront appel à la technologie. Chez TNP, les data scientists et les consultants métiers travaillent en binôme. Cela nécessite du respect, de la compréhension mutuelle, des valeurs et une ambition commune, ainsi que du sens. La pluridisciplinarité est essentielle. Demain, chacun codera comme il conduit une voiture.

Enfin, la France doit développer un cloud souverain, par exemple via un regroupement des entreprises du CAC 40 dont la force de frappe est considérable.



Séverin CABANNES
Directeur général délégué
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

Séverin CABANNES, directeur général délégué de **Société Générale**, estime que l'actif principal d'une société de service est sa relation client. L'amélioration de l'expérience client passe à la fois par un accès le plus efficace possible aux services, via la banque en ligne, et par une réponse à l'attente des clients en matière de relation humaine. Le contact humain entre la Société Générale et ses clients sera un facteur différenciant sur le long terme. L'autre question concerne la contribution de l'entreprise à la transformation du monde. La stratégie ESG doit être intégrée auprès des clients.

Les attentes des collaborateurs sont de même nature que celles des clients. C'est pourquoi il est important de regarder les collaborateurs comme des clients. Les plateformes pour les clients et pour les collaborateurs doivent être les mêmes. Le plus grand frein à la transformation porte sur l'accompagnement des managers. Cela passe par une démarche de responsabilisation, l'évaluation du niveau d'autonomie et l'évolution des compétences des managers. Les métiers ne comportant pas un volet technologie n'existeront plus à l'avenir. Il y aura à la fois de plus en plus de compétences technologiques dans les métiers et de capacité d'empathie, de contact, de créativité. L'ambition de la Société Générale est que chaque personne puisse exprimer sa créativité.



Emmanuel SOLESSE
Partner
TNP

Emmanuel SOLESSE, partner chez **TNP**, s'interroge sur la façon de simuler l'instinct de survie dans le but de se transformer durablement. Comment se réinventer ? Les entreprises les plus performantes ont pris la mesure du besoin de créativité. Elles travaillent à créer un environnement de travail propice à l'innovation : plans de formation sur mesure, valorisation de l'entrepreneuriat, mise en valeur des modèles alternatifs, exemplarité. Transformer, c'est créer de l'adhésion au changement durable, partager des valeurs communes et permettre le passage d'une période de déséquilibre à un retour à l'équilibre. Les collaborateurs doivent être des entrepreneurs.



Anne BROWAEYS
Directrice générale marketing,
digital et technologies
CLUB MED

Anne BROWAEYS, directrice générale en charge du marketing, du digital et de l'IT au **Club Med**, insiste sur le respect des clients et des liens avec eux. Le Club Med s'est d'abord posé la question du comportement de ses clients pendant l'acte d'achat. Le processus de vente d'un voyage a été profondément transformé via la technologie. Plus de 60 % des clients réservent leur voyage en direct avec le Club Med. L'analyse des parcours clients montre que l'humain reste très important avec un contact téléphonique dans 80 % des cas, en sus des contacts via Internet. L'évolution du Club Med a connu trois phases successives depuis 35 ans : la montée en gamme, l'internationalisation et la transformation digitale. La moitié de l'énergie du management est consacrée à expliquer le pourquoi de la transformation, c'est-à-dire le sens. L'autre moitié est consacrée à expliquer le comment de la transformation, c'est-à-dire le chemin.



Anne-Sylvie PIOT
Directrice de l'expérience client
BRED

Anne-Sylvie PIOT, directrice de la relation client de **Bred**, estime que la transformation passe notamment par la banque sans distance afin d'abolir la distance entre les collaborateurs et les clients, par la proximité avec les territoires, qui permet d'écouter les clients et les sociétaires, par l'accessibilité et la praticité, via le digital, par l'écoute et la pro-activité, afin d'anticiper les besoins des clients. Chaque nouveau conseiller débute son parcours professionnel par une immersion d'un mois au Centre de service clientèle afin d'appréhender les attentes des clients. La proximité relationnelle que la Bred met en place chaque jour avec ses clients est étroitement liée à la proximité managériale. La Bred se caractérise par des circuits de décision courts et par un fort niveau d'engagement des collaborateurs.



Jean-Marc PAILHOL
Head of Global Market
Management & Distribution
ALLIANZ

Jean-Marc PAILHOL, directeur monde des structures du **groupe Allianz**, rappelle que la transformation principale porte sur le passage du consommateur au client et que le changement majeur concerne la capacité de chacun de s'informer et de choisir. La mutation passe par trois axes : l'amélioration, la transformation et la capacité à se réinventer. Il faut continuer de servir les clients tout en réinventant le modèle. Le digital permet une expérience la plus simple possible, la plus rapide, transparente et facile d'accès. Comment se transformer ? D'abord, il faut un objectif et savoir où vont les collaborateurs. Ensuite, il faut des outils pour accompagner et mesurer les actions entreprises. Enfin, il faut donner envie, expliquer et rémunérer les efforts des collaborateurs. La priorité est de convaincre le middle management. La transformation d'une culture passe par la pédagogie et par la motivation financière.



Matthieu POITRIMOL
Partner
TNP

Pour **Matthieu POITRIMOL**, partenaire chez **TNP**, la direction générale de l'entreprise porte une vraie responsabilité concernant la vision. Il existe un lien entre la perception de la vision par les collaborateurs et l'impact sur l'activité de l'entreprise. La direction générale a un rôle pédagogique pour faire comprendre les objectifs des collaborateurs. Le middle management est le bras armé de la transformation. Les études montrent que 25 % des managers sont correctement "formatés" par rapport aux évolutions attendues. En revanche, 50 % des managers doivent faire l'objet d'efforts importants pour évoluer, en particulier avec une approche par l'exemple.



Marc LECHANTRE
Directeur de la "business
unit"
PSA

Marc LECHANTRE, directeur de la "business unit" voitures d'occasion chez **PSA**, constate que l'évolution des attentes des clients remet en cause l'ADN de l'entreprise. Un constructeur automobile n'a plus seulement vocation à produire des véhicules mais à être fournisseur de mobilité. C'est pourquoi le groupe PSA a inclus des partenaires différents dans son écosystème.

Les clients entrent dans les systèmes digitaux avec des besoins différents. En conséquence, les vendeurs doivent être capables de quantifier un service en euros/mois et non plus seulement via une remise en pourcentage du prix catalogue. L'entreprise doit donner du sens aux opérations quotidiennes en lien avec sa vision stratégique. Par exemple, comment s'inscrire dans la réduction de l'empreinte carbone ? Il convient de veiller en permanence à l'alignement des collaborateurs avec les objectifs de l'entreprise.

La transparence des objectifs et l'accès au partage de l'information doivent primer quel que soit le niveau hiérarchique. Le sens est excitant lorsqu'il y a une ambition forte de l'entreprise, par exemple la volonté d'être le numéro un mondial de son secteur. Il est donc important de se fixer des objectifs ambitieux. Cela fait bouger les collaborateurs lorsque la cible est claire et simple à comprendre.



Rodolphe PLOUVIER
Membre du comité exécutif en charge de la
distribution
GENERALI FRANCE

Rodolphe PLOUVIER, directeur de la distribution de **Generali**, s'interroge sur la façon de mesurer l'écoute des clients. La satisfaction client passe aussi par le déploiement de nouvelles façons de travailler afin de rendre les équipes autonomes. Au sein de Generali, les managers et leurs équipes définissent eux-mêmes leur organisation en prenant en compte les contraintes des collaborateurs, des clients et de l'entreprise.

Pour aider les collaborateurs à se transformer, il faut les mettre en situation de comprendre ce qui arrive et les responsabiliser. L'Observatoire des métiers créé par Generali permet de montrer aux collaborateurs quels sont les métiers à risque et quelle est l'évolution de chaque métier à un horizon de 3 à 5 ans. La responsabilisation de chaque collaborateur par rapport à son évolution et celle de son métier est primordiale.

La technologie permet de libérer les collaborateurs des tâches rébarbatives au profit de tâches plus intéressantes. Elle permet de faire davantage de qualitatif et moins de quantitatif.

La création d'un nouvel état d'esprit dans l'entreprise passe aussi par le partage collectif des échecs afin de montrer que l'on peut faire des erreurs.