

Pas de transformation sans projet digital ?



Philippe CLAPIN

Directeur de l'agence Industrie, Transport, Aéronautique & Distribution, Sopra Steria Consulting
philippe.clapin@soprasteria.com

La question posée par cette note de conjoncture est quelque peu une provocation tant le numérique transforme le secteur des transports.

Il change tout ou presque :

- Les relations avec les clients.
- La façon de produire les services de transport.
- La distribution de la marge entre les acteurs du transport.

Ainsi, Voyages-sncf.com, le controversé Uber ou même Easyjet - et ses ventes exclusivement sur Internet - sont des produits de la révolution numérique.

Dans ce contexte, quelques questions deviennent centrales. A quelle vitesse va continuer de se déployer la transformation numérique ?

À quand, par exemple, le « tout » mobile pour la relation client ? Des indices existent car la croissance de l'utilisation de ces équipements est exponentielle. A quand la voiture autonome comme système « industriel » de transport ? Moins simple : parlons-nous en années ou en décennies ?

Et surtout, comment saisir les opportunités offertes par le numérique ? Ou comment voir venir les menaces comme la désormais fameuse « désintermédiation » ?

Les acteurs du transport en France ont un sacré défi à relever pour :

- investir dans les technologies numériques,
- développer l'open innovation avec les start-up, les universités, ...,
- et aussi parler d'une seule voix quand il s'agit de normes, comme pour la billettique sans contact par exemple.

Les interviews de cette note montrent que les territoires, les constructeurs et les exploitants s'y activent.

Tant mieux ! C'est à cette condition que la filière française du transport restera une filière d'excellence.

Sommaire

• La Poste, une transformation hors-norme	1
• Entretien avec Pierre SERNE, Vice-président de la Région IDF, chargé des transports et des mobilités	3
• Entretien avec Marie-Caroline BÉNÉZET-LANFRANCHI, Directrice Digitale chez Gares & Connexions	4

La Poste, une transformation hors-norme

L'expression de Jean Louis SANCHEZ (Délégué Général de l'ODAS - Observatoire National de l'action Sociale) m'a toujours saisi, quand il évoque devant un parterre de Présidents de Conseils Généraux « les facteurs, ces fantassins de la fraternité ». C'est une formule certes romantique mais qui n'est pas dénuée de sens à y regarder de plus près. Le vrai sujet est comment transformer des facteurs « distributeurs d'objets » à des facteurs « prestataire de services ». Et il n'y a pas que les facteurs qui sont impactés, c'est aussi en amont toute la structure industrielle qui est déstabilisée. Le pari de cette transformation vers un monde de services est donc audacieux, mais il est conforme à ce que peuvent attendre les Français et ce que peut réussir à faire le groupe La Poste.



La baisse du trafic du courrier : une dure réalité

Le trafic du courrier ne cesse de décroître (autour de -5% par an), ce qui n'est pas une surprise lorsqu'on mesure à quel point les grands émetteurs de courrier optimisent leurs envois. De plus en plus de factures (EDF, Impôts...) ou autres relevés de comptes bancaires sont maintenant proposés aux clients par courriel. N'oublions pas que 95% des courriers sont émis par les entreprises en mode BtoC. Concrètement, on passera de 18 milliards à 9 milliards d'objets distribués en 10 ans.

Du point de vue du consultant, la chaîne de valeur (ou le segment stratégique) de la distribution du courrier est en impasse. Pour se représenter les choses, il faut imaginer une usine qui tournerait à 50% de ses capacités, car La Poste - Courrier est une usine. 90 000 facteurs, 2 500 établissements, 70 000 véhicules, 9 avions... : ce n'est pas une simple organisation sur laquelle on peut faire des réglages au grès des trafics quotidiens. La flexibilité opérationnelle est très délicate voire impossible au regard des obligations de service public.



Par ailleurs, il s'agit d'une industrie de réseau. Garantir une livraison à J+1 n'importe où en France, c'est faire la promesse que le réseau soit en permanence sous tension. Dit autrement, on peut considérer que la 1^{ère} lettre - dont l'affranchissement est vendu à 0,66 €, coûte 10 milliards. L'effet de seuil pour le fonctionnement d'un réseau est primordial. Et quand le seuil est enfoncé, c'est l'édifice dans sa globalité qui est menacé.

Les alternatives possibles

Les alternatives sont connues et travaillées depuis longtemps, notamment à travers les services facteurs. Des dizaines d'expérimentations sont en cours sur les territoires, et certaines

offres sont maintenant bien rodées comme *Bonjour Facteur* ou *Recy-Go*, mais tout le monde connaît la délicatesse du business modèle de ces offres. Qui paye ? « Qui voudra payer pour que le facteur dise bonjour » comme me rapportait un Directeur Général à l'action sociale du Conseil Général de la Creuse, un brin provocateur. Il faisait référence à l'offre *Bonjour Facteur* qui vise à offrir un service de proximité aux séniors. Le marketing fait cependant son travail et les offres s'affinent, néanmoins cela ne suffit pas.

La solidité de la promesse du service rendu tient autant à la conception de l'offre, qu'à l'industrialisation. C'est probablement là que le défi est le plus grand : la faculté de l'entreprise à se transformer sur un spectre particulièrement large.

Cependant, d'autres pistes peuvent émerger, notamment à la faveur de secteurs qui se structurent, en particulier au Cluster Silver Valley. Le business modèle de services à l'unité ou égrenés auprès des séniors est fragile. En revanche, le partenariat avec des acteurs installés de la gérontologie est une chance. Ma conviction est que ces acteurs de la santé auront tôt ou tard recours à des opérateurs de la proximité. « La Poste est un excellent candidat » me confiait la responsable chargée de mission Vieillesse et Innovation au Conseil général du Val de Marne.

L'exécution : un véritable défi

Parler de délicatesse de l'exécution, c'est en fait parler de processus. Un processus bien décrit, optimisé, Lean, qui soit bien partagé et qui a du sens autant pour les opérateurs que pour les clients, c'est un processus qui n'a aucune difficulté pour être exécuté.

A l'opposé de cette maîtrise, les problèmes viennent de l'approximation. Quand on ne sait plus très bien qui est responsable de quoi, et qu'on répète un geste d'antan considéré abusivement comme immuable, le danger se présente. Cela est d'autant plus vrai quand l'organisation pense pouvoir intervenir ici et là en correctif. Or l'heure n'est plus aux ajustements. De ce fait, on mesure à quel point il y a un piège à séparer les notions de Nouveaux Services et de Distribution (du Courrier). La Distribution n'est elle pas un service ? Ces débats sémantiques sont les risques majeurs de la transformation, car les mots forgent les processus.

Mais il faut reconnaître qu'à ce jour, La Poste Courrier a pris à bras le corps le sujet, et vient de fusionner avec sa Branche Colis. Voilà un motif qui nécessairement conduira à une convergence très forte des processus. L'organisation suivra.

Le digital : un accélérateur de transformation

L'automatisation des processus entraînera en effet un séisme organisationnel. Et nous n'en sommes qu'au début. Imaginez le jour où La Poste aura de façon fiable, 30 millions de Français en compte, accessibles depuis n'importe quel canal (Factéo, Bureau de Poste, Internet). Cela veut dire concrètement que la convergence des systèmes d'information CRM, vente et SAV est inévitable. Un long chemin.

Thierry BESANÇON - Partner Sopra Steria Consulting



ENTRETIEN

avec Pierre SERNE,
Vice-président de la Région Ile-de-France,
chargé des transports et des mobilités

Sopra Steria Consulting : Comment évolue la logistique urbaine à Paris ?

Pierre Serne : Le sujet reste d'importance, notamment la logistique du dernier kilomètre, qui est la plus chère, mais aussi celle qui engendre le plus de nuisances. Des projets de parkings souterrains dédiés à la logistique sont à l'étude, tout comme la création de relais de proximité en rivage de Seine. Mais rien n'est simple. Si l'on s'arrête un instant sur le sujet de la Seine, chacun peut mesurer à quel point ce fleuve devient de plus en plus un lieu attractif en termes de tourisme et maintenant de loisirs. Or la cohabitation avec des activités portuaires rend les développements plus compliqués. Malgré un SDRIF (Schéma Directeur Régional d'Ile de France) avantageux pour des réserves foncières à vocation fret sur les bords de Seine, concrètement, négocier des emprises est compliqué. A titre d'exemple, comment faire fonctionner un Hôtel de la Logistique entre les bureaux du Port de Paris, la cité de la mode et une boîte de nuit ? La Seine vit 24h sur 24.

Sopra Steria Consulting : Quelles pistes pouvez-vous alors engager pour poursuivre vos objectifs ?

Pierre Serne : La Ville de Paris a lancé une cartographie des lieux délaissés (Port du Chatelet, Porte de Pantin...) donnant finalement à notre SDRIF régional, une dimension locale concrète. C'est une bonne chose. Reste à vérifier, la cohérence entre les différents espaces fléchés sur l'ensemble des documents d'urbanisme (PLU, PDU, SCOT, SDRIF). L'autre piste serait d'élargir à la compétence Fret, l'Établissement Public Foncier Régional d'Ile-de-France (EPFIF) pour renforcer nos outils de préemption et portage financier. Peut-être serait-il envisageable même, de créer un EPF spécifique Fret...

Parmi les autres pistes, il y a le sujet de l'évolution des moteurs. Très concrètement, agir sur les nuisances et la pollution des moteurs, c'est agir sur le fait de rendre un peu plus supportable la logistique urbaine. En 2013, le rapport NVU (Nouveaux Véhicules Urbains), de notre conseiller régional Jacques PICARD a montré la voie. Aujourd'hui, les grands opérateurs s'engagent, comme la RATP, pour le changement de toutes les motorisations de ses bus d'ici 2015. Il y a aussi le transporteur STEF qui investit lourdement dans une flotte de véhicule propres. C'est autant pour répondre aux demandes des chargeurs (qui exigent de plus en plus dans leurs cahiers des charges des normes Euro 4), que pour s'inscrire dans une logique de modernisation qui tôt ou tard verra apparaître l'interdiction des moteurs aux normes Euro 1 et 2. L'innovation qui touche aujourd'hui les nouveaux véhicules (roues directionnelles, massification avec les 44 tonnes, motorisation hybride...) facilitera demain, l'approche d'une logistique urbaine plus propre et plus pratique.

Sopra Steria Consulting : En quoi l'économie numérique peut-elle s'inscrire au service de la logistique urbaine ?

Pierre Serne : A l'image du covoiturage, l'institut de Montréal a travaillé sur le concept du partage du coffre de voiture. Il ne s'agit donc plus seulement de proposer sur un parcours donné, des places de voyageurs, mais des m³ disponibles. Or les technologies digitales sont au cœur du développement de sociétés comme BlaBlaCar. Ce transport de fret en auto-partage est à ce stade émergent, et il doit encore trouver sa place entre les professionnels, les semi-professionnels et les occasionnels, si l'on ne veut pas rejouer une séquence Uber !

En fait on observe que le numérique renforce la position des commissionnaires de transport ou brokers. Néanmoins, l'économie digitale a pour beaucoup accéléré les échanges en modes CtoC comme dans le co-voiturage, ou en BtoC à l'image de Booking.com. Dans le domaine du transport de marchandise, par nature essentiellement BtoB, le marketing d'un site web ou d'une app sur Smart Phone, a peu d'influence sur les acteurs. Une application sur mobile au design flatteur avec une belle photo d'hôtel, peut provoquer l'achat coup de cœur chez le particulier. Un industriel qui doit faire transporter 20 tonnes de palettes, ne fait pas d'achat compulsif. En BtoB, on ne s'échange pas d'adresse « perso » et il n'y pas de lien avec une page Facebook et on ne se fait pas de selfie quand on livre.

Le numérique dans la logistique ne peut donc se concentrer que sur les opérations - le back office - et n'a pour ainsi dire aucune prise sur le front office. Mais attendons de voir, "le" Booking.com de la logistique émergera nécessairement un jour ou l'autre et transformera les interfaces entre acteurs.

Sopra Steria Consulting : Avez-vous un levier pour agir sur les opérateurs ?

Pierre Serne : Il n'est pas possible aujourd'hui en termes réglementaires, de lancer une Délégation de Service Public (DSP) pour faire opérer pour le compte d'une AOT (Autorité Organisatrice de Transports), un service de logistique urbaine. En revanche, nous avons des outils comme les CPER (Contrat Plan Etat-Région) qui nous a permis de soutenir financièrement (5M€ sur un total de 100M€), l'installation de la plate forme SOGARIS à la Chapelle Internationale, dans le nord de Paris. Notre Région en partenariat avec ces acteurs reconnus, EUD (Espace Urbain de Distribution) et Hôtel Logistique, met en œuvre ces solutions de concentration et de massification des trafics.

Propos recueillis en mars 2015, par Christophe RIBET - Chargé de mission auprès du Vice Président Transports & Mobilités, et Thierry BESANÇON - Partner chez Sopra Steria Consulting



ENTRETIEN

avec Marie-Caroline BÉNÉZET-LANFRANCHI,
Directrice Digitale chez Gares & Connexions

Développement du digital au sein de la branche Gares & Connexions

Sopra Steria Consulting : Comment le digital évolue-t-il dans une structure telle que SNCF Gares & Connexions et à quelle vitesse ?

Marie-Caroline Bénézet-Lanfranchi : Le Groupe SNCF porte depuis plusieurs années une ambition forte sur les problématiques digitales. C'est dans cette dynamique que le Directeur de Gares & Connexions a souhaité créer en 2015 une Direction Digitale. Le digital est un levier de croissance important à actionner en termes d'orientation client mais aussi d'infrastructure SI. Le groupe SNCF s'est par ailleurs doté en 2014 d'une Direction Digitale Groupe, dirigée par Yves Tyrode et rattachée au COMEX qui coordonne l'ensemble des initiatives du groupe dans le cadre du plan #Digitalsnfc. Ce plan a pour cible le tout digital pour tous, clients et agents.

Le digital évolue très vite et il était essentiel, dans un premier temps, de reconnaître son aspect stratégique. Les comportements et les attentes des clients en gare évoluent. Ils consomment de plus en plus de produits digital et échangent des services par voie numérique. C'est donc à nous de les observer et les étudier pour répondre au mieux à ces nouveaux besoins et

mettre en place les ressources nécessaires pour établir un contact personnalisé.

Le modèle des gares évolue et le digital est une formidable opportunité pour rattraper notre retard en terme de connaissance des clients visiteurs des gares.

Le déploiement du wifi en gare va nous permettre de répondre à plusieurs besoins en même temps. Il permettra d'offrir à nos clients du wifi haut débit, gratuit et illimité et d'améliorer leur expérience en gare ; nous pourrons interagir directement avec eux et adapter l'offre de services à leurs attentes. Mais cela représente également une opportunité pour améliorer la connaissance de nos flux en gare et nous permettra de travailler sur un meilleur pilotage de l'exploitation et la maintenance de nos gares avec une gestion des flux de voyageurs plus analytique.

Sopra Steria Consulting : Selon vous, comment le digital va-t-il transformer votre métier et par quels moyens ?

Marie-Caroline Bénézet-Lanfranchi : Le métier de Gares & Connexions s'articule autour de deux grands axes que sont le développement, l'exploitation et la maintenance des gares d'une part et l'exploitation des zones commerciales d'autre part.

Le digital s'imisce partout et fait évoluer nos métiers. Du point de vue du patrimoine, la digitalisation permettra d'améliorer notre pilotage des travaux de développement, de rénovation et d'entretien des bâtiments. Nous sommes capables de réaliser des projections plus fines et plus analytiques grâce aux informations relatives à la circulation des personnes en gare. Les objets connectés seront également une opportunité pour mieux gérer l'évolution de nos structures, notamment par des capteurs de température, de pression sur les structures des bâtiments ainsi que des capteurs d'humidité. Tous ces outils seront utiles pour connaître la consommation en énergie et anticiper d'éventuelles défaillances.

Nos agents seront progressivement équipés d'outils digitaux « métier », en mobilité notamment, pour le suivi de chantier, la validation des tâches ou encore pour l'accès à des plans et à de la documentation sur site. Ces outils apportent une véritable valeur ajoutée puisqu'ils optimisent, entre autres, les déplacements sur les lieux d'intervention. Cette optimisation est d'autant plus importante sur un réseau tel que Gares & Connexions dont le maillage est très fin sur le territoire national.

Mieux connaître le comportement des visiteurs des gares, c'est également l'opportunité d'adapter l'offre commerciale pour mieux satisfaire les besoins des consommateurs.

Tant sur le plan de la gestion de patrimoine, des commerces que de l'exploitation opérationnelle, le digital est un outil d'optimisation des ressources et de création de valeur.

Sopra Steria Consulting : Comment se réalise l'intégration du digital dans l'opérationnel ?

Marie-Caroline Bénézet-Lanfranchi : De manière générale, l'accueil de ces nouveaux outils numériques se réalise dans de bonnes conditions puisqu'il permet à nos collaborateurs de disposer d'applications métier les aidant dans leurs travaux au quotidien. Ces applications métier ont pour effet d'optimiser l'organisation du travail, permettent une meilleure collecte des données et simplifient les reportings.

Toutes les applications ou services internes déployés sont co-construits et testés avec des opérationnels ; ce point est indispensable pour le succès des projets. Leur déploiement devra se faire en tenant compte de la conduite du changement, car il nécessitera régulièrement de faire évoluer les gestes métiers et l'organisation du management.

Sopra Steria Consulting : Selon vous, quelle place le digital va-t-il prendre dans plusieurs années ?

Marie-Caroline Bénézet-Lanfranchi : Le digital doit être pensé comme une « ligne métier » avec des expertises, des savoir-faire et des projets spécifiques. Il est nécessaire de définir des infrastructures projets techniques pour être capable de créer rapidement des projets et monter des expérimentations ; c'est une des raisons pour laquelle le rattachement des Systèmes d'Information de la branche à la Direction Digital a un sens. Il s'agira ensuite de faire évoluer le fonctionnement de la branche afin que tous les métiers « pensent » numérique. Toutes les directions orienteront leurs réflexions autour du digital ; Les Établissements Services Bâtiments Énergie penseront applications métier, la Direction des Grands Projets pensera prévisions de flux, la Direction des services, service client, etc.

Dans peu de temps, le digital sera présent partout et ce sera une colonne vertébrale de l'entreprise au point que la Direction Digitale ne sera là que pour coordonner et pérenniser les infrastructures techniques.

Sopra Steria Consulting : Comment les futures interactions entre les voyageurs et leur gare vont-elles se dessiner ?

Marie-Caroline Bénézet-Lanfranchi : La gare est une plateforme de services pour tous et doit devenir une plateforme digitale de services. Que l'on arrive en gare, que l'on y soit ou que l'on en parte, on doit pouvoir y trouver une offre large de services et cela est possible car les gares sont un lieu de passage et d'échanges. Dans les moments de transaction ou d'interaction entre les personnes, il y a un moment de rencontre et ce lieu de rencontre peut être la gare. Une plateforme de services autour de la gare a du sens pour cette raison-là.

Il est important de rappeler qu'une part importante de nos clients vient en gare pour une autre raison que prendre les transports. Prenons l'exemple de la gare de Lyon Part-Dieu qui est une gare traversante entre deux quartiers de la ville ou de la gare St Lazare qui héberge un centre commercial. La gare ne doit plus être pensée uniquement comme un lieu de flux de voyageurs mais comme un lieu d'échanges ; il y a beaucoup de choses à inventer.

Propos recueillis en août 2015, par Alice Monfort - consultante chez Sopra Steria Consulting



À propos de Sopra Steria Consulting

Sopra Steria Consulting est l'activité Conseil du Groupe Sopra Steria. Présent dans plus de 20 pays, le Groupe compte 37 000 collaborateurs et affiche un chiffre d'affaires pro forma 2014 de 3,4 milliards d'euros.

Notre vocation est d'accélérer le développement et la compétitivité des grandes entreprises et organismes publics. Aujourd'hui, ce sont 1 500 consultants dans le groupe dont 800 en France qui accompagnent les transformations numériques de nos clients en Europe.

