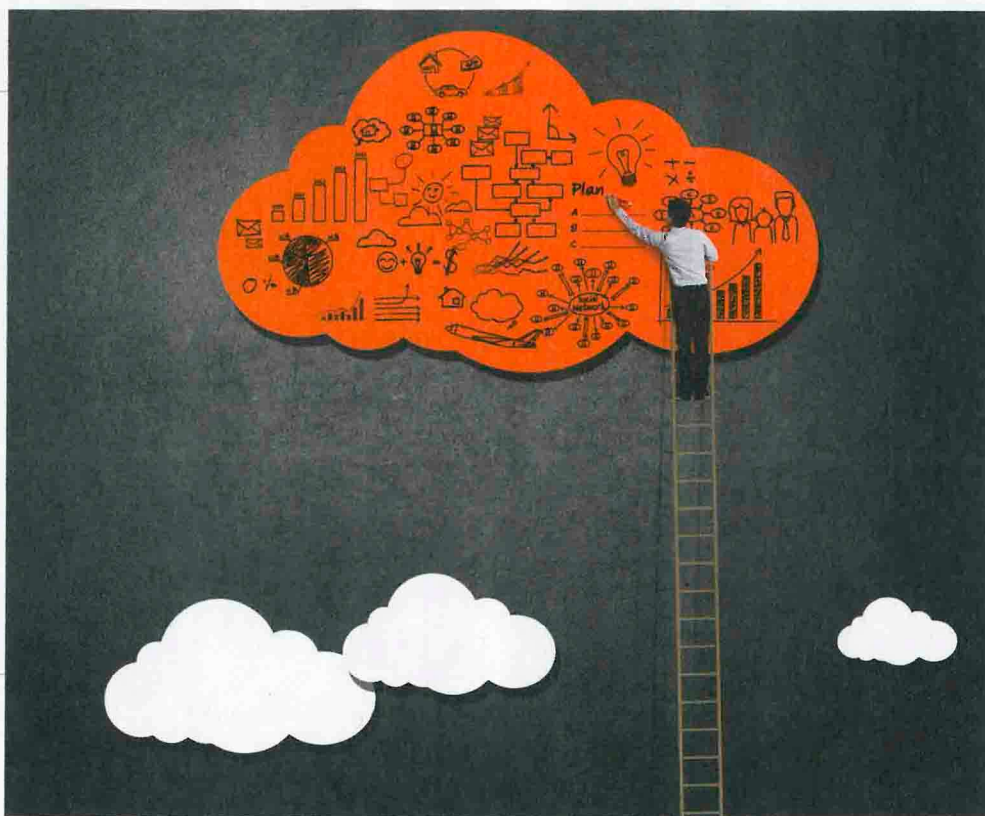


Les états-majors de la distri

L'ESSENTIEL

- Les distributeurs ont pris en compte la nécessité d'intégrer le digital au plus haut niveau des hiérarchies et chamboulent leur organisation pour impulser le changement.
- Ils ont recours à la promotion en interne, mais recrutent de plus en plus souvent des pros du web pour acquérir rapidement de nouvelles compétences.
- L'enjeu est, bien sûr, de contrer la puissance grandissante des e-commerçants et de muscler leur stratégie cross canal.



© GETTY IMAGES/STOCKPHOTO

D'où viennent ces nouveaux ténors du digital

RUÉE SUR L'E-COMMERCE

Hervé Parizot

DIRECTEUR EXÉCUTIF E-COMMERCE ET DATA CLIENTS CHEZ **Carrefour** DEPUIS MARS 2015



© TRISTAN PAVIOT

Il a fait ses premières armes chez **American express** avant de gravir les échelons chez **Mattel**. En 2010, il prend les rênes du site vente-privee.com.

L'e-commerce est scruté de près par les distributeurs pour mettre la main sur des pros capables d'organiser une politique stratégique et dotés de connaissances propres au digital. Auchan, Carrefour, Leroy Merlin et Darty ont aussi acheté des sites pour acquérir ce savoir-faire.

DES ADMINISTRATEURS ISSUS DU NUMÉRIQUE

Agnès Touraine

ADMINISTRATRICE INDÉPENDANTE NON-EXÉCUTIVE DE **Darty** DEPUIS 2013



© ARNAUD FEVRIER/DARTY

Elle a été directrice générale de **Vivendi Universal Publishing** et de la branche diffusion chez **Hachette**. Elle a participé à de nombreux conseils d'administration : **lastminute.com**, **Darty**... Chez ce dernier, elle siège avec Carlo d'Asaro Biondo, président strategic relationship chez Google.

Inclure dans son conseil d'administration des pros du numérique est une tendance assez récente. Cela est judicieux, car les actionnaires sont rassurés par ces experts qui ont aussi à cœur de maintenir la rentabilité de l'entreprise. Cela envoie un signal et une image moderne de l'entreprise, idéal pour des sociétés cotées.

bution se digitalisent

Le digital chamboule les organigrammes des distributeurs. Ceux-ci n'hésitent pas à s'emparer de pointures pour faire de ces nouveaux postes stratégiques des relais de croissance forts pour leur entreprise.



Au siège social de Darty, à Bondy (93), les locaux ont changé de visage en 2014. Jadis cloisonnés, les bureaux sont aujourd'hui réaménagés avec de vastes open spaces. Pricing, marketing, développement, e-commerce, autrefois éparpillés dans le bâtiment, travaillent désormais conjointement. Ce rapprochement n'est pas que géographique, ces services sont tous passés sous la houlette d'une seule et même direction, conduite par Christian Lou, directeur digital et marketing. Darty n'est pas le seul à avoir impulsé un tel changement, comme lui, de nombreux distributeurs ont intégré le digital au plus haut niveau de leur organisation. Les Galeries Lafayette, Boulanger, Carrefour, Etam, Eram... Aucun secteur n'est épargné par cette mutation qui bouleverse les organigrammes. «*Le digital et la relève managériale ressortent comme les deux principaux moteurs actuels de la transformation*

des entreprises, cités respectivement par 35 % et 41 % des dirigeants», confirme, étude à l'appui, Jean-Michel Jamet, partners chez Eurosearch & Associés.

Une réponse à Amazon

Tout commence il y a environ dix ans, quand le digital quitte les services de gestion des pôles informatiques pour gagner ceux dédiés au marketing et à l'offre. Deuxième coup d'accélérateur en 2011. Fini les années de crise, de gros groupes font le pari de nommer des chief digital officers (CDO) pour impulser une politique digitale au plus haut niveau. LVMH, avec la nomination de Thomas Romieu au poste de CDO début 2011, ou encore Kiabi font office de pionniers en la matière. Avec la conjoncture économique morose, certains ont tardé à prendre le train en marche. Difficile aussi, parfois, de persuader une direction d'intégrer un «business» qui pèse souvent moins de 5 % du chiffre d'affaires au plus haut niveau dans la hiérarchie...

RECRUTEMENT EXTERNE

Yann Nouchy

CHIEF DIGITAL OFFICER POUR **Etam** DEPUIS JUIN 2015



Il a été recruté comme entrepreneur indépendant. Il a créé des sites internet, dont un dans l'optique, et est resté longtemps chez **Publicis**. Yann Nouchy a notamment mis en place le plan digital et CRM de **Carrefour**.

C'est la voie la plus commune pour trouver des as du digital. Ces compétences ne sont en effet pas optimales chez les distributeurs, d'où le recours au recrutement externe.

LA DIGITALISATION DES FONCTIONS

Nathalie Pajot

DIRECTRICE DE LA COMMUNICATION OMNISCANAL CHEZ **Marionnaud** DEPUIS SEPTEMBRE 2015



Ex-responsable marketing du programme de fidélisation S'Miles chez **LaSer**, elle est nommée responsable de la fidélisation clients aux **Galeries Lafayette**, puis responsable marketing 360°. En 2012, elle est responsable de la marque et du marketing opérationnel du **BHV Marais**.

Marionnaud a créé ce nouveau poste qui intègre le volet de la digitalisation. L'idée est d'accroître la stratégie globale de l'enseigne dans sa communication afin d'avoir un discours cohérent sur l'ensemble des canaux.

PROMOTION EN INTERNE

Jean-Pascal Dubreuil

CHIEF DIGITAL OFFICER CHEZ **Boulanger** DEPUIS SEPTEMBRE 2014



Ce diplômé de Sciences po Paris a intégré **Boulanger** avant 1998 et a gravi les échelons, entre directeur métier, directeur marketing et puis directeur e-commerce depuis 2006.

L'empire Mulliez en a fait une marque de fabrique. Comme chez Boulanger, Kiabi a aussi monté une direction du digital en prenant appui sur les chefs e-commerce, qui ont été placés à la direction de leur enseigne. L'avantage : des dirigeants opérationnels immédiatement, rompus au digital et à la culture de l'entreprise.

DES SALAIRES MIROBOLANTS ?

de **100**
à **150 K€**
Le salaire moyen
annuel d'un directeur
digital

Pour des entreprises du CAC 40, comptez jusqu'à 200 K€/an pour un chef digital officer ! Des profils rares et, donc chers... Mais les salaires ne sont pas hauts dans le retail, la fourchette basse est donc la plus probable pour les CDO des distributeurs...

Source : Michael Page, 2015

COMMENT INTÉGRER LE DIGITAL DANS SON ENTREPRISE ?

50%
des dirigeants se disent prêts à engager un expert dans le digital

41%
des dirigeants envisagent la création d'une fonction digitale au « codir »

65%
réfléchissent à la création d'une équipe dédiée

OÙ RECRUTER ?

20% des dirigeants envisagent de recruter des compétences en externe (vs. 14 % en juin 2014)
35% ont recours à la mobilité interne (vs. 40 % en juin 2014)

Source : OpinionWay pour Eurosearch & Associés. Étude réalisée par téléphone entre le 26 mai et le 5 juin 2015

Mais, aujourd'hui, le digital est devenu une priorité commune. « Les entreprises du CAC 40 ont à peu près toutes leur CDO, mais la distribution a eu un coup d'avance avec l'essor fulgurant de l'e-commerce. Ils ont aussi agi vite par crainte de se faire "amazoniser" », avance Martin Villelongue, directeur de la division digitale chez Michael Page. Concrètement, deux schémas se dessinent pour intégrer cette nouvelle priorité dans l'organigramme. Généralement, le digital est associé au marketing au sein d'une même entité. C'est ce qu'ont fait Conforama, les Galeries Lafayette et Darty. L'avantage ? « Tous les services sont associés dès la genèse du projet, on a donc tout de suite une vision plus globale, et nous réduisons considérablement le temps du processus décisionnel », témoigne Christian Lou chez Darty.

Deuxième cas de figure : monter ce service au sein d'une direction. Un signal fort impulsé par la direction générale est ainsi envoyé au sein de l'entreprise. C'est le cas chez Kiabi ou encore chez Picard, qui

ont tous les deux eu recours à une promotion en interne pour composer leur direction « Dans le premier cas, le service est très opérationnel, le second reflète plus un choix stratégique. Ce qui est important, à chaque fois, c'est d'être soutenu par son supérieur, car le digital a une fonction transversale et fait travailler l'ensemble des équipes », souligne Philippe Nobile, directeur de Javelin Group.

Autre possibilité : digitaliser les fonctions existantes. Marionnaud a opté pour cette stratégie en nommant Nathalie Pajot à la direction de la communication omnicanal. Dernière tendance : une vague d'actionnaires issus du numérique a déferlé au sein des conseils d'administration. L'objectif, là encore, est d'envoyer un signal fort de changement d'image du groupe, tout en rassurant sur la rentabilité.

Ne pas régner seul

Quel que soit le modèle, les spécialistes s'accordent à dire que le digital ne doit en aucun cas régner seul. Parmi les bons élèves, Etam, qui a ainsi créé le poste de CDO au mois de juin, et lui a associé, en plus de l'e-commerce, le programme fidélité, le CRM, la data, les réseaux sociaux et le drive to store. Le CDO, Yann Nouchy, est issu d'un recrutement externe. Comme Etam, beaucoup de distributeurs se tournent vers cette solution dans le but de vite acquérir de nouvelles compétences. Même logique chez Eram, avec la naissance, en 2013, d'une cellule CRM et cross canal. Un nouveau service musclé avec de jeunes recrues : « Nous avons intégré dans notre équipe de nouveaux profils complémentaires. C'est ainsi que nous avons recruté François Aspe, ex-Google, qui dirige l'e-commerce et le CRM chez nous et est présent au "comex" », explique Renaud Montin, CDO d'Eram.

Certains passent par le rachat de site pour se développer rapidement dans le digital, comme Carrefour avec Rue du Commerce. Si cette option est souvent une aubaine pour les start-up et les pure players, elle peut s'avérer risquée pour les deux entités. Car rapprocher des équipes avec une culture d'entreprise très différente constitue un exercice délicat... ■

JULIE DELVALLÉE

L'AVIS DE...

Édouard-Nicolas
Dubar

MANAGING PARTNER
CHEZ HEADLIGHT FRANCE



« La bonne recette pour réussir le virage du digital est de créer un poste de vice-président ou équivalent en nommant un patron du digital. Pour réussir, il ne doit pas avoir uniquement la charge de l'expertise digitale, mais aussi celle de l'expérience client ; il bénéficiera ainsi d'un poste transversal et aura une vision globale du projet. Où qu'il soit situé dans l'organigramme, l'enjeu est commun : sortir le digital de son silo expert pour en faire un terrain de jeu naturel pour tous dans l'entreprise. »