

Réussir du premier coup un projet IoT !

Fondée en 2013, Oxelar est une société de conseil en stratégie Internet des Objets, qui accompagne les entreprises se lançant dans la connectivité des produits.

Conner ses produits. ... Oui, mais pour quoi faire ? Et surtout comment s'organiser ? Ce sont les questions auxquelles répond le cabinet de conseil en stratégie Oxelar depuis sa création en 2013. Les deux directeurs associés, François Dumoulin en charge du Business Development, et Laurent Inquiété, en charge des Opérations - tous deux ayant une longue expérience dans les opérateurs télécoms - accompagnent les entreprises qui se lancent dans la connectivité des produits. Objectif : les transformer en véritables fournisseurs de services. Entre les salariés et les consultants indépendants, le cabinet emploie une petite dizaine de salariés, avec des clients partout en France.

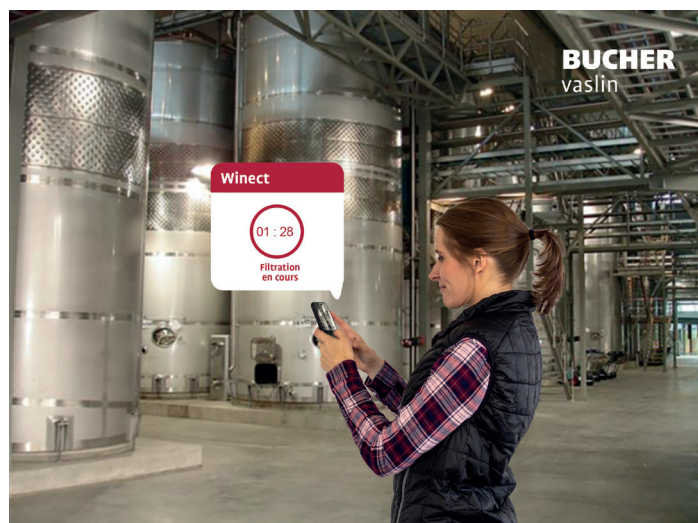
Oxelar est spécialisée dans le Conseil IoT (Internet des Objets, ou l'interconnexion des produits entre eux), centré sur la transformation digitale à 360°. La spécificité et la valeur ajoutée de l'entreprise est d'avoir une vision bout-en-bout des projets IoT : stratégie Marketing, identification des cas à valeur ajoutée, sélection des technologies, intégration des systèmes d'information, définition des offres et des modèles de vente, protection et valorisation des données, opérations de service. ...

Une expertise bienvenue car les changements impliqués sont significatifs, et il convient de ne pas se tromper de chemin. L'enjeu de l'IoT n'est en effet pas uniquement technique. Trop souvent, les entreprises ne réfléchissent qu'à cet aspect et à l'équipement. « Nous avons constaté que les clients souhaitant connecter leur machine ne parlaient très souvent que technologie : quels codes dois-je utiliser, quelles cartes électroniques ou quels opérateurs choisir. ... », liste François Dumoulin. Pourtant, la technologie n'est qu'un moyen. La vraie interrogation est de savoir si vous êtes organisés pour opérer un service connecté. Une transformation globale de l'entreprise est alors nécessaire. Vendre un équipement ou un service sont deux choses différentes ».

Stratégie de vente, manière de rémunérer, formation des commerciaux, gestion des compétences, communication à mettre en place. ... la mutation doit être profonde. Toutes les strates d'une entreprise sont impactées par les services connectés, que ce soit la comptabilité, les ressources humaines, le service commercial. « Avant vous alliez dans une concession, on vous vendait un véhicule 20000€, affirme le directeur associé. Maintenant, on ne vous dit plus 20000€, mais plutôt 150€ par mois. On bascule sur du service : pour 150€, vous aurez cela, mais si vous souhaitez l'entretien, il faudra rajouter tant, etc... Il faut donc tout revoir ».

Une méthode bien définie

Pour accompagner cette transformation en profondeur, Oxelar s'appuie sur la méthodologie de « l'IoT-to-Market ». Cette démarche se découpe en quatre étapes : imaginer, valider, construire, opérer. « Mais si la plus chronophage est l'étape



construction, la plus importante est celle d'imaginer », prévient François Dumoulin. En effet, la première brique à poser est bien de définir les usages dans leur globalité, et pas uniquement les besoins en termes d'équipements. En bref, se poser la question : qui peut être intéressé par avoir des informations sur la connectivité de cette machine ? Cela peut être la personne qui va la vendre, qui va l'acheter, qui va l'entretenir, quelqu'un dans l'environnement de cette machine, un gestionnaire d'actifs...

Un des clients, d'Oxelar se trouve être Parade, filiale du groupe Eram, spécialisée dans la chaussure de sécurité. Cette entreprise va bientôt lancer leur chaussure connectée, et François Dumoulin les a accompagnés dans ce changement. « Nous réfléchissons à tous les usages possibles, insiste-t-il. Il y a tout un écosystème d'usages qui peuvent être intéressants sur une machine ou un outil. Il ne faut pas s'arrêter aux usages évidents. A l'issue de cette étape d'imaginer, notre rôle va être d'identifier une roadmap du service, en disant « voilà ce qu'on aimerait faire avec la machine dans le futur », et en hiérarchisant ».

Point essentiel à garder en tête : il est important de ne pas développer les services pour tous les nouveaux usages en même temps. Afin d'obtenir l'adhésion de l'utilisateur, il convient d'y aller petit à petit, d'habituer le client, sans provoquer de rupture globale, mais construire marche par marche.

Une fois la « roadmap » préparée, vient le temps de la deuxième étape, la validation. Durant cette phase, Oxelar et le client vont valider la partie technologique, et définir quels équipements sont nécessaires pour répondre aux usages définis. Ce n'est donc

pas la technologie qui va définir les usages, mais bien l'inverse. La deuxième partie de cette étape consiste à vérifier la faisabilité organisationnelle. « Comment l'entreprise va devoir s'organiser pour assurer les promesses faites aux clients ? Qui est impacté par quoi et qu'est-ce qu'il faut faire pour répondre à cet impact ? A quel prix on vend ? Quelle durée et quels moyens de souscription ? Comment rémunère-t-on les commerciaux ? Si une PME vend dans le monde entier, toutes les informations sur ses produits vont remonter en temps réel et une organisation spécifique est à mettre en place. Comment vous organisez votre ligne de production parce que vous allez ajouter de la connectivité dans vos équipements ? Il faut lister tous les impacts dans l'entreprise », soutient François Dumoulin.

Une implication à tous les niveaux

Troisième aspect de cette étape, valider l'adhésion des clients au moins sur le premier service.

« Nous organisons un comité d'engagement afin d'expliquer tout ce qu'il va se passer dans l'entreprise, pour choisir les technologies, présenter un planning un budget et les impacts de la transformation, renchérit le fondateur d'Oxelar. Dans les premières étapes, nous sommes dans une démarche bottom up. Mais après ce comité d'engagement, le top management doit être impliqué et convaincu pour faire avancer le process, pour que toutes les briques organisationnelles s'imbriquent. Le projet IoT est souvent « Bottom-Up » et la transformation IoT est « Top-Down » L'implication du Top Management est un facteur clé de succès ».

A l'issue de cette période, la phase de construction peut commencer avec trois sous étapes : la conception (mise en place et création d'un cahier des charges pour la partie briques technologiques, choix des équipements, sélection de partenaires), le développement et l'intégration. Pendant cette phase, tous les process de l'entreprise sont revisités, du personnel est recruté si nécessaire, les salariés sont formés, pour préparer l'entreprise à opérer un service connecté lors du lancement commercial (ADV, Rémunération des Distributeurs Concessionnaires, Production Usine, SAV).

L'ultime étape consiste à « opérer ». Car une fois que le service est lancé, il ne s'arrête plus : quand un produit est connecté, il faut le faire vivre et évoluer. Plus que d'étapes, il conviendrait de parler de cycles : les usages sont constamment redéfinis, certains évolueront, d'autres apparaîtront, d'autres disparaîtront. Mais en définitive, c'est la force du collectif et la volonté de croire en son projet qui sont



Chiffres clés

- Pure Player IoT
- Créé en 2013
- Plus de 20 clients accompagnés
- Plus de 5 clients ont commercialisé des services connectés



les clés du succès. « Un des éléments cruciaux est que toute l'entreprise doit être impliquée, affirme François Dumoulin. L'IOT est quelque chose de très collectif. Les services connectés sont un nouveau marché, il y a des risques. Les patrons prennent ces risques, car ils ont foi en leur projet, ils sont persuadés qu'ils vont apporter de la valeur ajoutée. Ils se disent : je ne sais pas si le gâteau est gros, mais j'y vais parce que j'y crois, et parce que je suis certain que mes clients vont y adhérer ».

Ce qu'ils en pensent...

La collaboration a été riche en partage d'expérience et les compétences apportées par Oxelar ont permis de définir les axes de travail et leurs priorités, de façon à prendre en compte tous les aspects nécessaires à la transformation de l'entreprise et à la mise en place d'offres numériques. Toutes les étapes et la méthodologie créées par Oxelar ont permis à Bucher Vaslin de concevoir et mettre en place pour les clients, une solution et des offres uniques et opérationnelles rapidement.

Adrien de SARRAN, Chef de projets Services Numériques Bucher Vaslin

Ce qui m'a intéressé dans la démarche d'Oxelar, c'est que cette société est dans une vision très globale et RH. Ils ne sont pas focalisés sur l'aspect technique, ce qu'il faut intégrer, ce qu'il faut acheter. Ils sont plutôt dans une vision organisationnelle, voire organique, afin de connaître toutes les conséquences des changements. J'ai été séduit par le leitmotiv de François Dumoulin : « c'est l'usage qui drive la technologie et pas l'inverse ».

Franck Cherel, Président de la société Parade