

## FORMULAIRE DE CANDIDATURE DSIN 2021 – 23<sup>e</sup> édition

*Pour tout renseignement sur le remplissage de ce formulaire, merci de contacter*  
[candidatures@dsidelannee-2021.fr](mailto:candidatures@dsidelannee-2021.fr)

*Le volume des éléments fournis ne doit pas dépasser 10 pages au format A4  
(portrait ou paysage, format Word ou PDF)*

### Renseignements sur le candidat

- Civilité\* : Monsieur
- Prénom\* : FREDERIC
- Nom\* : MAI
- Fonction\* : Directeur de l'Organisation et des Systèmes d'Information, Membre du Comité Exécutif
- E-mail\* : [frederic.mai@homeserve.fr](mailto:frederic.mai@homeserve.fr)
- Téléphone\* : 06 26 75 33 36
- Adresse physique : 9, RUE ANNA MARLY CS 80510 – 69365 LYON Cedex 7
- Parcours professionnel \*  
Après une formation d'Ingénieur (INSA de Lyon), j'ai fait mes armes dans le monde du Conseil (PwC, Arthur Andersen, BearingPoint), avant de prendre des responsabilités d'IT manager au sein du Groupe M6. J'ai ensuite évolué vers un poste de Directeur de l'Organisation et des Projets Digitaux pour le compte d'un eCommerçant français (MisterGoodDeal), avant de prendre la Direction Technique Adjointe de la filiale Digitale du Groupe M6 entre 2012 et 2016. En 2016, j'ai rejoint Fiducial, un grand Groupe français spécialisé dans le Service aux Entreprises pour prendre la direction des initiatives de transformation digitale. J'ai été nommé DOSI de HomeServe mi 2018 avec le mandat de porter la transformation et les moyens technologiques de l'Entreprise.
- Formation / Diplômes \*  
Ingénieur INSA DE LYON (Promotion 2001, Félicitations du Jury)
- Divers : participation à des clubs d'utilisateurs, à des commissions, ouvrages, livres blancs et autres actions.  
Jusqu'en 2018, intervenant régulier pour le compte de l'IGS et de Digital Campus sur le thème de la Gestion de Projets, de l'Agilité et du Management des hommes dans un contexte de Transformation

### Renseignements sur l'entreprise

- Société\* : HOMESERVE

- Taille de société (nombre de salariés) \* : Environ 900 collaborateurs répartis entre le siège (plus de 500 à Lyon) et un réseau de filiales partout en France. Un triplement des effectifs est prévu dans les 4 ans, dans le sillage d'une politique ambitieuse de M&A.

- Chiffre d'affaires de la société (valeur ou fourchette) \* : 150 ME de CA en 2020 (triplement prévu dans les 4 ans)

- Secteur d'activité\* : Courtier en assurance et assistant pour le domicile. HomeServe France est l'émanation française du Groupe Britannique du même nom, côté à Londres (Footsie 250). Notre promesse : « Every job, every home ». HomeServe est le spécialiste des réparations, des travaux et de l'entretien des équipements de la maison depuis 20 ans en France. Nos chiffres clés :

- Toutes les interventions de l'habitat : plomberie, électricité, chauffage-clim, gaz, petits travaux, électroménager, serrurerie, vitrerie, peinture, objets connectés
- 4000 professionnels sur toute la France
- 215 000 interventions par an, soit 1 intervention toutes les 2 minutes
- 20 ans d'expérience en France
- 750 collaborateurs
- 1,2 million de clients
- 97% de satisfaction client
- Depuis 6 années consécutives, "Élu Service Client de l'Année" dans la catégorie "Services à l'habitat"

## Renseignements sur la DSI

- Description de l'organisation de la DSI, de son périmètre d'intervention (nombre de collaborateurs de la DSI, nombre d'utilisateurs concernés par le SI), périmètre fonctionnel sous votre responsabilité, appartenance du DSI au comité de direction de l'entreprise. \*

### NOS MISSIONS

- Exploiter, sécuriser et garantir le fonctionnement du SI
- Supporter ses utilisateurs
- Faire évoluer le SI, au quotidien, et à travers des transformations de fond des outils, des méthodes de travail et des modèles d'organisation de l'Entreprise

### NOTRE VISION

Apporter à l'ensemble des Divisions de HomeServe des conseils et des solutions technologiques adaptées de manière durable à leurs besoins internes et à leurs enjeux clients, partenaires et prestataires, et répondant à un niveau de service partagé et transparent

### NOTRE AMBITION

#### More than IT, Business IT

Fournir un SI capable de supporter et d'accélérer nos ambitions en termes :

- de croissance externe et de diversifications
- d'acquisition de nouveaux clients et de nouveaux partenaires
- d'efficacité et d'automatisation
- de QoS et de Satisfaction client à travers des parcours omnicanaux
- via des plateformes actuelles, sécurisées et tamponnées X-strategy

« More than IT, Business IT » : Notre Système d'information doit supporter et accélérer nos ambitions en termes de croissance externe et de diversifications, doit nous permettre d'amplifier notre acquisition de nouveaux clients et notre recrutement de nouveaux partenaires, doit augmenter notre efficacité, notre Qualité de Service et la satisfaction de nos clients finaux via des parcours véritablement omnicanaux, dans le cadre d'un SI full cloud, full API et exposant de manière sécurisée des data de qualité

### Nos convictions :

- L'agilité comme mindset et framework méthodologique à l'échelle de l'Entreprise

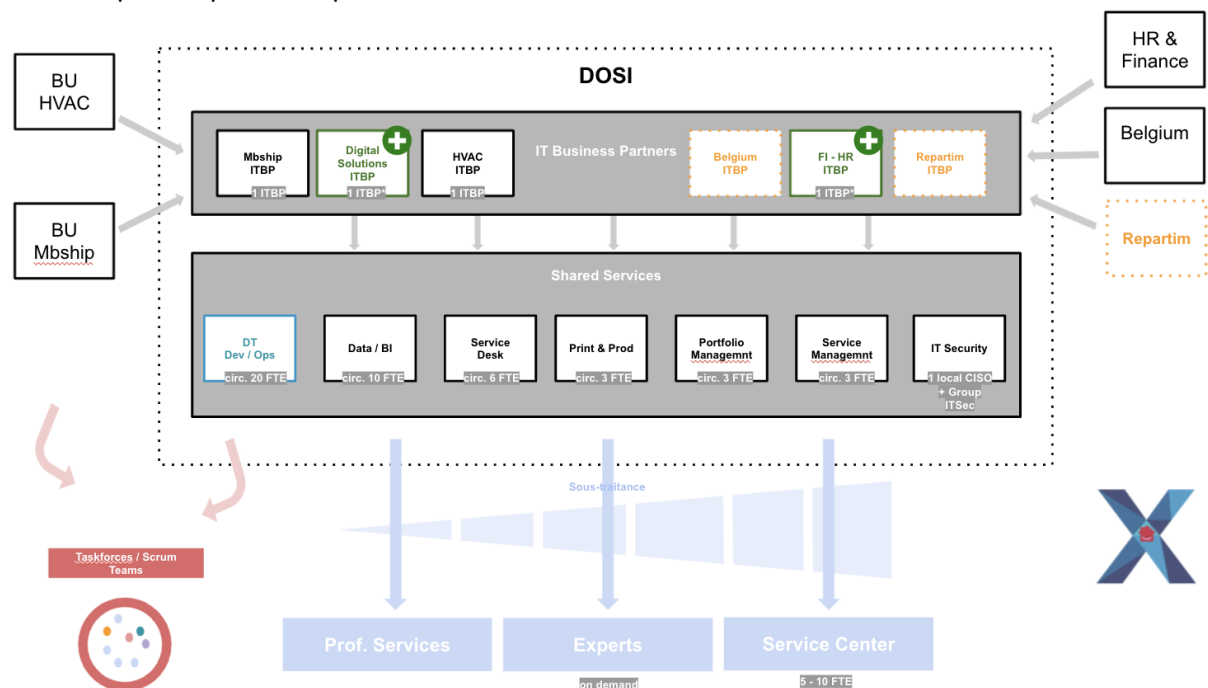
- Monter un véritable partenariat avec les métiers pour réussir cette révolution et piloter les transformations d'Entreprise : faire simple, prioriser par la Valeur Métier, se focaliser, apprendre et recommencer, mesurer et améliorer
- Transformer le SI pour passer d'un monde full on prem et totalement fait maison à un SI full cloud, standard et standardisé et full API pour répondre de manière unifiée à nos besoins qu'ils soient internes, B2B, B2B2C et B2C

#### Nos défis :

- Une culture d'Entreprise historiquement très command and control, et un legacy IS très « sur mesure »
- Un risque élevé de créer une entreprise à 2 vitesses si la transformation devient une rupture
- La prise en compte de l'IT Security dans une transition vers un SI full cloud
- Un besoin de se focaliser, et à la fois une Entreprise en plein boom qui impose de travailler et le temps court, et le temps long, et la transition.

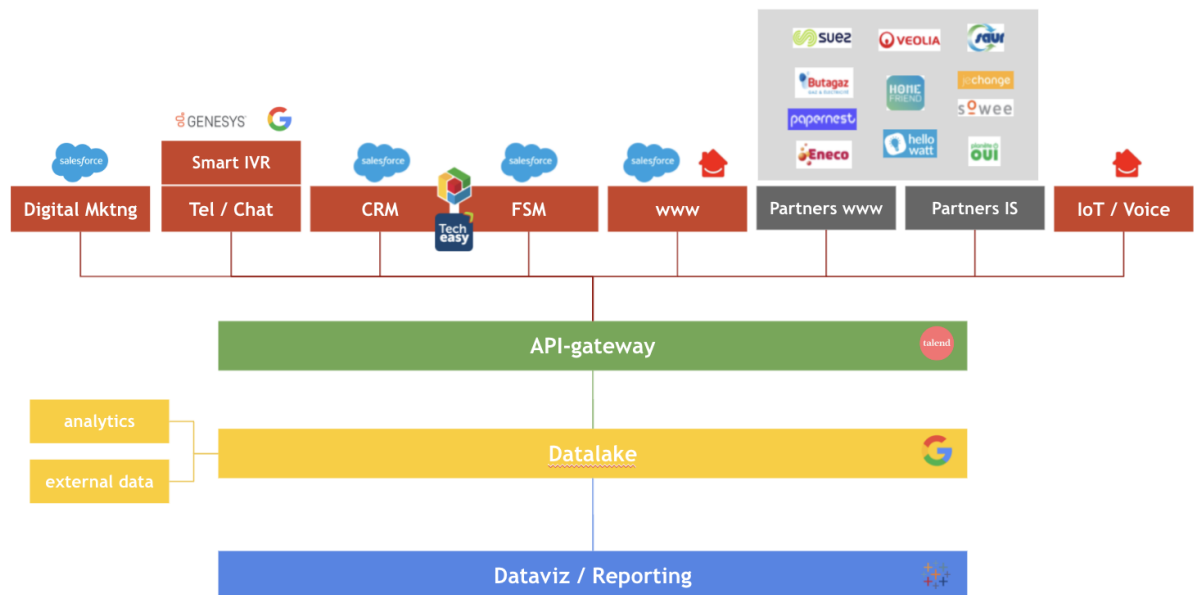
#### Notre organisation

La Direction de l'Organisation et des Systèmes d'Information est pensée pour avoir une surface de contact maximale pour nos Business Units. Des IT Business Partners servent de véritables courroies de transmission entre les Directions métiers et les centres de services partagés qui sont autant de petits centres d'excellences. La DOSI compte environ 45 collaborateurs, et a noué des partenariats avec des cabinets, ESN et centres de services pour de l'expertise, du débord régulier ou pour se donner de la flexibilité, au service d'initiatives Business parfois peu anticipables.



Au total, ce sont environ 75 ETP à l'année qui conçoivent, délivrent, maintiennent et sécurisent l'ensemble des services technologiques et digitaux de l'Entreprise, à l'interne (informatique de gestion et solutions métier autour des enjeux de Gestion de la Relation Client, de Gestion

de produits assurantiels et d'assurances, ou encore de Gestion de Sinistres), et vers nos clients, qu'ils soient B2B, B2B2C ou B2C.



Une Design Authority, animée par un CTO présent dans la DOSI, est chargée de faire vivre notre « X-Strategy », c'est-à-dire la volonté de définir certes un cadre technologique, mais surtout un catalogue des composants métiers qui servent d'enablers à toutes les business Units dans une ambition de « platformiser » HomeServe. La Design authority a pour mission de tenir et expliquer cette « boussole » à toutes les product teams de l'Entreprise, et de favoriser une pertinence métier et une utilisation maximales de ces composants, ou à défaut de piloter la trajectoire de migration équipe par équipe, pour faire de notre Système d'Information, de manière durable, une véritable boîte à outils, utilisable à la fois à l'interne par nos Business Units, et à l'externe par nos partenaires, affiliés, ou clients B2B.

Au-delà de ses missions de maître d'œuvre du Système d'Information, la DOSI est mandatée pour piloter et propager les transformations de l'Entreprise, en lien avec les équipes de la DRH pour ce qui est de l'introduction de nouvelles pratiques managériales et méthodes de travail, et en effort joint avec toutes les Business Units pour propager de proche en proche un modèle d'organisation en « Product teams » dans un cadre agile, qui favorise l'engagement et l'intelligence collectifs, le pilotage par la valeur, l'accueil des aléas comme des opportunités, ainsi que la coconstruction de solutions / produits en équipes mixtes (techs + non techs).

Enfin, la DOSI est également en charge du portfolio management, c'est-à-dire de se porter garante pour le compte de la Direction Générale de l'alignement entre ce qui doit être fait pour atteindre les objectifs stratégiques de l'Entreprise, et ce qui est fait sur le terrain, que ces initiatives soient ou non motorisées par des solutions technologiques. En tant que DOSI, je suis membre du comité Exécutif de l'Entreprise, qui comprend environ 900 collaborateurs en Novembre 2021, partout en France, et membre du IT Leadership Team du Groupe implanté dans 5 pays (UK, USA, France, Espagne, Japon)

- Budget de la DSI \* : (merci d'indiquer un montant, une fourchette ou un pourcentage du CA)

Le budget de la DOSI est de 14ME par an, soit environ 10% du CA annuel en 2021. Ce budget est réparti entre opex (frais de fonctionnement, amortissements, masse salariale non immobilisée, etc.) pour environ 10 ME et environ 4 ME annuels d'investissements pour supporter les initiatives de transformation Business. Le ratio Budget IT / CA, qui a significativement augmenté sur la période 2018 > 2021 dans le sillage d'une dynamique d'investissements ambitieuse, va progressivement se réduire (7% en 2022, 5% en 2023), traduisant un double phénomène : (1) les transformations engagées portent leurs fruits (augmentation à 2 chiffres du CA à partir de 2021 diluant la proportion des coûts IT) et (2) le niveau d'investissement va parallèlement pouvoir diminuer, sous l'effet conjugué d'une rénovation et d'une stratégie de plateforme réussies.

## Renseignements sur la candidature

Cette partie ne peut excéder 8 pages

Choix de la catégorie (plusieurs choix possibles)

	DSI Augmenté(e)
	DSI for Good
	DSI Résilient(e)
X	DSI Transformateur/trice
	DSI Communicant(e)
X	DSI Orchestrateur/trice

- Vos plus grands projets en 2021 \*

(merci de détailler autant que possible, par catégorie choisie, le budget et les ressources internes et externes utilisées dans chaque réalisation ou projet. Cette information demeurera confidentielle et sera transmise à la seule attention des membres du jury)

Après une campagne volontariste de formation et d'accompagnement de l'ensemble des collaborateurs, managers et même des Directeurs à l'état d'esprit, aux pratiques et au sens de recourir à un cadre agile au quotidien et en particulier dans le contexte des transformations de l'Entreprise, campagne initiée en 2019, une séquence de « rappel » est réalisée préalablement à chacune de nos initiatives de transformations. Ce préalable s'est révélé absolument fondamental pour concrétiser 4 projets d'intérêt majeur pour l'Entreprise en 2021.

### (1) LEGO

Fondamentalement, le métier historique de HomeServe se résume en 2 activités : gérer de la relation client, et mandater des artisans prestataires pour intervenir chez nos clients en cas de sinistre. Ce métier d'assureur / assistant est celui qui a fait le succès de l'Entreprise. Mais il correspondait à un modèle en partie vieillissant : une approche contrat et ticket, et non pas une approche client. Des processus très personnalisés. Des consignes très complexes. Un SI obsolète et devenu un frein au développement de l'activité.

Le Projet LEGO visait à ré-inventer nos processus opérationnels « comme si la société venait de se créer ». Principaux enjeux : simplifier des processus devenus peu lisibles pour les clients, souvent très manuels et plus toujours très sensés. Automatiser. Étendre nos points de contacts pour dépasser le papier et le téléphone et répondre aux attentes de clients de plus en plus exigeants et connectés. Se donner les moyens de mieux connaître leurs attentes, leurs habitudes, leurs

irritants, pour mieux les servir, les fidéliser, et augmenter notre capacité à séduire de nouveaux partenaires affinitaires, à recruter de nouveaux clients, et à les conserver dans la durée. Mené comme un projet Business motorisée par des solutions technologiques, et non pas comme un projet IT associant une maîtrise d’Ouvrage, le Projet LEGO, a permis en l’espace de 30 mois de tenir ses promesses et de réinventer entièrement les métiers de la Relation Client et de la Gestion de Sinistres dans l’Entreprise. Finalisé en Novembre 2021, dans les temps prévus lors du lancement du projet, dans le budget du projet, et surtout – au rendez-vous des ambitions métier qui étaient celles de l’Entreprise, le Projet LEGO aura mobilisé toute l’Entreprise qui s’est prêtée au jeu de la simplification, de la standardisation, et de l’approche « adopt vs adapt » pour bénéficier de l’effet d’accélération des meilleures solutions Cloud du marché, quitte à remettre en cause 20 ans d’histoire et de spécificités parfois très compliquées.

Mené en 2019, le pré projet a, pendant 6 mois :

- permis de poser une vision claire de la transformation et des Principaux Résultats attendus (en pratique : une réduction des coûts de nos centres d’appels via de la simplification de processus, de l’automatisation et la digitalisation d’un certain nombre de parcours client),
- servi à conduire une transition agile à travers l’Entreprise pour se préparer à être dans « le bon cadre de valeurs et de pratiques »
- sélectionner les partenaires pour nous accompagner dans le cadre de cette transformation (Salesforce pour les solutions de CRM et de FSM, Cap Gemini pour l’Intégration)
- Mobiliser nos équipes, une équipe cœur de 15 personnes, une équipe étendue de plus de 60 collaborateurs répartis à travers toutes les organisations et toutes les Divisions

Entre fin 2019 et Novembre 2021, la transformation s’est déroulée sans heurt et a permis d’atteindre les uns après les autres les objectifs portés par notre Vision. Les principaux enseignements :

- L’adoption d’un vrai cadre agile (base SCRUM) a permis de changer de plan pour s’adapter maintes fois à de nouvelles réalités (exemple : le projet a réussi à supporter le lancement de nouveaux partenaires et même de s’installer en Belgique, sans dérive), de responsabiliser les équipes pour inventer des solutions simples et pertinentes, et de maintenir un engagement de tous les instants dans toute l’Entreprise pendant les plus de 2 ans qu’aura duré le projet (7.000 jh au total, hors change management)
- Le respect d’un cadre strict « adopt vs adapt » qui, seul, rend pertinente le recours aux solutions cloud, et la capacité à tenir un Quoi / Quand pilotable sur la durée. A ce titre, l’adhésion sans réserve du Directeur Opérations et Clients aura été un facteur essentiel de la réussite du projet dans la durée
- Le découpage de l’initiative en itérations fréquentes, rapprochées (une release tous les 2 à 3 mois en début de projet, une par 15aine en fin de projet), et qui avaient un sens métier : bloc de parcours clients cohérents plutôt que décomissionnement d’outils
- Un accent très important mis sur l’adoption et l’accompagnement au changement des utilisateurs, principalement des conseillers de clientèle, des superviseurs de plateau et des artisans peu technophiles (plus de 250 agents et 1000 techniciens du réseau à former)
- La construction dès le départ d’une cible en termes d’architecture Business IT, qui aura servi de boussole pendant tout le projet et qui aura permis de piloter les écarts de manière adaptée, et d’une stratégie de double run simple et favorisant l’expérience collaborateur plutôt que la volonté de décomissionner (nouveau SI et ancien SI imbriqués pendant le dual run pour rendre les migrations transparentes et sans couture)

Les principaux résultats et chiffres marquants :

- Des gains constatés avant même la fin du projet, dès les 1ères mises en service début 2020, et qui se comptent en 2021 par des économies déjà avérées de plusieurs centaines de k€ (économies d'ores et déjà constatées de 10 ETP sur le centre d'appels)
- Une capacité pendant toute l'année 2020 et 2021 à multiplier les nouveaux partenariats (plus de 10 partenaires additionnels pendant chacune des 2 années, vs 2 à 3 avant le projet), le lancement de nouveaux produits et même le lancement d'un nouveau marché (Belgique), grâce à une transformation qui a simplifié et standardisé les processus et permis de poser une architecture full API, et ce pendant même la durée du projet
- Aucun impact significatif sur la productivité ni la qualité de service pendant toute la durée du projet, de par l'implication au quotidien des équipes concernées dans les phases non seulement aval du projet (recettes et formations), mais aussi amont (conceptions, démonstrations, priorisation, validation des process simplifiés)
- Un coût complet inférieur à 5ME, pour une durée complète de 30 mois, qui a mobilisé une équipe cœur d'environ 15 ETP, le tout en ligne avec les hypothèses de départ (100% de la business value délivrée, à l'épure budgétaire, au rendez-vous du planning à 3 mois près, 3 mois liés à un effet confinement et au lancement de nos offres en Belgique)

## (2) Tech'Easy

Dans le même temps, HomeServe souhaitait se diversifier, via une stratégie ambitieuse de croissance externe sur un vertical proche de notre cœur de métier, mais avec un modèle économique différent : le conseil et l'installation de solutions de chauffage et de climatisation pour le particulier. Notre ambition : diversifier nos sources de revenus, conquérir de nouvelles cibles, et se donner les moyens de créer un cycle vertueux en proposant aux clients de chaque BU des offres de l'autre division.

Si ce métier peut sembler en forte affinité avec notre métier historique de courtier en polices d'assurance et contrats d'assurances pour le domicile, il est en fait très différent. Principalement des installations plutôt que des souscriptions. Des problématiques nouvelles de gestion d'achats et de stocks de marchandises (chaudières, pompes à chaleur, pièces détachées, etc.) vs du service. De la gestion d'équipes de techniciens internes localisés partout en France plutôt que la sélection et la mobilisation d'un réseau de partenaires. Des faibles marges et la nécessité d'intervenir pour réaliser du chiffre d'affaires vs des marges importantes drivées par une faible sinistralité. La différence des modèles et la nécessaire concomitance avec le projet LEGO nous a contraint à une grande singularité pour faire aboutir le projet Tech'Easy (tel que nommé par les équipes métiers).

Le marché du chauffage en France est très fragmenté. De nombreuses TPE / PME sont présentes partout sur le marché, souvent des petites entreprises familiales très localisées. Elles sont en général peu ou mal processées, et outillées. D'ailleurs, le marché des solutions structurantes est lui-même peu organisé. Des petites solutions existent, mais sont peu propices à une mise à l'échelle, qui est en revanche clairement notre ambition à 5 ans : grandir vite et rapidement être un des 3 gros acteurs du marché français. Notre diagnostic était clair : pour réussir sur ce métier, nous devons standardiser, optimiser, automatiser, piloter, déployer et mettre à l'échelle tout ce qui peut l'être pour augmenter la productivité des techniciens, gagner des points de marge, et accélérer l'intégration de nouvelles sociétés.

Sur le modèle du projet LEGO, qui se déroulait en parallèle, nous avons fait le choix singulier de nous rapprocher d'un de nos confrères, qui venait de mettre au point sa solution, sur une chaîne

de valeur à 80% comparable à la nôtre. Après 6 mois de pourparlers, d'analyses, et de négociations, nous avons réussi à racheter la solution robuste pensée par notre concurrent, et à l'utiliser comme socle de départ à notre initiative « Tech'Easy ». Cette solution :

- Couvrait la quasi-totalité de nos processus métiers, de la GRC à la gestion des installations, en passant par la gestion de devis, la facturation et l'application mobile technicien, à l'exception près des processus ceux qui avaient été jugés trop différenciants par notre confrère (principalement la gestion des achats et l'optimisation des tournées)
- S'appuyait sur les mêmes composants technologiques que ceux mis en œuvre dans le cadre de notre projet LEGO (principalement Salesforce Service Cloud et FSL), maximisant notre capacité à mettre en œuvre, à intégrer et à maintenir les solutions dans la durée
- Nous a permis de concentrer nos efforts sur (1) l'adoption et la formation, (2) la migration des données et (3) la mise en œuvre des fonctionnalités vraiment différenciantes pour le métier, les autres étant disponibles « out of the box » dans un modèle « adopt vs adapt »
- A permis de déployer une première société en 4 mois, à la rentrée 2020, et d'accélérer la cadence sur 2021 avec à date 6 autres fonds de commerce et sociétés déployées, le tout avec une équipe simplement constitué d'une core team de 5 personnes, dont 3 internes seulement, pour un investissement total inférieur à 1,5 ME, pour un chiffre d'affaire de la BU à date de près de 50ME.

Là encore, un cadre agile et avec lui, un pragmatisme important de la part des équipes sur ce qui est banal et ce qui ne l'est pas, une traction conjointe avec la Direction Métier, une volonté de faire simple, de standardiser, et de se concentrer sur l'accompagnement au changement, particulièrement sensible quand il s'agit de techniciens distants, peu informatisés, et quand il est question de fédérer des entités rachetées autour de pratiques qui pourraient passer comme « imposées », ont été clés pour la réussite du projet. Le rôle de la Design Authority, garante du respect du mantra « no code » et de la trajectoire permettant de maintenir la cohérence des différents clouds entre eux aura également été déterminante. A la clé, la société dispose aujourd'hui d'un pack de process ou d'outils structurant l'intégration des nouvelles entités acquises, ce qui lui permet d'avoir transformé un problème complexe (comment « bien » intégrer une nouvelle société ?) en plan, avec un scénario et un framework d'intégration déployable à plus grande échelle (rythme de 5 à 6 acquisitions par an).

## Haiku

A travers les 2 transformations Lego et Tech'Easy, entre 2020 et 2021, le Groupe s'est retrouvé dans une situation fragile et risquée en termes de gestion de la donnée. La plateforme décisionnelle historique, obsolète, endettée et peu maintenable, n'était pas en capacité d'accompagner cet ambitieux plan de transformations. Qui plus est, notre stratégie en matière de qualité de données était très ambitieuse, et ne pouvait se contenter de ce socle principalement tourné vers le reporting et la donnée peu raffinée. Nous avons profité des 2 véhicules métiers LEGO et Tech'Easy pour embarquer une re-fondation en mode « green field » de notre stratégie et de notre plateforme de données. Bien loin de constituer un 3<sup>ème</sup> workstream important et difficile à piloter, cette nouvelle plateforme a été d'abord pensée, initialisée (principalement technologies GCP), et son exécution a, elle, été intégrée à chacun des 2 initiatives métier, pour s'assurer d'une priorisation par la valeur des capacités implémentées, de l'utilisation de cette nouvelle plateforme par LEGO et Tech'Easy pour les problématiques de dual run et de migration de données, et pour garantir d'un fonctionnement en équipe OneTeam et non pas en streams séparés. Concrètement, les 8 personnes mobilisées sur Haiku ont été détachées au cœur des équipes LEGO et Tech'Easy, pour apporter le savoir faire et les capacités Data requises par la



réinvention des processus métiers embarqués, que nous avons privilégiées à des simples opérations de ré-écriture technologiques.

C'est sur ces bases que notre nouvelle Data platform a progressivement pris pied, entre 2020 et 2021. Elle est aujourd'hui connectée à l'ensemble des data sources de notre SI, pour tous les cas métiers qui ont été priorisés, et nous a permis de progressivement, discrètement, mais de manière très puissante, déverrouiller l'accès aux données, et aussi de simplifier et décommissionner notre plateforme historique, qui continue actuellement de fonctionner pour les cas peu sensibles ou peu fréquents rendant leur réinvention à date peu pertinente. Au-delà d'avoir servi de socle de données pour ces 2 initiatives clés, Haiku permet dorénavant de se projeter de manière encore plus offensive vers nos enjeux 2022, ceux d'une approche encore plus personnalisée, temps réel, et omnicanal vers nos clients finaux, via des parcours de recrutement, de fidélisation, d'engagement et même de servicing totalement digitalisés.

### Atlantis

Dans le même temps, 2021 nous aura permis d'accompagner nos Directions Métiers sur un projet d'automatisation qui, en l'espace de quelques mois, a permis de changer de braquet et de remplacer près de 10% de nos interactions clients par des interactions totalement informatisées. Le projet Atlantis a en effet permis en quelques semaines, de venir renforcer l'effet bénéfique de LEGO en termes d'efficacités et de qualité de service client, par le paramétrage simple et la mise en ligne en quelques semaines de scénarios gérés par un voice bot (base : Google DialogFlow en intégration avec notre plateforme de gestion des appels Genesys Cloud). Après un premier cas d'utilisation mis en œuvre sans développement en l'espace de 4 semaines, nous avons à fin novembre 2021 déployé une demi douzaine de scénarios clients, avec comme principaux bénéfices mesurés un gain très significatif en termes d'efficacités (10% d'appels évités) et, à notre grande surprise, une satisfaction client encore renforcée.

### - Projets 2022 et au-delà \*

Sur ces bases, notre plan ces 3 prochaines années prévoit des initiatives qui viennent prolonger et renforcer nos ambitions, qui sont, concrètement, d'avoir triplé nos effectifs, notre chiffre d'affaires et doublé notre rentabilité sur la période.

Nos choix de processus standards, de plateformes full API, et nos tests réussis en matière de parcours digitalisés nous donnent aujourd'hui l'opportunité d'accélérer. En 2022, nous allons massivement transformer nos parcours clients, encore aujourd'hui principalement opérés sur les canaux historiques (téléphone et courrier), à la fois pour amplifier nos efficacités, et pour améliorer la qualité de service. En effet, si nos clients veulent bien sûr toujours pouvoir nous joindre, ils doivent pouvoir, suivant les situations, simplement se renseigner, modifier leurs contrats, ou suivre nos interventions directement en ligne, dans 100% des cas, sans intervention humaine s'ils n'en souhaitent pas. C'est cette ambition de réinventer des parcours massivement digitaux qui sera notre éléphant dans le couloir en 2022, et elle devra s'accompagner d'une exigence forte en termes de conformité, de transparence et de qualité de l'expérience client dans un contexte de réglementation toujours plus fournie et changeante en matière de vente de services à distance, et en particulier au téléphone. C'est pour nous à la fois un défi, et une opportunité historiques, que notre vision Business IT pourra supporter.

Entre 2022 et 2023, nous allons donc réinventer nos parcours clients, et pour ce faire, concevoir et mettre en œuvre les enablers technologiques pour les porter. Nos choix vont nous permettre d'aller vite et de nous concentrer sur des réalisations rapides et un apprentissage basé sur des itérations et de la donnée. En effet, notre socle CRM, full API, permet d'exposer en ligne, quel que soit l'écran, l'ensemble des fonctionnalités mises à disposition de nos agents, et ce sans autre développement que celui des frontaux qui deviennent l'enjeu clé de notre performance. Notre nouveau socle de données, multi divisions, et qui nous permet de disposer d'une vue 360 de nos points de contact clients, va quant à lui rendre possible l'activation digitale de nouvelles propositions de valeurs pour nos Business units internes, qui vont ainsi pouvoir – modulo le respect de GDPR- imaginer des dispositifs pour les clients déjà en base dans une autre division, pour nos partenaires affinitaires, ou pour nos clients finaux bien sûr, via des parcours personnalisés et automatisés (enabler : Salesforce Marketing Cloud). Notre ambition est d'augmenter notre rétention client (qui frôle actuellement les 90%) et de dégager plusieurs millions d'euros en année pleine, répartis entre les efficiences et la création de valeur incrémentale ainsi générée.

Sur la base de nos réalisations 2021, notre 2eme enjeu clé pour 2022 et 2023 va consister à mettre à l'échelle ceux de nos processus qui sont encore en frottement avec notre ambition d'hypercroissance. C'est le cas en particulier de notre stratégie M&A d'une part, et de notre SI Finance d'autre part. En effet, si nous disposons à présent, depuis Tech'Easy, d'un SI et de processus structurants, notre façon de sourcer, d'acheter, et même d'onboarder nos filiales rachetées restent en grande partie « sur mesure ». Là aussi, c'est un parcours complet qu'il convient de packager, qui passera par encore plus d'automatisation dans le déploiement des solutions technologiques, dans la mise à l'échelle de notre organisation pour supporter l'adoption des process et des outils, de nos activités de support, actuellement très centralisées, et dans le pilotage de la performance de chaque entité / produit / segment client pour améliorer encore notre rentabilité.

De son côté, notre SI Finance, lui, reste à date celui d'une société mono division, mono modèle, mono partenaire et mono marché. A l'intersection de nos ambitions et de nos challenges, l'atteinte de nos objectifs stratégiques passe par notre capacité, là aussi, à réinventer nos métiers de gestion pour piloter et faire fonctionner au quotidien ce nouvel ensemble qu'est en train de devenir HomeServe de manière simple, industrielle, automatisée, scalable, évolutive, frugale et intégrée avec les processus métiers. Là encore, notre état d'esprit sera inchangé :

- Une transformation Business, pas un projet IT
- Une approche Green Field, pas une ré-écriture ou une amélioration continue de l'existant
- Une recherche de simplicité et de standardisation, pour banaliser les processus à faible valeur ajoutée et concentrer notre énergie sur ce qui en crée, et l'ambition d'Adopter des solutions actuelles telles quelles et non pas de les adapter à nos besoins présumés
- Pas de dogme IT (sur des choix de stack technologique, sur des approches all in ou full best of breed) mais un cadre de Stratégie IT clair dans lequel la transformation doit entrer (en particulier Cloud only, API-based solutions, connexion avec notre environnement opérationnel massivement Salesforce, respect du rôle de notre Design Authority)
- Une transformation qui sera pilotée par la Valeur (une approche Outcome plutôt qu'Output), et plus largement un mindset, un framework d'exécution agile
- Une transformation qui nous permet de poser un SI Finance capable de nous accompagner pour les 10 à 15 prochaines années

(\*) Les champs mentionnés par un \* sont obligatoires