



**L**e Cercle Humania, sous l'égide de l'Apec et de Wavestone, a reçu le 23 novembre 2017, Stéphane Pallez, Présidente-directrice générale de la Française des Jeux - FDJ.

En introduction de cette présentation, Wavestone, partenaire historique du Cercle Humania, a présenté son étude dont le sujet cette année est « New Ways of Working : vers une révolution du travail menée par les DRH ? ». Ecrit en collaboration avec un think tank éphémère de DRH, l'étude souligne que les New Ways of Working placent le capital humain en tant qu'énergie vitale des organisations. Agnès Doisy et Diane Feydel en y associant Philippe Trimborn, Directeur innovation sociale et transformation digitale du groupe Orange qui pilota le groupe de travail, ont ainsi interpellé les 82 DRH présents dans la salle pour prendre les commandes de cette révolution du travail qui se dessine.



Puis, Stéphane Pallez a livré le récit singulier de la transformation de FDJ à l'ensemble des DRH participants à ce dîner-débat.

Le titre choisi pour notre soirée « La transformation de FDJ ou comment trouver la combinaison gagnante ? » évoque une recherche permanente de la bonne combinaison pour se transformer, dont le succès n'est pas assuré. En choisissant ce titre, Stéphane Pallez partage une conviction : chacun doit trouver sa propre combinaison. Il n'y a donc pas de formule magique à appliquer pour réussir sa transformation.

### **Les raisons de la transformation d'une entreprise particulière au succès fulgurant**

Inscrite au patrimoine historique des Français, FDJ est très populaire : un Français sur deux en âge de jouer est client de FDJ, soit 14,3 milliards de mises en 2016. Bénéficiant du

premier réseau de proximité en France, avec 31 000 points de vente, FDJ apporte une contribution économique importante à ses fournisseurs et ses distributeurs puisque un emploi sur quatre est soutenu par FDJ dans le réseau national bar - tabac - presse. Championne nationale et internationale, reconnue par ses pairs comme étant un modèle, FDJ est la deuxième loterie européenne et la quatrième loterie mondiale, présentant entre quatre et cinq pour cent de croissance par an depuis dix ans.

Stéphane Pallez a été confrontée dès son arrivée en novembre 2014 à un défi majeur : celui d'expliquer les raisons pour lesquelles FDJ doit se transformer, malgré ses chiffres élogieux. En somme, pourquoi se transformer, si l'entreprise réussit objectivement bien ? Face à ce constat, la présidente de FDJ a rappelé l'importance d'une conviction partagée par tous : les 2 150 collaborateurs doivent adhérer à l'utilité de la transformation digitale pour que le changement ait lieu. Ce sujet est donc avant tout culturel.

Fin 2014, Stéphane Pallez a commencé par un diagnostic afin de projeter l'entreprise dans l'avenir et continuer à créer de la valeur. Avec son équipe, elle a repéré des signaux faibles, à commencer par la diminution du nombre de joueurs, même s'il reste élevé. Aujourd'hui, la transformation de la relation client impacte toute l'entreprise et son environnement. Stéphane Pallez a dû donc prendre en compte cette caractéristique, qui, historiquement, ne faisait pas partie de l'ADN de FDJ. Les monopoles s'occupent en effet moins des clients en pensant qu'ils resteront clients. Or, avec la transformation digitale, les clients sont de plus en plus volatiles, notamment les jeunes adultes, âgés de 18 à 35 ans, tournés vers les jeux vidéo. FDJ est de ce fait devenue un monopole en concurrence avec d'autres activités de jeux. Stéphane Pallez a souligné l'importance de s'occuper du client tous les jours. Les facteurs clés de succès d'hier ne sont en définitive plus ceux d'aujourd'hui.

### **De quelle(s) transformation(s) parle-t-on ?**

Stéphane Pallez a réfléchi à la transformation du business, pour se projeter dans une entreprise qui aurait beaucoup de clients variés dans les cinq à dix ans à venir. Cela passe par la numérisation, l'innovation, la modernisation et la digitalisation du réseau physique. Pour FDJ, le numérique est un moyen d'enrichir les réseaux physiques qui concentrent plus de 95% du chiffre d'affaire. La question est donc de savoir comment le numérique et l'approche client peuvent proposer des expériences plus modernes.

L'un des principaux chantiers pour parvenir à une transformation complète est de changer les caractéristiques de l'organisation de FDJ, par la simplification et la délégation afin d'être plus innovant et plus rapide. L'organisation a besoin d'être tournée vers l'extérieur, de s'adapter en permanence à un environnement en mouvement. FDJ regarde ainsi les innovations des modes de convivialités (ie les transformations du jeu et les transformations des habitudes de consommation) ; cela bouge de plus en plus !

Le client est bien entendu au centre de la transformation. La refonte de l'organisation est nécessaire pour qu'elle soit adaptée aux axes stratégiques. Ainsi, la direction marketing est maintenant centrée sur les types de clients, plutôt que sur des lignes de business. Stéphane Pallez a aussi insisté sur l'importance de la co-construction avec les collaborateurs pour embarquer l'ensemble des métiers.

L'un des principes de la transformation est de s'ouvrir sur l'écosystème externe. Cela consiste à un partage d'expériences avec des organisations issues d'autres secteurs (par exemple la sécurité sociale belge). Cela repose aussi sur des projets en collaboration avec des personnes et des entreprises différentes : être investisseur financier dans des fonds d'investissements, créer un partenaire de l'accélérateur TechStars pour les entreprises émergentes, travailler avec des étudiants, mettre l'innovation au cœur du nouveau siège dont l'ouverture est prévue en avril 2018 où seront notamment présents un laboratoire de neurosciences et un incubateur d'entreprises.

Mais, le principal levier de la transformation est la délégation. Désormais, à travers seulement cinq objectifs, le COMEX se concentre sur des sujets stratégiques ou des situations difficiles, le reste étant délégué aux directions afin de les responsabiliser. Stéphane Pallez s'inspire ainsi du modèle managérial de Roosevelt, qu'elle cite : « Le meilleur manager est celui qui sait trouver les talents pour faire des choses et qui sait aussi refréner son envie de s'en mêler pendant qu'ils les font ». FDJ a divisé par deux le nombre d'objectifs poursuivis par l'entreprise ainsi que le nombre de comités. La place est à des initiatives modernes, à travers notamment le groupe dit « agile » que la Présidente a créé pour déléguer des sujets opérationnels à des personnes mieux placées. Ce groupe, fondé sur le volontariat, a eu deux mois pour fixer les objectifs du comité de Direction. Renommés les agitateurs, ils suivent les objectifs du COMEX et proposent des nouvelles idées, simples et concrètes, de façon autonome.

En conclusion de cette intervention, Stéphane Pallez, passionnée de Chine, a fait écho aux suiveurs de Confucius en expliquant que la meilleure transformation est celle qu'on ne voit pas mais qui produit des résultats. Ce qui est important dans l'entreprise, c'est d'être dans un processus de changement continu. En somme, Stéphane Pallez a présenté des idées de recherche permanente et avec in fine l'espoir de la combinaison gagnante, pour avoir le jackpot ..... un jour.



**Claude BODEAU**

Practice Leader People & Change  
claude.bodeau@wavestone.fr

**Nicolas HERPIN**

Performance Manager People & Change  
nicolas.herpin@wavestone.fr



<http://www.cercle-humania.fr/>  
<http://leblogrh.net/>

