



THE SALMON CONSULTING

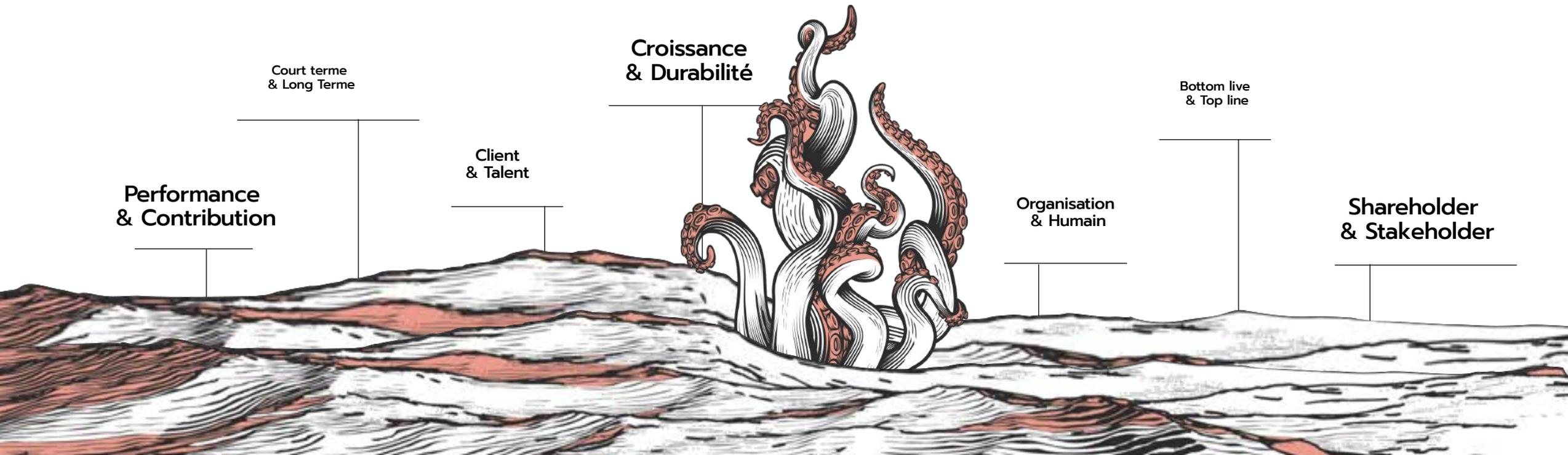
Conseil & stratégie à contre courant

H/ADVISORS

Network Member

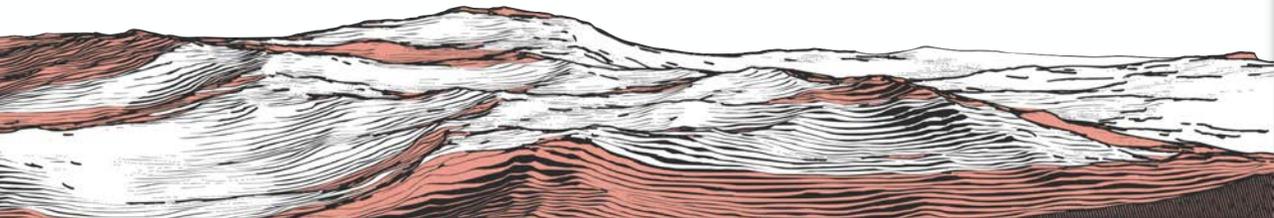


Bienvenue dans un monde d'injonctions contradictoires



Face à ces questions, une tendance: **la fordisation**

- ↳ Biais humain appliqué aux organisations, qui consiste à imiter les autres, suivre les règles établies et les habitudes par routine, facilité ou peur face à l'inconnu et la complexité



L'obsession du benchmark

Les Echos
ENTREPRENEURS

En finir avec les présentations « je suis le Uber du... » ou le « Tinder de... »

NICOLAS RICHAUD | Le 27/10/2016 à 01:00

De nombreuses start-up se définissent en référence à d'autres qui ont connu un succès fulgurant. L'astuce sémantique ne fonctionne plus, mais d'autres codes apparaissent.

64% des managers considèrent que les employés en physique sont plus productifs et susceptibles de les augmenter davantage alors qu'ils sont 95% moins performants que leurs employés à distance

Gartner 2020

Le nivellement de pratiques et méthodes



La convergence des valeurs

69,9%

des 525 plus grandes entreprises mondiales ont pour valeurs l'intégrité, l'innovation ou le respect

Etude « Values Most Valued » (2021)

L'obsession du purpose qui perd de son sens



Notre conviction

Ce n'est pas en suivant le courant que l'on crée le changement

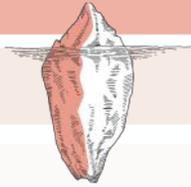
au sein de votre entreprise, de votre catégorie, de votre industrie,
de l'environnement sociétal dans lequel vous évoluez.



Notre approche & accompagnement stratégique

Nous entrecroisons les perspectives économiques, stratégiques & sciences sociales pour répondre aux défis majeurs des entreprises. Nous dessinons avec elles un plan stratégique à la hauteur des disruptions qui les impactent et des opportunités qui les attendent.

Structure



Nous interrogeons le modèle et les assets des entreprises pour construire un leadership durable d'aujourd'hui et de demain

- Business Ambition & Vision
- Opportunités de croissance & nouveaux business models durables
- CSR & Sustainability strategy
- Brand positioning & strategy
- Segmentation client
- Product Marketing & pricing
- Equity Story & strategic storytelling
- ...

Futur



Nous aidons les entreprises à penser demain et anticiper les transformations pour leur construire une plus grande part de futur

- Prospective & Future-Back
- Design Fiction
- Product & Service innovation
- Scenario planning and business impacts
- Innovation capabilities
- Client experience design
- Transformation strategy
- ...

Culture



Nous bâtissons des cultures d'entreprise puissantes & engageantes, en phase avec les enjeux sociaux de l'époque

- Corporate Culture
- Internal awareness on future shifts
- Diversity&Inclusion, new corporate challenges
- Change & Nudge Management
- Future of Work & implications
- ...



Nos expertises, clients, & secteurs de prédilection

Finance



ARDIAN



Luxe



Cartier

BVLGARI

SHISEIDO

Industrie & B2B



ENEDIS



CITEO



Autres



PM

Louvre Hotels GROUP



sodexo

bonial

Secteurs

Clients actuels

Références passées

Nos cas & références



2022

Stratégie

Equity Story

CSR

Utilities

Saur

Strategic roadmap
& Equity story

Élaboration de la
feuille de route
stratégique horizon
2030

Challenge

Après plusieurs mouvements internes, des acquisitions stratégiques à l'internationale, et face à une forte mutation du secteur, Saur souhaite ouvrir un nouveau chapitre de son histoire dans un contexte de tensions en croissance forte sur la ressource eau.

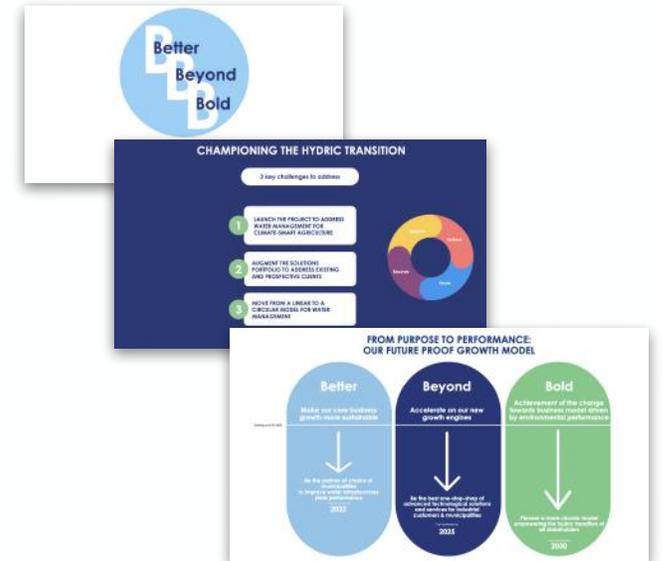
L'ambition: donner à voir la valeur stratégique de la gestion de l'eau et continuer la montée en puissance en France et à l'internationale du 3e acteur clé du marché domestique, et imposer une vision stratégique et d'innovation marquant sur ses marchés.

Notre accompagnement

Afin d'aider Saur dans sa montée en puissance et en visibilité, et favoriser son attractivité pour de nouveaux investisseurs, nous avons accompagné Saur dans la définition de scénarios prospectifs interrogeant leur place, leurs activités et leur positionnement.

En collaboration avec le Comex, nous avons bâti une feuille de route stratégique et un narratif positif et ambitieux, posant de nouveaux piliers d'activités et des sujets d'avenir au coeur de l'évolution du modèle et de l'organisation - un modèle qui allie création de valeur financière et création de valeur environnementale.

Un accompagnement qui a aidé à positionner Saur comme non pas seulement le challenger de l'eau mais le pure player de la transition hydrique, plus novateur, plus agile, plus engagé en faveur de la préservation d'une ressource stratégique pour l'humanité.



Livrables

- Feuille de route stratégique et horizon 2030, axée sur la RSE et de nouvelles opportunités business pour le groupe.

2022

Prospective

Retail

Customer Experience

Innovation

Hermès Parfum & Beauté

Customer Experience 2030

Dans un contexte en pleine mutation, quelles opportunités et quels objectifs la Maison devrait-elle choisir pour son expérience client en 2030 ?

Challenge

Dans un secteur en profonde mutation, où émergent de nouvelles tendances disruptives et où les attentes des consommateurs deviennent toujours plus difficiles à satisfaire, comment embrasser une perspective de long terme pour imaginer, anticiper et planifier l'expérience client Hermès Parfums Beauté à l'horizon 2030, notamment sur la partie distribution ?

Notre accompagnement

En croisant tout à la fois macrotrends et signaux faibles, évolutions des comportements consommateurs, points de vue experts internes et externes à la Maison, au regard de l'ADN de marque, nous avons bâti quatre grands scénarii prospectifs propres aux enjeux et opportunités pour Hermès Parfum beauté.

Au sein de chaque scenarii nous avons projeté les différents impacts : sur les évolutions produits, les innovations de services et sur le métier Parfum Beauté. Ces projections cristallisées sous le prisme de l'expérience client, formalisées dans plusieurs Consumer Journeys, illustrées par un narratif de design fiction mettent en lumière les attentes et insights consommateurs, les champs d'opportunités possibles pour la marque en termes de produits et services, tout en interrogeant également les barrières & freins à lever pour inventer et réinventer l'expérience Hermès.



Livrables

- Prospective Trends
- Consumer Journey
- Design Fiction
- Cartographie Enjeux & Opportunités
- Idées d'expérience 2030





2022

Culture

Luxe

Hublot

Employee Value Proposition

Comment formaliser la promesse de la marque employeur d'Hublot pour lui permettre d'accompagner sa croissance et de refléter la différence d'état d'esprit de la Maison?

Challenge

Dans le monde conservateur et traditionaliste de l'horlogerie, Hublot - la plus jeune Maison horlogère de luxe - fait figure de trublion. La Maison connaît une incroyable croissance. Et jusqu'à présent, l'image de la marque suffisait à recruter.

Mais dans un contexte de guerre des talents toujours plus féroce et face aux ambitions démultipliées de la Maison, il était nécessaire pour Hublot de s'affirmer davantage, de rompre avec les standards du marché, d'accentuer toujours plus sa désidérabilité en tant qu'employeur, et ce, en érigeant sa différence - une innovation démesurée, un esprit start-up assumé, et l'audace comme mantra - tout en permettant le passage à l'échelle et l'internationalisation.

Notre accompagnement

Nous avons accompagné les équipes de la Direction des Ressources Humaines dans une transformation de la culture Hublot pour accompagner sa croissance.

Parmi les étapes clés de notre mission :

- Une immersion dans la genèse profonde de cette Maison grâce à la rencontre de Carlo Crocco, illustre fondateur de Hublot,
- Une immersion au sein du Headquarter, et parmi la Manufacture et son pôle R&D
- Une série d'entretiens ComEx, ambassadeurs de marques, talents, candidats, mais aussi démissionnaires

- Une analyse des points saillants de l'histoire et de la culture RH Hublot
- Sa formalisation au sein d'une Culture Map ;



En collaboration avec le Comité de Direction, nous avons exploré puis finalisé les contours de cette culture cible, et travaillé à sa réalisation au sein d'une Employee Value Proposition.

Pour favoriser son déploiement, nous avons encapsulé cette démarche dans un Manifeste de Marque et cartographié la transformation de cette culture tout au long du parcours des talents, par l'intermédiaire d'actes et initiatives de Marque, moteurs de cette évolution, en termes de Mythes, Rites, Symboles propres à notre méthodologie .

Livrables

- Promesse de marque employeur
- Manifeste de marque
- Parcours talent incluant mythes, rites et symboles à développer & implémenter



2021

Un acteur du luxe français

Comment redéfinir le rôle du département Image d'un acteur français du luxe pour démultiplier l'impact de sa vision créative ?

Challenge

Renouveau de la direction artistique, mise en place d'un nouveau modèle d'organisation, bouleversement des modes de travail, agressivité de la concurrence sur certains marchés, démultiplication des formats d'expression et points de contact...

Pour accompagner ces évolutions et démultiplier l'impact de sa vision créative auprès de toutes les audiences, nous avons accompagné le département Image (qui est l'équivalent de son agence interne) de cet acteur français du luxe : Quelle redéfinition de son rôle et de sa vision en 2021 ? Quels chantiers stratégiques et opérationnels mettre en place pour s'affirmer et se renforcer ?

Solution

Nous avons aidé ce département à affirmer sa nouvelle raison d'être (i.e. le rôle qu'il doit avoir), pour fédérer les équipes en interne et renforcer son impact en externe : un rôle d'amplification au service du studio et des créations, via une mécanique 360, et connectée à toutes les audiences.

Nous avons ensuite déterminé les enjeux stratégiques pour les prochaines années en vue d'atteindre cette vision, notamment :

- Affirmer l'autorité du global tout en renforçant la pertinence locale.
- Investir dans de nouvelles situations de prises de parole.
- Faire levier sur des représentations qui construiront la force de la marque.

Enfin, nous avons organisé un atelier de travail interne pour construire la roadmap stratégique & opérationnelle pour que cette raison d'être prenne vie dans le quotidien des talents de l'image.



Impact

- Établissement d'une vision commune comme guide d'actions pour l'année à venir.
- Réaffirmation des territoires de communication de la Maison, ayant aboutis à des actions concrètes (événements, collaborations, formats).
- Développement d'un storytelling plus émotionnel et individualisé de la nouvelle organisation, dans un département en forte croissance.



Upstream Thinking

Nous avons challengé cet acteur du luxe sur les enjeux à long terme de son département Image : au-delà de transmettre les fondamentaux de la marque et de sa culture, son rôle est aussi et surtout de surprendre et de se renouveler. Cela s'est traduit dans la conduite de projets surprenants et innovants dans l'année qui a suivi.

Key Milestones & Deliverables

- Inspirations & état des lieux du marché
- Raison d'être & vision stratégique
- Roadmap stratégique & opérationnelle



2022

Prospective

Stratégie

La Française des Jeux

Prospective & Impacts stratégiques

Quelles tendances globales & transformations à horizon 2035 en France et pour quels impacts sur la distribution et le modèle FDJ ?

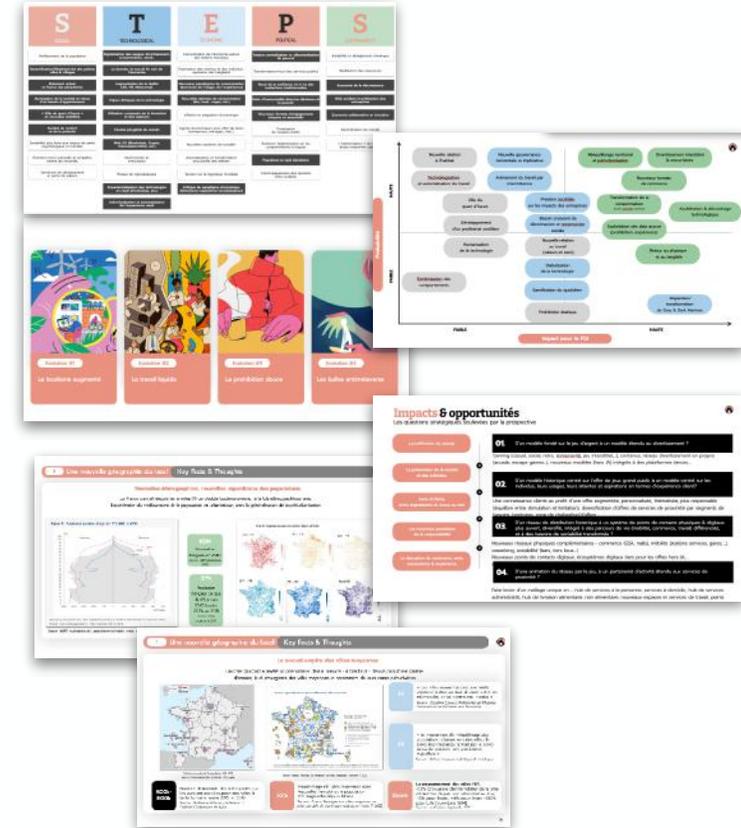
Challenge

Avec 23 millions de joueurs en 2020 et près 30 000 points de vente dans plus de 11 000 communes, la FDJ fait partie du quotidien des Français et possède le premier réseau de distribution de France. Dans un contexte de transformation rapide du commerce et de la distribution, la Française des Jeux souhaite élargir sa stratégie de points de contacts l'à horizon 2030-2035 et interroger les transformations sociétales pouvant impacter son modèle d'affaires.

Notre accompagnement

Cette mission de prospective stratégique a permis d'interroger les grandes mutations d'usages, de valeurs, de comportements de la société française et de mesurer impacts et implications des transformations en cours et à venir sur les sujets d'innovation, commerce, distribution, diversification et résilience du modèle.

Construit sur la base des macro-trends, l'analyse de tendances actuelles, de signaux faibles marché, nous avons défini 4 Futurs aux impacts majeurs sur le modèle FDJ. Illustré de scénarios projectifs nous permettant d'analyser les évolutions d'usages et leurs impacts stratégiques et opérationnels, nous avons cartographié et priorisé les principaux impacts en termes d'opportunités et de risques, à prendre en compte afin de définir les piliers et questions majeures de la stratégie FDJ 2030-2035.



Livrables

- Mapping macro-tendances
- 4 Futurs & scénarios projectifs
- Analyse et cartographie des impacts, opportunités & risques, questions et défis stratégiques pour la FDJ d'ici 2030.

2021

Prospective

Stratégie

Marketing

Alpine

Positionnement de marque & segmentation

Comment se transformer pour incarner la référence de la sportivité électrique ?

Challenge

Alpine, la marque premium du Groupe Renault, a approché The Salmon Consulting avec un objectif concret : comment augmenter de 10% le volume des ventes en Europe pour la gamme de véhicules 100% électriques ?

Notre accompagnement

Nous avons commencé par mettre en place une série d'entretiens externes et internes (nous avons même parlé avec le créateur de Siri d'Apple, Luc Julia), mené une étude quantitative/qualitative des clients potentiels dans 6 pays, et développé une analyse prospective du secteur.

Un grand défi à alors émergé : les voitures électriques mettent fin à l'expérience historique de la voiture de sport centrée sur l'expérientialité du moteur, de la sensation et du son. Comment dès lors réinventer la nouvelle sportivité à l'aune de l'ère de l'électrique ?

Face à l'ultra saturation du marché, nous avons développé une nouvelle segmentation et travaillé au dimensionnement des 6 marchés européens prioritaires afin d'identifier la nouvelle cible prioritaire d'Alpine

Avec les transformations profondes du rapport à la mobilité, à l'objet voiture et au rapport au premium, nous avons projeté la marque 5 à 10 ans dans une démarche de prospective afin d'établir une stratégie long terme au prisme de dizaines de tendances et de signaux faibles, passant au crible aussi bien la fin de la propriété, à l'accélération technologique, qu'à la difficulté d'anticiper l'avenir face à une instabilité mondiale croissante.

Nous avons enfin travaillé le positionnement et la proposition de valeur de la marque dans le cadre d'une mutation totale d'un modèle unique et thermique à une gamme le 100% électrique.

Livrables

- Segmentation de la clientèle et définition des cibles actuelles et potentielles (persona)
- Analyse des tendances futures autour de la mobilité
- Positionnement et plateforme de marque Alpine





2021 - 2022

Innovation

Stratégie

BNP Paribas Personal Finance

Innovations & inclusion
financière pour les jeunes

Quels nouveaux
produits et services
pour favoriser
l'inclusion financière
des jeunes en
Europe?

Challenge

Dans un contexte où les jeunes (18-30 ans) représentent aujourd'hui un segment sous adressé au sein des banques traditionnelles car trop risqué (pas d'historique de crédit, des revenus inexistants, une situation professionnelle pas forcément traditionnelle (CDD, freelance), etc.), BNPP Paribas souhaite développer des projets concrets (services, produits, outils) pour adresser les jeunes dans 7 pays européens.

Notre accompagnement

Après avoir analysé et déterminé les principaux freins des jeunes aujourd'hui (manque de connaissance, méfiance vis à vis des institutions financières, offres pas en adéquation avec leurs aspirations & valeurs, etc.) et avoir rassemblé les signaux faibles observés au niveau mondial et en Europe, nous avons animé une vingtaine de workshops de co-construction avec 80 participants venant de 7 pays européens. Cela nous a permis de développer une dizaine de projets de nouveaux produits, services, expériences à lancer dans chacun des pays participants.



Livrables

- Analyse des cibles
- Analyse de marché
- Signaux Faibles & Inspiration
- Mapping impact et opportunités
- Projets concrets à lancer (BM et MVP)



2022

Marketing

Architecture de marques

Raison d'être

Positionnement

Media

EBRA

Stratégie marketing

Comment transformer l'approche marketing globale d'un groupe de presse, de la raison d'être du groupe, à l'architecture de marques jusqu'au positionnement de chaque titre ?

Challenge

EBRA, premier groupe de presse quotidienne régionale de France, est à un tournant de son histoire.

Face à un lectorat vieillissant, une perte d'attractivité grandissante de la presse, une dilution des parutions dans plusieurs centaines de titres, le groupe traverse une phase de restructuration afin d'assainir ses fondamentaux, attirer de nouveaux lecteurs et de nouveaux talents pour rétablir les conditions d'une croissance durable et reconstruire la cohésion interne.

Notre accompagnement

Pour écrire le nouveau chapitre stratégique et marketing du groupe, EBRA nous a missionné afin de clarifier :

- la raison d'être du groupe et son cap stratégique,
- réarticuler l'architecture globale de son portefeuille de titres,
- définir un positionnement et une proposition de valeur clairs pour chacun d'entre eux, fondés sur leur histoire, ancrés dans leurs spécificités géographiques et socioculturelles



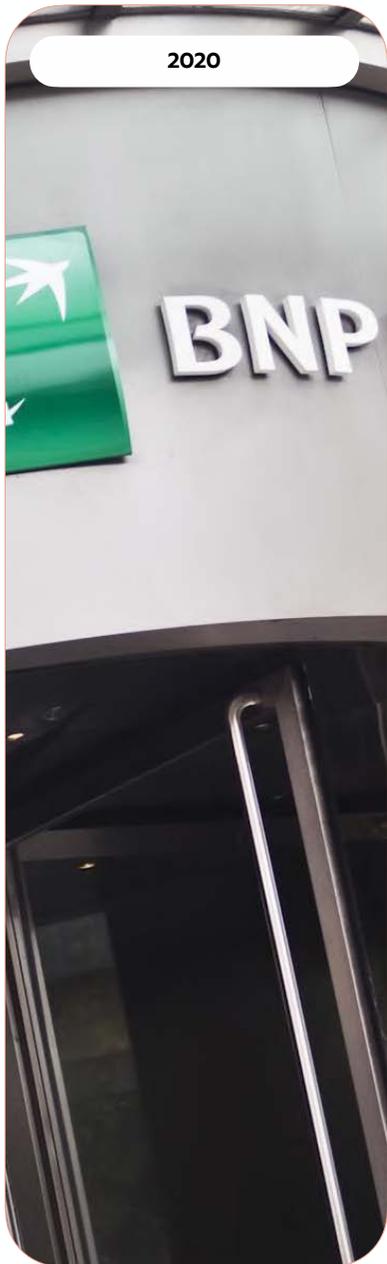
Pour renforcer les synergies et la valeur, nous avons aidé le groupe à passer d'une logique de holding à une logique de fédération de marques dans une gouvernance renouvelée.

Après un audit des titres existants, une analyse des cibles et segments de valeurs, une série d'ethnographies des différents lectorats, nous avons clarifié les attachements, blocages et potentiels propres à chacun des titres, mais aussi aidé les équipes EBRA à projeter les évolutions en matière de catégories éditoriales et thématiques afin de rationaliser l'utilisation du portefeuille et le développement de nouvelles marques à venir.

Le dernier pan de notre mission nous a aussi permis d'explorer les premières pistes de diversification pour le groupe, aussi bien en termes de formats que d'offre et de services.

Livrables

- Purpose du groupe
- Architecture de marques
- Positionnement & proposition de valeur
- Gouvernance des marques
- Idées de diversification



2020

Innovation

Culture

BNP Wealth Mgt

Culture métier et principes managériaux

Comment redonner envie aux collaborateurs de s'engager pour accompagner le développement et la transformation de BNP Wealth Management et mieux servir les clients?

Challenge

BNP Paribas Wealth Management a évolué très rapidement en se concentrant d'abord sur les innovations et l'expérience client. Néanmoins, cette transformation de l'entreprise a laissé les employés de côté, réduisant leur engagement.

Le challenge était donc de réussir à recréer de l'engagement chez les collaborateurs (+/-7200 employés dans 21 pays) pour toujours mieux accompagner les clients.

Notre accompagnement

Nous avons commencé par interviewer, observer et échanger avec les collaborateurs dans les différents métiers et les différentes géographies pour comprendre les enjeux majeurs pour l'entreprise, la culture actuelle (les normes, les tabous, les comportements valorisés etc.) et les freins principaux à l'engagement.

Nous avons ensuite partagé les 10 sujets clés identifiés avec le Comex afin de choisir les thématiques sur lesquels ils étaient prêts à personnellement s'engager, les comportements qu'ils voulaient voir évoluer et ceux qu'ils voulaient conserver.

A partir de cet alignement sur les enjeux prioritaires et la culture cible souhaitée, nous avons travaillé avec 80 ambassadeurs représentatifs des différentes géographies et des différents métiers pour identifier les moments clés au quotidien où ces enjeux se manifestaient et pointer les réels freins à lever.

En utilisant notre savoir faire en sciences comportementales, nous avons travaillé sur ces pain points. pour apporter des réponses concrètes et pragmatiques, faire évoluer les comportements et aligner la culture avec la stratégie d'entreprise et les aspirations des collaborateurs.



Livrables

- Analyse et audit de la culture et des normes d'entreprise (dans 6 pays)
- Formalisation d'une nouvelle culture d'entreprise et d'une nouvelle stratégie (pour 7200 employés dans 27 pays)
- Génération et implémentation d'idées pour faire vivre cette culture au quotidien et lever les freins à l'engagement



Equans accompagnement de l'intégration culturelle

2022

Change Management & Corporate Culture

Dans le cadre d'un rapprochement d'entreprises, comment favoriser une intégration culturelle inclusive et construire une culture commune pour le nouvel ensemble ?

Challenge

Au mois de septembre 2022, les entités d'Equans et de ByES ont fusionné avec pour ambition de devenir le leader mondial des services liés à l'énergie. Or, les difficultés les plus fréquemment rencontrées dans une fusion acquisition sont celles liées à la convergence des cultures d'entreprise. Dans ce contexte, il est essentiel pour Equans de construire un cap commun, une culture commune et d'intégrer de façon inclusive les équipes de ByES. Un chantier qui s'étend sur le temps long mais qui doit être engagé dès le début. Les TOP 100 managers des deux entités se rencontrent pour la première fois lors du séminaire 'Get together'. Comment faire de ce séminaire la première brique d'un chantier sur la culture commune ?

Solution

Nous avons accompagné Equans dans la mise en place d'une intégration qui met au coeur du process l'humain et donc l'émotionnel plus que le rationnel. Il a s'agit de montrer la complémentarité culturelle des deux entités mais aussi les points de divergences afin de se projeter positivement dans le nouvel ensemble et construire une réflexion autour des fondamentaux d'Equans. Les participants ont été invité à travers les workshops à prendre un rôle actif et identifier les différents chantiers d'évolution, de changements à mettre en place au cours des prochains mois. Un accompagnement qui a permis de garantir l'appropriation des messages clés, chantiers aux équipes sur le terrain.

Impact

- Pour les top managers, une réelle compréhension et appropriation des enjeux culturels d'intégration.
- L'élaboration d'une première version de la « maison commune » grâce au travail réalisé au sein des workshops.
- Alignement autour des points culturels convergents et divergents entre les deux entités (mode d'organisation, de management, d'outils).
- Identification des premiers chantiers et plan d'actions pour réussir l'intégration dans les prochaines semaines.



Upstream Thinking

Du changement structurel à l'intégration culturelle Il va sans dire qu'une fusion-acquisition ou un rapprochement nécessite une haute expertise financière et juridique. Pour autant, certaines situations ne peuvent faire l'économie d'un accompagnement de l'intégration culturelle sauf au risque de voir la valeur des synergies prendre beaucoup de retard voire se heurter à l'incapacité de sa réalisation

Key Milestones & Deliverables

- Contenus et organisation des différentes séquences du séminaire
- Analyse des workshops et recommandations sur les éléments clés de succès du projet





Batoul Hassoun
CEO

batoul.hassoun@thesalmonconsulting