



Interview de Sandrine Dufour, Directeur de l'innovation & Directeur financier adjoint



Comment est intégrée l'innovation dans la stratégie de croissance de Vivendi ?

Vivendi place l'innovation au cœur de sa stratégie de développement. Tout en cherchant à se renforcer dans les pays émergents, le groupe mène une politique active pour soutenir la croissance organique dans ses métiers et identifier les relais de croissance de demain. Le lancement continu de produits et de services innovants, couplé aux initiatives de diversification, consolide les résultats commerciaux et financiers des filiales et pérennise leurs positions de leader sur les marchés des contenus, des plateformes et des réseaux interactifs. Afin de renforcer cette dynamique, Vivendi a créé en octobre 2010 une Direction de l'innovation.

Quels sont les objectifs de la Direction de l'innovation ?

Ils sont de multiplier les initiatives internes, de stimuler la croissance organique et d'identifier de nouveaux relais de croissance. Cette démarche s'articule autour de quatre axes principaux : lancer de nouveaux projets de développement ambitieux ; développer la coopération entre les filiales ; accroître la visibilité et accélérer le succès des projets d'innovation interne existants dans chacune d'entre elles ; et élargir l'ouverture sur l'innovation externe.

Quels sont les axes de développement de ces nouveaux projets ?

Nous voulons en premier lieu lancer de nouveaux projets de développement ambitieux en nous appuyant sur les actifs et les compétences du groupe. Par la multiplication d'offres innovantes pour le grand public, SFR accompagne au quotidien ses clients dans leur vie numérique. Il est engagé depuis quelques années dans une démarche active d'élargissement de son périmètre opérationnel à des activités connexes à son cœur de métier,

“Le groupe mène une politique active pour soutenir la croissance organique dans ses métiers et identifier les relais de croissance de demain.”

comme les nouveaux services de la maison connectée (SFR HomeScope). Avec la numérisation et l'accroissement des capacités des réseaux et de la connectivité, des secteurs majeurs de l'économie réinventent leurs services en intégrant la connexion, l'accès à distance et l'interactivité. Avec ses réseaux mobile et fixe haut débit, SFR est au cœur de ces développements et se positionne comme le partenaire privilégié de ces différents acteurs dans la création de nouveaux services.

Et pour les autres métiers de Vivendi?

Universal Music Group conduit avec succès depuis plusieurs années de nombreuses actions de diversification, en nouant des accords de marketing avec des partenaires, en signant des contrats « 360° » avec ses artistes, en proposant directement aux consommateurs de musique une gamme de services et de contenus, et en investissant dans le merchandising. L'innovation est également au cœur des valeurs de Groupe Maroc Telecom, qui offre des services adaptés aux nouveaux usages comme par exemple Mobicash, solution de transfert d'argent et de paiement par téléphone mobile au Maroc. Groupe Canal+ prolonge l'expérience clients avec une gamme toujours plus riche de contenus premium et de services interactifs, au moment où se multiplie le nombre de terminaux raccordés à Internet et d'écrans sur lesquels il est possible d'accéder aux programmes. Enfin, les efforts d'Activision Blizzard font école : ses studios ont mis en place des processus de développement d'une exigence incomparable qui leur permettent de sortir les jeux les plus innovants, tant sur la participation des joueurs à des réseaux sociaux que sur l'ergonomie. L'utilisation, par exemple, d'une technologie de capture de mouvements dans le jeu *Call of Duty: Black Ops* permet d'obtenir des expressions faciales de plus en plus réalistes.

Par cette démarche, Vivendi souhaite capitaliser sur tous les actifs et savoir-faire du groupe pour offrir des services différenciants à ses clients et prendre position sur de nouveaux marchés.

Quels enjeux représente le développement de la coopération entre les métiers du groupe?

Cet axe est au cœur des objectifs de la Direction de l'innovation. Nous allons favoriser le développement d'initiatives communes qui peuvent ouvrir au groupe des opportunités de croissance ou de différenciation par rapport à ses concurrents.

Nous souhaitons renforcer le partage d'expertises entre nos métiers qui sont confrontés à des évolutions techniques semblables et à l'émergence des mêmes besoins de la part des consommateurs, voire à la concurrence des mêmes acteurs sur nos marchés. Par exemple, GVT s'appuie sur l'expertise de Groupe Canal+ et de SFR pour lancer une offre de télévision payante au Brésil. L'échange d'expertises permet en effet d'accélérer la mise en œuvre opérationnelle des projets tout en minimisant les risques encourus.

Comment allez-vous faire émerger les projets d'innovation?

Notre objectif est de faire émerger et de promouvoir les nombreux projets d'innovation interne qui existent dans les métiers du groupe, d'en accroître la visibilité et d'en accélérer le succès par un renforcement des moyens.

Nous allons également élargir notre ouverture sur l'innovation externe. Dans nos secteurs, les nouveaux services, les nouvelles plateformes et les nouvelles technologies naissent bien souvent dans des *start-up* ou dans les laboratoires de nos principaux partenaires. Les métiers de Vivendi sont connectés en permanence à l'écosystème des *start-up*. Par exemple, SFR Développement a pour mission de valoriser et d'encourager l'innovation à travers la collaboration étroite avec des partenaires, comme de jeunes sociétés innovantes dans lesquelles il investit quand cela est pertinent. Les filiales ont également créé des comités de veille stratégique et ont noué des partenariats stratégiques avec des tiers afin de faciliter l'essor dans de nouvelles activités. De façon pragmatique, nous allons construire à partir de ces dispositifs existants.

Un mot de conclusion?

Ce défi est très motivant car il implique tous les métiers et le savoir-faire du groupe. Chacun a un rôle à jouer. Vivendi vend des produits et des services au grand public. Nous sommes à l'aube d'une nouvelle évolution, avec la perspective de création d'activités de diversification et de nouveaux services pour en faire les relais de croissance de demain.