

# La révolution numérique à l'ère du client

PAR SIMON SHORT  
EVP, Responsible Customer Success, EMEA

 cloud services

Partout, les responsables sont à la recherche de façons de rendre leurs entreprises plus numériques. Au premier abord, la raison en est simple : Le monde est chaque jour plus numérique, et intégrer de nouvelles technologies numériques représente une plus grande agilité pour votre entreprise, une meilleure accessibilité pour vos clients et surtout une croissance et une satisfaction client améliorée, comme vous le souhaitez.

# Pas si vite

En réalité, prendre un virage numérique nécessite plus que quelques nouveaux outils et services. Cela exige une vision révolutionnaire et une stratégie numérique cohérente pour réussir. En fait, essayer d'appliquer les nouvelles technologies numériques sans cette vision ou stratégie peut faire plus de mal que de bien. Cela va frustrer vos clients et ne pas vous aider à concurrencer les avant-gardistes de votre industrie.

Voici un exemple de ce casse-tête ! Imaginons que vous êtes une banque qui lance une nouvelle application mobile pour vérifier son solde et déposer des chèques. De nombreuses banques offrent ces applications comme solution rapide à leur faible présence sur le marché mobile. Cependant, une application mobile qui n'offre pas de stratégie cohérente mettant le numérique au premier plan ne

« Une expérience de service numérique positive est animée par la technologie de l'entreprise mais aussi par la facilité d'utilisation de cette technologie. Quel que soit le canal numérique utilisé, les clients souhaitent avant tout une résolution rapide de leur problème. »

Jim Marous

*La croissance dans le secteur bancaire numérique  
influencée par un service médiocre*  
The Financial Brand, avril 2014

*« Venmo est un service numérique avec une interface très simple permettant aux utilisateurs de réaliser des achats à partir de plusieurs applications. Les clients l'adorent, et en conséquence l'entreprise croît de plus de 150 % par an. »*

Jason Del Rey  
Venmo croît de manière exponentielle  
Recode, avril 2016

fera que frustrer encore plus vos clients par rapport à vos services en agence. Pendant ce temps, des révolutionnaires comme Venmo continuent à grandir et offrent une façon rapide et facile de rembourser vos amis ou payer dans les commerces. La banque et Venmo ont tous deux des applications mobiles, mais une des deux est bien plus douée pour offrir une expérience numérique simple et cohérente, image de son modèle commercial numérique de A à Z. C'est cela qui donne à Venmo un avantage numérique et en fait un avant-gardiste dans le domaine bancaire.



« *Le directeur de la stratégie numérique est maintenant un 'Transformeur en chef' chargé de tout coordonner et gérer, de la mise à jour des process à l'élaboration d'entreprises complètes.* »

Tuck Rickards ; Kate Smaje ; Vik Sohoni  
*Transformeur en chef : Le nouveau  
Directeur de la stratégie numérique*  
McKinsey & Company, septembre 2015

Si une entreprise veut acquérir un avantage numérique, que doit-elle faire ? Beaucoup d'entreprises passent par de nouveaux profils tels que Directeur de la Stratégie et autres et autres évangélistes numériques, mais ce n'est pas suffisant. Il est difficile pour une entreprise non-numérique de penser numérique, mais ce n'est pas impossible. Il est tout à fait possible pour les banques, commerces et même entreprises de service aux collectivités de la vieille école d'obtenir un avantage numérique, mais pour cela ils ont besoin de subir une transformation numérique combinant technologie et vision transformative. Cette vision prend racine chez le Directeur et s'étend dans l'entreprise grâce à une stratégie cohérente pour réussir.

# Identifier l'avantage numérique

Regardons tout d'abord le paysage d'où émergent les avantages numériques. Dans chaque secteur, des entreprises tentent d'acquies un avantage numérique en intégrant de nouvelles technologies. Il existe aussi des entreprises qui se focalisent sur leur stratégie et leur alignement général avec les nouvelles technologies. Des chercheurs de Capgemini Consulting et de la Sloan School of Management du MIT ont analysé ces indicateurs pour plus de 400 grandes entreprises dans plus d'une dizaine de secteurs. Ils ont identifié quatre quadrants principaux dans lesquels tombent les entreprises tous secteurs confondus. Ces quadrants se basent sur la quantité de technologies numériques qu'utilise une entreprise et à quel point sa stratégie est unifiée :

**Débutants :** Ces entreprises n'ont pas encore investi lourdement dans les technologies numériques ou dans une stratégie unifiée. Il s'agit souvent d'entreprises qui n'ont pas encore réalisé toutes les opportunités que représentent les technologies numériques ou les stratégies unifiées.

**Prudents :** Ces entreprises n'ont pas encore investi dans de nouvelles technologies numériques. Elles ont une stratégie unifiée avec une gouvernance claire en place, mais n'ont pas encore intégré la technologie dans cet espace existant.

**Fashionistas du numérique :** Les fashionistas du numérique sont au courant des dernières technologies numériques, et intègrent même ces technologies dans leur entreprise. Elles n'ont cependant pas encore mis en œuvre une vision transformationnelle ou une stratégie unifiée autour des technologies numériques.

**Maîtres du numérique :** Il s'agit des rares entreprises à réussir à réaliser une transformation numérique complète. Elles n'investissent pas seulement dans les technologies numériques, mais alignent l'utilisation de ces technologies avec leurs modèles commerciaux, leurs opérations et leurs clients grâce à une vision unifiée avec une gouvernance claire en place.

Les Maîtres du numérique sont, bien sûr, tout en haut du quadrant car ils dépassent les performances d'utilisation des technologies et de mise en œuvre de stratégie. Ils ont trouvé un moyen de fusionner IT et métier en une stratégie globale cohérente pour l'entreprise. Ils peuvent observer jusqu'à 26 % de bénéfices en plus et jusqu'à 9 % de chiffre d'affaires en plus, d'après Capgemini et le MIT.





# Ne devenez pas une fashionista

Bien sûr, toutes les entreprises veulent devenir des maîtres du numérique. Mais simplement acheter les dernières technologies ne vous garantit pas un avantage numérique. Vous devez assurer des expériences physiques et numériques complémentaires à vos clients. Sinon, votre entreprise risque de se transformer en fashionista du numérique... et perdre jusqu'à 11 % de rentabilité (d'après la même étude).

Devenir une fashionista du numérique est le résultat d'un échec à élaborer une stratégie numérique cohérente et une vision transformationnelle partagée par toute l'entreprise. Cela peut aussi provenir d'une mauvaise direction ou gouvernance lorsque vous mettez en œuvre votre stratégie numérique, lui faisant perdre

son but : mettre le numérique au premier plan et le client au centre. Le prosélytisme technologique est positif, mais sans la bonne motivation il peut facilement dégénérer en frictions internes entre unités opérationnelles. Les informations se perdent en route et le mouvement ralentit.

Les clients remarquent rapidement ces frictions. Au Royaume-Uni, un détaillant nous a raconté qu'une cliente mécontente était passée par Twitter après avoir essayé sans succès de commander une robe sur leur boutique en ligne. La cliente avait besoin de cette robe le lendemain soir, et avait commandé avec livraison express. D'après le site, tout était parfait pour cette cliente.

Mais, si l'expérience d'achat était excellente, la logistique de l'entreprise était une autre histoire. Le système d'exécution n'était pas en temps réel. Les commandes étaient traitées en lots journaliers à la fin de la journée et envoyées à un prestataire de livraison incapable d'offrir un suivi en temps réel. Avoir une commande urgente sans créneau de livraison clair a rapidement été frustrant pour la cliente. Pire, le retrait en boutique n'était pas disponible même si la cliente le souhaitait. La boutique en dur utilisait un système entièrement différent, où il n'était pas possible d'afficher sa commande en ligne. Si elle voulait la robe, elle devait la payer deux fois puis en rendre une. Tout le désagrément retombait sur la cliente.

Aucune entreprise B2C ne peut se permettre d'infliger une telle expérience à ses clients. Les fashionistas du numérique donnent l'impression d'offrir une expérience numérique mais échouent à répondre aux besoins. Résultat ? Acheter chez ces entreprises peut en réalité être plus frustrant que chez des vendeurs traditionnels. Les clients peuvent même se sentir trahis si l'expérience numérique qu'on leur fait miroiter se révèle être lente et douloureuse. Ce sont les pièges qu'il faut que vous évitiez.

# Comment une bonne direction permet de maîtriser le numérique.

Pour réellement rendre leurs entreprises numériques et leur éviter de devenir des fashionistas, les dirigeants doivent éviter de n'être que des lobbyistes de la mise en œuvre des technologies numériques. Ils doivent songer sérieusement à ce qu'ils veulent obtenir, et comment ils peuvent transformer leur entreprise dans son ensemble. Si vos dirigeants ne peuvent pas s'engager dans une stratégie où le numérique est au premier plan, alors ils n'ont aucune chance d'acquérir l'avantage numérique et de devenir des maîtres du numérique.

Une fois que les dirigeants savent ce qu'ils souhaitent faire de l'entreprise, ils doivent décider comment la transformer de l'intérieur pour atteindre cet objectif. Un avantage numérique ne s'obtient pas en ayant simplement une stratégie dans un dossier, mais en faisant de ceci votre priorité absolue. Cette stratégie doit venir du PDG et descendre vers le reste des employés, et tout le monde dans l'entreprise doit avoir confiance dans la transformation numérique. Ce n'est pas facile. Cela signifie repenser l'expérience client, les opérations internes, et peut-être même le modèle commercial.

# Quatre clés de la réussite

Dans notre mission d'aide à la transformation numérique chez les entreprises, nous avons identifié quatre étapes clés pour la réussite de ce type de projets :

**1. La vision :** Créez une vision unique, commune et transformative du futur numérique que vous imaginez pour votre entreprise, vos employés et vos clients.

**2. L'engagement :** Engagez de manière globale les employés pour leur donner confiance et faire de votre vision une réalité.

**3. La gouvernance :** Établissez une gouvernance numérique forte pour maintenir le cap de votre transformation lors de la mise en œuvre.

**4. La technologie :** Fusionnez IT et communautés métiers afin d'acquérir des compétences numériques tout en transformant vos plateformes pour favoriser votre nouvelle vision.



# La technologie arrive en dernier

Faire tout cela peut vous permettre d'atteindre la maîtrise du numérique, même dans les secteurs où vous vous y attendez le moins. Nous l'avons fait avec une entreprise de services aux collectivités de plus de 100 000 employés. Cette entreprise était de la vieille école, mais souhaitait réellement un nouveau modèle commercial où le numérique serait au premier plan. Nous avons travaillé avec le PDG et l'équipe dirigeante, qui étaient tellement impliqués dans cette transformation numérique qu'ils ont exigé de tous les employés de remplir un questionnaire sur l'entreprise et ses possibilités numériques. Ils ont utilisé ce questionnaire pour identifier des ambassadeurs au sein des employés. Ceux-ci travailleraient en interne et en externe afin de promouvoir une vision numérique cohérente. Cette entreprise a fourni un smartphone à chaque employé, et a développé des applications clients afin

de faire de ses opérations traditionnelles de service aux collectivités une expérience entièrement numérique.

Cette entreprise est clairement dans la catégorie Maître du numérique, et ses réussites ont été possibles car elle a élaboré une stratégie numérique cohérente qui pouvait répondre aux attentes élevées de notre époque numérique. L'entreprise a fusionné ses compétences métiers, informatiques et opérationnelles en une mission globale pour l'entreprise : passer au numérique. L'entreprise a développé une nouvelle gouvernance qui a mis en œuvre ses opérations en gardant une mentalité où le numérique est au premier plan. Il ne s'agit pas simplement d'avoir une stratégie numérique, mais de faire de celle-ci votre priorité absolue au sein de l'entreprise.

C'est ainsi que votre entreprise, peu importe sa branche, peut obtenir un avantage numérique.

Croyez-le ou non, cela signifie aussi que vous ne devez vous inquiéter de la technologie qu'à la fin de la planification de votre transformation numérique. Votre technologie n'a d'intérêt que si elle vous permet d'envisager son utilisation dans votre entreprise et de guider sa mise en œuvre dans chaque unité opérationnelle et pour chaque employé. Une gouvernance forte est vitale pour définir votre vision, et cela ne peut pas être fait de façon fragmentaire.





« *Lloyds Banking Group, la plus grande banque commerciale du Royaume-Uni, a initié une migration de masse pour pouvoir offrir des services numériques. Ils ont prévu de dépenser 1 milliard de Livres... pour de meilleures analyses et une plus grande personnalisation.* »

Stuart Lauchlan

*Lloyds Bank prévoit de dépenser 1 milliard de Livres pour assurer son avenir numérique*  
Diginomica, octobre 2014

La transformation numérique peut révolutionner les entreprises de presque toutes les branches. Nous l'avons vu dans le commerce de détail, lorsqu'Amazon a encouragé Macy's et Target à développer de nouvelles techniques numériques pour vendre en boutique. Lorsque les startups utilisant l'IOT comme Nest modifient la façon dont les gens achètent des ampoules, des entreprises établies depuis longtemps comme Lutron changent d'orientation pour correspondre aux besoins des clients ayant des maisons connectées. N'importe quelle entreprise peut se réinventer pour donner du fil à retordre aux avant-gardistes. C'est évident avec des entreprises comme Lloyds Bank, dont la stratégie numérique s'est centrée sur sa transformation au lieu de se contenter d'une simple application numérique.

# Le meilleur moment pour démarrer votre révolution numérique, c'est dès aujourd'hui.

Chaque année, la technologie devient plus puissante en termes de capacités et moins chère à mettre en œuvre. Le numérique est omniprésent dans le monde, et la seule façon d'éviter qu'il perturbe votre secteur est de l'utiliser pour transformer votre place sur ce secteur, avant de vous la faire voler. Il faut cependant le faire de la bonne façon, ou vous finirez simplement par devenir une fashionista du numérique et échouerez à obtenir l'avantage numérique.

C'est ce que les Maîtres du numérique comprennent chaque jour, et ce que chaque dirigeant d'entreprise doit réaliser afin d'acquérir un avantage précieux pour les années à venir.



## SIMON SHORT

Simon est vice-président exécutif de Salesforce pour le Groupe Success Client de la région EMEA. Il est donc responsable de la livraison des résultats clients via nos équipes de conseil, de services aux projets et Customer for Life.

Avant de rejoindre Salesforce, Simon a occupé des postes clés de direction technologique et commerciale chez Capgemini et Vodafone. Il a été le fer de lance d'initiatives transformatives concernant l'expérience client, le développement des entreprises, l'e-commerce et le logiciel en temps que service. C'est aussi un vétéran de la Royal Navy, où il a aidé à la mise en place de programmes de défense et de technologie pendant 15 ans.

Membre de la British Computer Society, Simon possède un Baccalauréat en ingénierie des systèmes électriques du Royal Naval Engineering College, une maîtrise universitaire des sciences de l'université de Cranfield et une maîtrise en administration des affaires du Henley Management College.

