

Digital

Passer à l'horizontal

Comment l'organisation de l'entreprise est-elle impactée par la transformation digitale? Et quels leviers actionner pour relever le défi de la digitalisation interne à l'entreprise. Quelques mots-clés semblent dessiner ces nécessaires évolutions: transversalité, collaboration, horizontalité...

ENTRETIEN AVEC BENJAMIN NOUDELBERG, CONSULTANT EN STRATÉGIE
POUR LE SECTEUR DE LA DISTRIBUTION CHEZ ACCENTURE

Comment la transformation digitale impacte-t-elle l'entreprise?

Benjamin Noudelberg. On parle beaucoup du digital, surtout dans une vision de transformation du commerce. Autrement dit, comment les interactions avec les clients transforment-elles le métier des retailers? En revanche, on évoque beaucoup moins l'autre aspect, beaucoup plus profond, qui vise à comprendre comment l'organisation des enseignes est impactée par la transformation digitale.

À mon sens, 3 volets motivent ce mouvement. Le premier relève d'un constat très simple. Comme les consommateurs sont de plus en plus digitaux, le modèle commercial se transforme nécessairement. Ce qui a un impact direct sur les processus de vente et sur la manière dont on interagit avec le client.

Le deuxième volet concerne la digitalisation des processus internes avec, à la clé, des transformations relativement profondes des organisations. Au-delà des différents services comme le marketing, la supply chain, la maintenance, etc., le digital fait émerger de nouvelles collaborations beaucoup plus transversales. Et il ouvre la voie à l'automatisation. Ou comment l'intelligence des machines peut aider les hommes face à cette nouvelle complexité?

Enfin, le troisième volet – qui rejoint le premier –, c'est que les employés sont un peu comme les clients: ils se digitalisent aussi. La génération Y travaille. Les millennials aussi. Cela induit, forcément, quelques transformations dans la manière dont on doit les intégrer, les motiver, les former et interagir avec eux.

Autrement dit, les employés, habitués aux nouvelles technologies et à la mobilité, ne seraient pas attirés par une entreprise non digitale?

C'est simple. Si vous leur mettez dans les mains un vieux terminal avec un écran vert et noir, ça leur paraîtra vraiment archaïque! Nous avons mené quelques études au sein de notre Work Force. Et clairement si, aujourd'hui, le salaire est un critère déterminant pour attirer et recruter des employés, ce qui fait vraiment la différence, ce sont les conditions de travail. Elles sont citées par 79 % des personnes que nous avons interrogées. La question que se posent les potentiels candidats à l'embauche étant: est-ce que les processus mis en place par l'entreprise correspondent à mes attentes? On parle, par exemple, pour les vendeurs, d'équipement en tablettes, smartphones, en fait tout type d'appareils embarquant des capteurs pour mesurer de la donnée, prendre une décision et exécuter sans avoir à se déplacer. On parle, aussi, de ce

qui est induit par les réseaux sociaux: à savoir le décroisement des silos entre organisations et des schémas de communication assez verticaux. Dans une démarche collaborative et plus transversale, au lieu de se baser sur de l'information – et de la formation – descendante, les entreprises développent des réseaux sociaux internes dans lesquels sont créés des cercles de pratiques, des cercles de compétence. À chaque cercle correspond un métier, une expertise. Ainsi, l'employé va avoir accès à un flux d'informations de sa communauté, autour des nouveaux process, des nouveaux produits, des pratiques à mettre en œuvre, etc. Il pourra poser des questions, trouver des astuces, répondre à une demande. Tous les gens d'une compétence métier contribuent, ainsi, à la dynamique d'échange. Globalement, comme avec Twitter, on a horizontalisé la relation avec les dirigeants. On est de moins en moins sur un fonctionnement hiérarchique, mais de plus en plus matriciel, par sujet, avec des cercles d'intérêts. C'est sans doute plus complexe à appréhender d'un point de vue managérial, mais on n'a pas le choix. Dans dix ans, la part des employés qui aura grandi avec le digital sera si importante que cela leur paraîtra inacceptable de travailler dans un schéma de communication historique et purement vertical.

Cette digitalisation induit-elle une évolution du rôle du vendeur?

Comme les interactions clients se digitalisent, cela entraîne un impact réel sur les employés qui interagissent avec les



clients. Pour moi, c'est la partie émergée de l'iceberg de l'entreprise digitale. Les employés doivent, aussi, être digitaux et maîtriser cette complexité. Ce qui passe, forcément, par de la formation. Le vendeur, comme tous les salariés du magasin susceptibles d'être interpellés par le client, doit être capable d'apporter une réponse efficace et cohérente. On observe, du coup, une vraie fusion entre des métiers qui, autrefois, étaient différenciés en magasin. D'autre part, l'employé doit comprendre toutes les interactions que le client peut avoir en dehors du magasin. En conséquence, de nouveaux métiers émergent. Certains ont déjà été complètement transformés, notamment autour de la relation et du service client. Le consommateur attend que l'on réponde efficacement et rapidement à son problème. Il a envie d'une interaction pertinente et humaine ou humanisée. Pour y répondre, on voit apparaître des interactions textuelles ou vocales avec le client via l'utilisation de machines auto-apprenantes. Les premières interactions sont, ainsi, effectuées par des robots intelligents qui parlent en langage naturel avec le client et répondent aux questions basiques. Quand le sujet parvient aux limites de ce que la machine sait maîtriser, elle repasse la main à un véritable expert, puis continue d'analyser la réponse donnée par le technicien afin de compléter son apprentissage. L'employé de l'enseigne passe, ainsi, beaucoup moins de temps sur les tâches routinières qui constituent, globalement, 60 à 80 % du temps des SAV. Et peut vraiment dédier son expertise à la complexité du problème soulevé par le client. C'est valorisant pour le client, comme pour l'enseigne.

Comment l'entreprise doit-elle transformer, digitaliser ses processus internes ?

Il faut faire tomber les silos et les frontières de l'organisation. C'est, d'ailleurs, ce que permet le digital : on peut partager l'information, travailler de manière collaborative et trouver plusieurs usages à son travail ou à ses données. Je pense à deux exemples. D'abord au travail autour de la maquette numérique du magasin. Concrètement, il s'agit de modèles informatiques et 3D qui décrivent

la coque du point de vente, son mobilier et ses plans merchandising. Jusqu'ici, de nombreuses directions travaillaient en silos sur ce type de projet : les directions expansion qui fabriquent les magasins, qui réalisent les modelings ; les directions du merchandising qui diffusent



Benjamin Noudelberg, consultant en stratégie pour le secteur de la distribution chez Accenture.

“
Le digital fait émerger de nouvelles collaborations beaucoup plus transversales.”

leurs plans aux employés ; les directions de la maintenance qui font intervenir différents prestataires pour réparer ou maintenir les meubles froids, l'éclairage, etc. Aujourd'hui, on voit apparaître une nouvelle façon de travailler, transversale et collaborative, autour de cette maquette numérique. Chaque intervenant vient y poser sa pierre. Cela permet, non seulement, d'obtenir rapidement

une représentation complète et immersive du magasin – en 3D, réalité augmentée, grands murs d'images – mais, aussi, de maîtriser davantage les coûts. Sans compter que l'on peut faire tester différents modèles et voir celui qui maximise l'expérience client ou la rapidité de parcours... Autre avantage : les équipes de merchandising peuvent se servir de cette maquette pour animer le magasin, tester l'implantation de produits saisonniers ou de promotions auprès des clients. Un autre exemple de digitalisation des processus concerne tout ce qui tourne autour de la sécurité des produits et des employés de la surface de vente. Souvent, des caméras sont implantées. Sauf qu'il est difficile de suivre simultanément une vingtaine d'écrans. Là encore, des machines intelligentes existent. Elles sont là pour réaliser le travail de nos yeux : identifier les comportements à risque ou douteux et émettre des alertes, le cas échéant. Elles peuvent, aussi, être utilisées pour analyser le flux de clients en magasin, mesurer le temps passé dans tel rayon, détecter le parcours effectué. Autrement dit, ces caméras intelligentes peuvent non seulement avoir des usages en sécurité, mais aussi en marketing.

Le marché est-il mature pour mettre en place ces transformations ? Où en sont les distributeurs français ?

Certains ont commencé à déployer des périmètres pilotes. Mais la digitalisation interne à l'entreprise est un animal difficile à appréhender. C'est tellement différent de la manière dont on travaille aujourd'hui. Il faut décroquer, repenser les processus de bout-en-bout. On peut globalement dire que la technologie est mature dans ses usages. Mais les organisations ne le sont pas encore aujourd'hui. En revanche, les distributeurs en ont compris l'intérêt. Ils sont conscients que cette transformation digitale peut les aider à être plus efficace et à mieux servir leurs clients. Surtout dans un contexte de guerre des prix où s'exerce une forte pression sur les coûts. Ce qui, il y a encore 3 à 4 ans, pouvait apparaître comme de la science-fiction est, aujourd'hui, technologiquement mature. Nous entrons dans une phase de déploiement industriel. ■