

CINQ ÉTAPES POUR RÉUSSIR VOTRE  
TRANSFORMATION  
NUMÉRIQUE





# Table des matières

## PRÉFACE

La transition vers la transformation numérique exige une approche disciplinée et méthodique.....3

## ÉTAPE 1

Modernisez les plateformes.....5

## ÉTAPE 2

Automatisez .....11

## ÉTAPE 3

Facilitez l'autonomie.....14

## ÉTAPE 4

Mettez en oeuvre et mesurez.....18

## ÉTAPE 5

Regardez et écoutez .....21

# La transition vers la transformation numérique exige une approche disciplinée et méthodique

Avec l'émergence de compagnies provenant du Web qui perturbent des industries séculaires, et les technologies telles que l'infonuagique et le big data qui bouleversent la manière dont les entreprises utilisent l'information, la transformation numérique est devenue l'un des sujets les plus en vogue de ces deux dernières années.

L'amélioration de l'expérience client est l'un des principaux moteurs de la transformation numérique dans les entreprises, mais il existe également de nombreuses autres applications, dont beaucoup sont moins transformatrices que progressives.

Presque tout type d'entreprise peut en bénéficier et trouver des stratégies utiles pour améliorer l'efficacité des processus et dépasser les attentes des clients.

Une fausse croyance répandue à propos de la transformation numérique est qu'elle nécessite une restructuration globale. En fait, les entreprises peuvent obtenir des avantages substantiels en automatisant des processus manuels, en rationalisant les décisions et en améliorant la collaboration à l'aide d'outils numériques. Peu d'experts conseillent aux entreprises de tenter des transformations majeures sans d'abord tester les technologies et les idées à petite échelle.

Une approche disciplinée commence par étudier les domaines présentant les opportunités les plus immédiates, exécuter des projets d'essai et ensuite les étendre à l'ensemble de l'entreprise. Rappelez-vous que la transformation numérique peut être perturbatrice; procéder progressivement permet à l'organisation de s'adapter au changement et d'adopter une culture d'amélioration continue.

**"89% des entreprises envisagent d'adopter ou ont déjà adopté une stratégie commerciale axée sur le numérique. Celles qui ont réussi la transition déclarent une croissance moyenne de 23% de leurs revenus."**

IDG - 2018 Digital Business Survey<sup>1</sup>



Commencez par les domaines dans lesquels les nouvelles technologies donnent des résultats tangibles et mesurables, tels que l'amélioration des flux de travail, la réduction des délais et l'amélioration de la productivité des employés. Les avantages de l'automatisation de ces fonctions avec des outils numériques sont souvent immédiats et préparent le terrain pour un déploiement plus ambitieux. Une approche progressive et régulière aide également à convaincre les sceptiques que la transformation numérique ne doit pas nécessairement être effrayante ou perturbatrice. Cela peut simplement être une bonne pratique commerciale.

Ce qui ne veut pas dire que la transformation est facile. Dans de nombreux cas, cela implique de remettre en cause les frontières, conventions et hiérarchies organisationnelles existantes. Les employés attachés aux anciennes façons de faire peuvent constituer un obstacle majeur. La bonne nouvelle est qu'ils peuvent généralement être gagnés avec des résultats démontrés.

Cependant, les organisations doivent également être prêtes à réagir aux voix négatives qui s'opposent au changement.

Les projets graduels de transformation numérique n'éliminent pas non plus la nécessité de se préparer aux perturbations. Les entreprises doivent mettre en place un processus de réflexion permanent pour imaginer comment certaines parties de l'entreprise pourraient être transformées de manière fondamentale et surveiller les menaces à venir. Dans ce livre numérique, nous vous présentons cinq étapes pour mettre en place une approche méthodique de la transformation numérique. En suivant ce modèle, une entreprise peut trouver des bénéfices instantanés et étendre progressivement son champ d'action et son expertise pour se transformer en profondeur.



**Patrick Naoum**  
Vice-président - Stratégie et solutions

ESI Technologies

# Modernisez les plateformes

Les données constituent de plus en plus un avantage concurrentiel pour les entreprises de presque tous les secteurs. L'analyse de données fournit des informations sur votre entreprise, votre marché et vos clients, sources d'occasions commerciales et d'efficacité organisationnelle. Notre capacité à utiliser les données pour offrir aux clients un aperçu des produits et services qu'ils achètent favorise de plus en plus les ventes.

Par exemple, le fabricant d'ascenseurs dont le logiciel d'analyse aide les clients à optimiser les calendriers d'entretien et à assurer un service de prévention aux heures les moins dérangeantes de la journée vendra plus d'ascenseurs que ses concurrents. Il en va de même pour le fabricant de caméras de sécurité dont le logiciel peut faire correspondre les visages à des criminels connus ou détecter des signes de comportement suspect. Bien que ces sociétés ne vendent pas leurs logiciels en tant que produits distincts, ceux-ci sont au cœur de leur succès.

Les applications vieillissantes pèsent sur les entreprises avec des équipements sur site coûteux et limitent leur latitude pour profiter de la flexibilité offerte par les plateformes infonuagiques. Dans de nombreuses entreprises, **la maintenance consomme encore jusqu'à 80% du budget informatique.**

La rapidité est essentielle pour commercialiser rapidement les innovations. Les entreprises ne peuvent plus se permettre le luxe d'attendre la modernisation de leur infrastructure informatique. Le matériel et les logiciels existants sont sujets aux pannes et nécessitent des compétences coûteuses.

## Misez sur l'infonuagique

L'adoption d'une stratégie misant sur l'infonuagique est un bon moyen de commencer le processus de modernisation des plateformes. Les nouvelles applications devraient être déployées sur une infrastructure infonuagique par défaut. Les plateformes hybrides modernes permettent aux entreprises de développer et de mettre à l'essai des logiciels sur leur propre infrastructure, puis de migrer de manière transparente vers le cloud.

Les applications existantes devraient être migrées ou remplacées. Bien qu'il soit souvent peu pratique de déplacer chaque application vers le cloud, les entreprises peuvent généralement redéployer environ 80% de leurs charges de travail, selon les recherches d'IBM.

L'infrastructure infonuagique offre certaines économies attrayantes à court terme, car les dépenses en capital sont converties en frais d'exploitation et les utilisateurs ne paient que pour les ressources qu'ils consomment. Mais si le cloud coûte moins cher à court terme, il est souvent plus dispendieux à long terme, en particulier pour les clients qui n'adoptent pas une approche disciplinée dans la gestion de leurs ressources infonuagiques.

Ne vous fiez pas au cloud pour économiser de l'argent, mais pour améliorer l'efficacité organisationnelle.

L'un de ses avantages est que le temps nécessaire pour approvisionner les applications et l'infrastructure passe de quelques semaines à quelques minutes. La maintenance et les mises à jour sont automatiques. La plupart des fournisseurs de cloud public offrent les plus hauts standards de sécurité. Les clients peuvent choisir parmi un large éventail d'applications, de bases de données et de plateformes de développement.

### L'embarras du choix

À mesure que le marché infonuagique évolue, les clients adoptent de plus en plus une stratégie multi-cloud dans laquelle les charges de travail sont déployées sur l'infrastructure la plus appropriée en fonction de facteurs tels que la performance et les coûts. Des services sont même apparus qui permettent aux entreprises de déplacer leurs charges de travail de manière flexible sur des plateformes infonuagiques en utilisant des technologies mobiles telles que des conteneurs de logiciels. À mesure que les fournisseurs infonuagiques adopteront de plus en plus de plateformes normalisées, les clients auront davantage de choix.

Le concept d'infonuagique se présente également dans les environnements sur site sous la forme de clouds privés qui sont construits à l'intérieur du centre de données du client. Pour les entreprises qui doivent impérativement conserver leurs données ou le traitement de celles-ci sur site, ce modèle offre la flexibilité du cloud public tout en leur assurant un contrôle total. La société de recherche Wikibon nomme ce modèle un « véritable cloud privé » et estime<sup>2</sup> qu'il s'agit déjà d'un marché de 20,3 milliards de dollars, dont la croissance est deux fois supérieure à celle du cloud public.

## Allez plus loin avec la virtualisation

La virtualisation ou la séparation des logiciels de la couche matérielle sous-jacente est un élément essentiel de la création d'un environnement de cloud sur site. La plupart des entreprises ont virtualisé au moins une partie de leur infrastructure de serveurs, mais de nombreuses autres ressources peuvent également être virtualisées, notamment le stockage, la mise en réseau et même les postes de travail.

Pensez aux moyens d'étendre la virtualisation au-delà des serveurs. Par exemple, les entreprises ayant des bureaux distants peuvent virtualiser leur réseau étendu afin de fournir une connectivité sécurisée et fiable à leurs succursales sans avoir à dépêcher du personnel de maintenance pour gérer le stockage, les serveurs et les pare-feu locaux. La virtualisation de la couche de stockage permet aux entreprises de traiter tous leurs actifs sous-jacents comme un ou plusieurs volumes virtuels, ce qui leur donne la possibilité d'allouer des lecteurs flash, des lecteurs de disques et de bandes pour la meilleure combinaison possible de performance et de coûts.

L'un des principaux avantages de la virtualisation est de supprimer une grande partie de la nécessité d'une intervention humaine. Les outils d'automatisation peuvent effectuer des modifications par programmation, éliminant ainsi la nécessité d'une visite par un technicien de maintenance et du processus de gestion des câbles et commutateurs, sujet aux erreurs.



## Adoptez l'infrastructure hyperconvergée

L'infrastructure hyperconvergée (IH) est un nouveau choix de plus en plus populaire pour la virtualisation à grande échelle. L'IH combine l'informatique, le stockage et les logiciels dans un seul appareil matériel s'exécutant sur le cloud. Les appareils peuvent être regroupés pour une plus grande évolutivité et les entreprises peuvent exécuter des applications sur une infrastructure IH locale ou dans le cloud et basculer facilement entre elles.

De nombreuses organisations utilisent désormais l'infrastructure hyperconvergée pour tester les applications existantes avant de les migrer vers le cloud ou de passer des appareils IH locaux aux services infonuagiques publics en période de pointe, une technique appelée « cloud bursting ».

Selon MRC<sup>3</sup>, le marché mondial des infrastructures hyperconvergées devrait se développer avec un taux de croissance annuel composé de 42% et atteindre 17 milliards de dollars en 2023, en raison de la simplicité et de la commodité d'utilisation d'un appareil de type cloud.

## Le PaaS : un incontournable

Une fois que vous avez adopté une stratégie axée sur l'infonuagique, votre productivité en matière de développement logiciel peut être considérablement améliorée avec le PaaS (Platform-as-a-Service), un type spécial de service cloud optimisé pour le développement. PaaS comprend non seulement des serveurs et des systèmes d'exploitation dédiés, mais également une variété d'outils de base de données, d'intégration et de productivité pour les développeurs. Au lieu d'attendre des jours l'allocation de serveurs et l'installation de logiciels, les programmeurs peuvent être productifs en quelques minutes en utilisant leurs propres environnements dédiés pour le développement et les tests. Tous les fournisseurs d'infrastructures infonuagiques offrent des options PaaS. Il existe également des fournisseurs PaaS dédiés, ainsi que des piles de logiciels PaaS sur site.

PaaS peut aider les organisations à accélérer leur cheminement vers le DevOps en donnant aux développeurs les moyens de contrôler pleinement les plateformes logicielles et les outils de leur choix, ainsi que la liberté d'expérimenter sans perdre le temps du personnel d'exploitation.

L'adoption de PaaS est une étape importante dans la migration vers le DevOps, une technique de développement agile qui donne aux développeurs un contrôle total sur le code et l'environnement dans lequel il s'exécute. DevOps est basé sur le concept de modularité. Les applications sont subdivisées en composants fonctionnels assemblés avant le déploiement au fur et à mesure. Chaque composant est développé indépendamment de manière rapide et itérative, avec de nouvelles versions de code quasi quotidiennes.

Selon Puppet Labs<sup>4</sup>, les organisations DevOps hautement performantes déploient du code 46 fois plus fréquemment et résolvent les erreurs presque 100 fois plus rapidement.

Les développeurs peuvent facilement tester des bases de données NoSQL ou graphiques comme des alternatives possibles aux moteurs relationnels pour leur application. Ils disposent également d'un large éventail de langages, d'éditeurs, de suites de tests et d'environnements d'exécution à portée de main. La tâche d'approvisionner ces ressources ne relève plus de l'équipe TI, qui peut se concentrer sur des tâches plus critiques. L'adoption croissante des conteneurs de logiciels, qui sont des mini-machines virtuelles portables, rend le DevOps accessible à un plus grand nombre d'entreprises car elles peuvent choisir parmi des bibliothèques de logiciels préconfigurés.

# Automatisez

Au fur et à mesure que vous modernisez l'infrastructure, cherchez des moyens d'appliquer les nouveaux outils à votre entreprise. Commencez par examiner les pratiques existantes. Au fil du temps, de nombreux processus s'intègrent tellement dans les opérations d'une entreprise que les employés ne se demandent même plus pourquoi les choses sont faites de cette façon. Ces processus sont d'excellents candidats pour l'automatisation.

L'automatisation est au cœur de la transformation numérique. C'est ce qui permet à des entreprises Web telles que TaskRabbit de gérer une armée de plus de 60 000 travailleurs indépendants avec un effectif de seulement 65 employés, ou à Airbnb de coordonner un réseau de 4 millions de chambres avec 3 100 personnes. Tout simplement, elles ont automatisé tout ce qui pouvait l'être.



## Par où commencer?

1

Choisissez vos propres candidats à l'automatisation en cherchant des processus qui ont peu changé au fil du temps. Par exemple, les appels téléphoniques et les formulaires papier sont faciles à **remplacer par des plateformes numériques**. Vous éliminerez plusieurs étapes qui génèrent des retards et des erreurs, et par la même occasion, plusieurs irritants.

2

La mise en parallèle des processus en série est l'un des moyens les plus rapides et les plus simples d'obtenir des avantages à court terme en matière de transformation numérique. Prenez par exemple les communications. Plutôt qu'utiliser le courrier électronique, **collaborez sur un document unique et partagé**, en mettant à profit une des nombreuses solutions de collaboration disponibles sur le marché.

3

Un autre exemple d'occasion d'appliquer un traitement parallèle est l'intégration d'un nouvel employé, processus exigeant en formulaires dans la plupart des entreprises. Au lieu d'un processus séquentiel, pourquoi ne pas **baser le processus sur l'automatisation et les ressources partagées**? De cette façon, les demandes sont automatiquement transmises aux intervenants concernés et chaque étape est enregistrée dans un journal d'audit à des fins de vérifications et de dépannage au besoin.

## Réduisez l'utilisation du papier

L'automatisation des processus manuels repose sur deux éléments essentiels de la transformation numérique : la numérisation et la programmabilité. McKinsey a estimé<sup>5</sup> que l'employé moyen passe huit heures par semaine à rechercher des informations. Lorsque tous les documents sont numérisés et consultables, ce chiffre chute considérablement, les travailleurs sont libérés des tâches monotones et l'ensemble du processus est automatiquement documenté.

## Éliminez les appels téléphoniques

Les appels téléphoniques sont l'une des formes de communication les moins productives pour les tâches de routine. Non seulement le temps nécessaire pour passer un appel et attendre que le correspondant correct se connecte introduit des retards, mais les conversations téléphoniques sont intrusives, distrayantes et sujettes à des interprétations erronées. Limitez les appels téléphoniques aux cas nécessaires. Envisagez les options pour transférer vos processus vers un portail client en libre-service ou un simple formulaire Web.

### Numérisation

Lorsque les documents numériques remplacent le papier, les informations peuvent être facilement partagées, copiées, étiquetées, recherchées et archivées. L'accès peut être accordé avec des niveaux de contrôle précis et les documents ne sont jamais perdus. La numérisation réduit également les taux, d'erreurs, l'espace au sol et la confusion quant à la source d'informations.

### Programmabilité

La programmabilité consiste à éliminer l'élément humain des processus. Lorsque les flux de travail sont codés dans un logiciel, les points de décision peuvent être automatisés. De nouvelles tâches peuvent être lancées en fonction de la complexité des tâches précédentes, ainsi que des seuils, des délais et d'autres facteurs, réduisant ainsi considérablement les retards.

## Informez-vous sur les possibilités d'automatisation

La technologie de l'intelligence artificielle (IA) introduit constamment de nouvelles possibilités d'automatisation. Par exemple, un logiciel d'automatisation de processus robotique surveille les frappes au clavier des employés et identifie les modèles fréquemment répétés qui indiquent des tâches pouvant être effectuées par programme. Les nouveaux moteurs de calendrier basés sur l'IA peuvent automatiquement planifier des rendez-vous et même coordonner des réunions avec plusieurs participants sans intervention humaine. Gardez un œil sur la documentation de l'industrie pour les innovations pouvant s'appliquer à votre entreprise.

# Facilitez l'autonomie

Quand avez-vous interagi pour la dernière fois avec un caissier à la banque? Si vous êtes comme la plupart des Nord-Américains, vous ne visitez probablement pas de succursale bancaire plus d'une demi-douzaine de fois par an. Les guichets automatiques et les services bancaires en ligne répondent à presque tous nos besoins bancaires, réduisant ainsi les coûts par transaction des banques à quelques cents.

Mais la banque en libre-service ne se limite pas à économiser de l'argent, c'est aussi la formule que les clients préfèrent. Répondre à leurs propres besoins bancaires est plus rapide et moins sujet aux erreurs que d'expliquer des choses à un caissier.

Il en va de même pour les réservations de voyage, l'achat de billets de concert ou même la commande d'une course de taxi : beaucoup de gens préfèrent simplement le faire eux-mêmes.

## Rendez vos clients autonomes

Cette propension humaine au libre-service peut constituer une force puissante dans la transformation numérique. Pour certaines entreprises, c'est le cœur de leur stratégie. Si vous examinez les résultats de Netflix, vous constaterez peut-être que l'entreprise n'a aucun coût de vente. C'est parce que Netflix n'a pas de vendeurs. Netflix a tellement simplifié la création et la gestion de leurs propres comptes pour les clients, qu'ils n'ont plus besoin d'intermédiaire.

Un autre chiffre frappant est celui de frais généraux et administratifs de Netflix, qui représentent moins de 0,7% des ventes totales de l'entreprise. Cela se compare à près de 20% chez les grands détaillants et à plus de 50% chez Blockbuster, le concurrent de Netflix, l'année précédant sa faillite. Les faibles frais généraux de Netflix lui permettent de desservir plus de 170 millions de clients avec seulement 5 400 employés, soit une moyenne impressionnante de 1,5 millions de dollars de revenus par employé, comparativement à 200 000 dollars pour un détaillant traditionnel.

Bien entendu, toutes les entreprises n'ont pas le modèle commercial de Netflix, mais les principes permettant aux clients de satisfaire leurs propres besoins peuvent être appliqués à presque toutes les entreprises. Les portails libre-service peuvent rendre les informations disponibles sur divers appareils à tout moment de la journée ou de la nuit, permettant ainsi aux entreprises d'abandonner les coûts des centres d'appels.

**“Cette tendance s'accroît, comme en témoignent les prévisions selon lesquelles le marché du libre-service à la clientèle atteindra 13 milliards de dollars d'ici 2023, soit un taux de croissance annuel composé de près de 17%.”**

Global Customer Self-Service Software Market - Growth, Trend and Forecasts (2018-2023)<sup>6</sup>

La plupart des grandes entreprises à forte croissance sur le Web utilisent le libre-service comme un élément de base de leurs activités, comme par exemple Amazon ou Airbnb. L'omniprésence des téléphones intelligents rend cette occasion encore plus irrésistible. Prendre un taxi ou réserver une chambre d'hôtel avec une application est non seulement plus rapide que de téléphoner, cela donne également aux clients plus de latitude pour faire leurs propres choix.

Bien sûr, le libre-service ne convient pas à toutes les situations. Par exemple, de nombreuses transactions entre entreprises dépendent d'une relation de confiance entre le fournisseur et le consommateur, et cette dynamique devra rester en place. Cependant, en examinant d'un oeil critique vos procédures en place de longue date, vous serez peut-être surpris du nombre de possibilités que vous identifierez.

Votre centre de service répond souvent aux mêmes questions? Compilez les questions et réponses les plus souvent posées dans une base de données interrogeable afin de rediriger beaucoup de ces questions en ligne. Servez-vous des formulaires Web pour que vos clients saisissent eux-mêmes leurs informations. Recherchez des solutions qui amélioreront l'expérience client et qui vous feront gagner du temps.

### **Rendez vos équipes autonomes**

Les mêmes principes s'appliquent à vos employés. Interrogez vos collaborateurs pour identifier ce qui ralentit leur productivité. Y a-t-il des technologies qui pourraient faciliter l'accès à l'information? Capturez-vous des informations sur les interactions client dans une base de données que vous pouvez analyser pour repérer des occasions de prise de décision automatisée? Si vous fournissez déjà des fonctionnalités en libre-service, les rendez-vous également disponibles sur une application mobile?

L'autonomie n'est pas nécessairement synonyme de technologie. Lorsque vous parlez à vos employés, recherchez également les domaines dans lesquels les décisions sont ralenties par des cycles d'approbation non nécessaires. N'hésitez pas à remettre en question les processus qui s'avèrent inefficaces.





Les hôtels Ritz-Carlton<sup>7</sup>, qui autorisent chaque employé à dépenser jusqu'à 2 000 dollars par client et par jour pour améliorer l'expérience client, constituent l'un des exemples les plus connus de responsabilisation des employés. Aucune question n'est posée. Les abus sont rares et les employés apprécient la confiance que leur témoigne l'entreprise. En conséquence, le taux de rotation du personnel est faible et le Ritz a été l'hôtel le mieux classé dans les sondages de satisfaction de J.D. Powers<sup>8</sup> quatre années consécutives.

La direction de l'hôtel comprend les avantages de faire plaisir à ses clients. Alexandra Valentin, directrice de la transformation culturelle du Ritz-Carlton, donne l'exemple d'un client si favorablement impressionné par un cadeau de scotch et de cigares d'une valeur de 36 dollars, qu'il a dépensé plus de 150 000 dollars à l'hôtel l'année suivante.<sup>9</sup>

Cela ne veut pas dire que toutes les entreprises doivent donc imiter cette façon de faire, mais étant donné le coût élevé du roulement du personnel et les conséquences de l'insatisfaction des clients, il est utile d'évaluer vos processus en relation directe avec la clientèle pour voir comment l'amélioration de l'accès des employés à l'information peut réduire la frustration et les retards.

# Mettez en oeuvre et mesurez

Vous ne pouvez pas améliorer ce que vous ne pouvez pas mesurer, et cela vaut autant pour la transformation numérique que pour toute autre initiative d'amélioration de l'entreprise.

La plupart des organisations disposent d'un grand nombre d'indicateurs mesurables. Pour évaluer les rendements, il est essentiel d'en sélectionner un nombre limité, de s'entendre sur leur pertinence par rapport au scénario et d'évaluer les performances à intervalles réguliers. Les indicateurs sont importants non seulement pour garantir le succès, mais également pour convaincre les dirigeants souvent sceptiques que des avantages existent.

### Choisissez des avantages à court terme

Au début de votre processus de transformation numérique, vous devrez choisir des projets présentant des avantages à court terme, qu'il s'agisse de coûts évités ou de revenus générés. Dans la plupart des cas, le premier est le plus facile à mesurer.

Lorsque vous constatez des résultats et que d'autres dans votre organisation se joignent à vous, vous pouvez vous attaquer à des projets plus importants avec des gains à long terme. La plupart des indicateurs entrent dans la catégorie de l'expansion de l'entreprise ou de la réduction des coûts. Au sein de ses grands catégories, il peut également y avoir des sous-catégories menant à l'un ou l'autre de ces résultats. Dans de rares cas, votre initiative de transformation numérique peut générer des avantages des deux côtés du continuum.

## Exemples de résultats mesurables

### Expansion de l'entreprise

- Augmentation du revenu global
- Augmentation des revenus par client
- Taux d'expansion nets
- Nouveaux territoires ou nouvelles clientèles
- Cycle de vie prolongé du produit
- Amélioration du nombre de clients potentiels
- Amélioration de la qualité de clients potentiels
- Nouveaux partenariats ou canaux

### Réduction des coûts

- Augmentation des revenus par employé
- Réduction des effectifs
- Cycles plus courts
- Vente plus rapide
- Amélioration de l'efficacité des processus
- Augmentation de la production par employé
- Temps de mise en marché plus court
- Amélioration de la qualité du produit
- Réduction des coûts de ventes

Dans chacune de ces catégories, il peut y avoir plusieurs options pour mesurer les résultats. Par exemple, des cycles plus courts peuvent être mesurés par le temps total de mise en marché, le nombre d'étapes requises pour effectuer des tâches ou les taux de défauts. L'important est que les indicateurs puissent être appliqués à chaque sortie.

Certains avantages intangibles peuvent également être pertinents, tels que la satisfaction accrue des clients et le bouche-à-oreille positif. Ceux-ci peuvent également être mesurés. Par exemple, Net Promoter Score est un moyen populaire de mesurer la fidélité des clients. La quantité de mentions positives dans les médias sociaux, la presse et les rétroactions des clients peuvent constituer une preuve irréfutable, tout comme une réduction du nombre de réclamations ou d'appels d'assistance.

## Identifiez les résultats probables

Avant de vous attaquer à un projet de transformation, vous devez vous engager avec les dirigeants et les parties prenantes afin de vous mettre d'accord sur les résultats probables.

Concentrez-vous sur trois à cinq indicateurs et définissez des objectifs qui détermineront si le projet doit aller de l'avant. Ne coulez pas ces décisions dans le béton. Faites un suivi régulier avec les parties prenantes, par exemple à tous les trimestres, pour examiner et ajuster les indicateurs si nécessaire. Les corrections à mi-parcours sont inévitables, mais vous en apprendrez beaucoup en cours de route.

## Développez progressivement vos ambitions

Au fur et à mesure que vous obtenez des résultats, continuez dans vos démarches en demandant toujours l'avis des employés et des clients sur les processus pouvant être améliorés. Préparez les employés aux changements qu'ils devront faire. Une certaine résistance est inévitable, mais vous pouvez généralement faire taire les opposants en soulignant que les gains en découleront pour eux, ainsi que pour l'entreprise.

Faire de votre transformation numérique une solution où toutes les parties trouvent leur compte est le moyen le plus rapide de franchir les obstacles.

Le fait est que la perturbation n'est pas à craindre, mais c'est quelque chose à anticiper. Si vous êtes déjà dans votre processus de transformation numérique, vous avez une longueur d'avance. La transformation numérique force les entreprises à réfléchir à la manière dont leurs activités pourraient fonctionner différemment, ce qui suscite de nouvelles idées innovantes. Sortir des sentiers battus est une des étapes les plus importantes dans la prévention des perturbations.

# Regardez et écoutez

On a tellement écrit sur les perturbations du marché induites par la technologie ces dernières années qu'il est tentant de penser que l'introduction d'une nouvelle force de rupture est une cause de panique. En fait, c'est rarement le cas. Les perturbations ne se produisent pas rapidement. Par exemple, malgré l'énorme succès d'Amazon et sa valorisation sur le marché d'un milliard de dollars, la société ne détient qu'environ 5% du marché du détail américain total. Les services de covoiturage n'ont pas fait disparaître les taxis et les taux d'occupation des hôtels ont atteint leur plus haut niveau en 30 ans en 2018, malgré l'influence d'Airbnb et de Couchsurfing. En fait, les perturbateurs peuvent souvent faire croître l'ensemble du marché, et faire la fortune de tous les acteurs.

Les perturbations ne viennent pas non plus nécessairement d'en bas. L'entrée d'un concurrent important et bien nanti sur un nouveau marché peut avoir des conséquences bien plus graves que les perturbations d'un joueur émergent.



Néanmoins, des perturbations détruisent parfois de bonnes entreprises, comme peuvent en témoigner Compaq, Toys R Us, Kodak, et les journaux américains. Toutefois, dans la plupart des cas, le destin de ces entreprises était tout autant une conséquence de leur incapacité à réagir aux perturbations que les forces de perturbation elles-mêmes. La dette, les forces mondiales et la simple malchance peuvent également jouer un rôle.

Un autre élément important est l'humilité. Il est tentant pour les dirigeants d'entreprises prospères à venir à penser qu'ils sont la source de toute sagesse sur leurs marchés et leurs clients et d'être réticents à accepter les idées nouvelles. Ces compagnies échouent souvent de manière spectaculaire parce que leur arrogance les rend aveugles à l'évolution des préférences des clients.

Malgré tous vos efforts, il est peu probable que vous anticipiez toutes les perturbations potentielles de votre entreprise, mais si vous avez créé une culture adaptable et un ensemble solide de plateformes numériques, vous êtes en mesure de réagir. Les concurrents qui arrivent peuvent aussi être des partenaires ou des candidats à l'acquisition. Une meilleure stratégie peut être de fusionner leurs innovations dans votre propre entreprise. Dans les deux cas, vous avez des avantages. Si vos clients sont fidèles et satisfaits, il ne risquent pas de faire défaut. Vous avez probablement une expérience qui manque aux nouveaux entrants. Ou peut-être que votre réseau de partenaires peut constituer un obstacle à l'entrée. Comprenez vos forces, mais aussi vos vulnérabilités. La transformation numérique consiste à être le meilleur dans ce que vous faites, ce qui constitue l'avantage ultime de la concurrence.

Pour explorer davantage la question, communiquez avec nous pour une présentation

[expertise@sitechnologies.com](mailto:expertise@sitechnologies.com)

**ESI Technologies**

[www.esitechnologies.com](http://www.esitechnologies.com)

1-800-260-3311

MONTRÉAL

TORONTO

QUÉBEC

1550 rue Metcalfe, bureau 1100

Montréal, QC H3A 1X6

514 745-2524 1-800-260-3311

# Ressources

<sup>1</sup> <https://resources.idg.com/download/white-paper/2018-digital-business>

<sup>2</sup> <https://wikibon.com/wikibon-2018-true-private-cloud-forecast-market-shares/>

<sup>3</sup> <https://www.prnewswire.com/news-releases/the-global-hyper-converged-infrastructure-hci-market-is-accounted-for-145956-million-in-2016-and-is-expected-to-reach-1702674-million-by-2023-growing-at-a-cagr-of-420-from-2016-to-2023-300617557.html>

<sup>4</sup> <https://puppet.com/resources/whitepaper/state-of-devops-report>

<sup>5</sup> <https://www.mckinsey.com/industries/high-tech/our-insights/the-social-economy>

<sup>6</sup> <https://www.businesswire.com/news/home/20180820005430/en/Customer-Self-Service-Software-13-Billion-Global-Market>

<sup>7</sup> <http://ritzcarltonleadershipcenter.com/2013/08/440/>

<sup>8</sup> <https://www.jdpower.com/business/press-releases/2018-north-america-hotel-guest-satisfaction-index-nagsi-study>

<sup>9</sup> <http://ritzcarltonleadershipcenter.com/2015/04/dear-ritz-carlton-profitability-by-loyalty/>

