

Prologue : La performance du digital... Transformons vos idées en valeur !

La performance digitale est le fruit de vos investissements dans vos projets digitaux, qu'ils conduisent à la mise en place de process innovants ou bien à une transformation profonde de votre structure.

Pourquoi s'engager dans la mesure de la performance digitale ? Elle permet aux entreprises d'apprécier à sa juste valeur, par des indicateurs originaux et pertinents, la qualité de la rentabilité des investissements réalisés. Elle permet d'évaluer les retombées collatérales effectives au cœur de la structure, ainsi que vis-à-vis de ses clients.

Nous vous proposons de vous immerger dans l'univers productif de la transformation digitale et de la performance associée, en vous plongeant dans notre nouvelle série...

- ✓ **Episode 1** : Vivre la transformation digitale
- ✓ **Episode 2** : L'organisation digitale
- ✓ **Episode 3** : Investissement et maturité
- ✓ **Episode 4** : Vendre intelligemment : la force de vente digitalisée

L'innovation digitale sur mesure

EPISODE 1

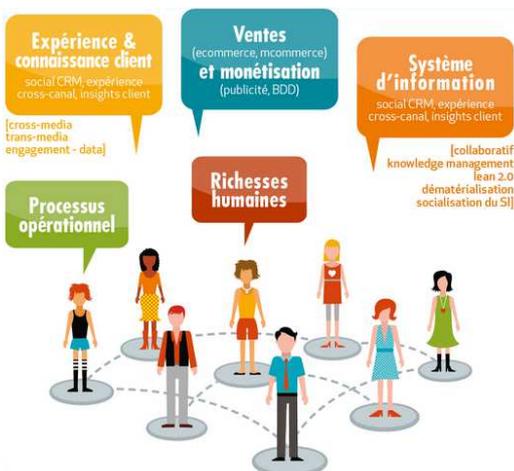
Vivre la transformation digitale

La transformation digitale se positionne dans une réalité irrésistible et naturelle. La contagion du va-tout digital et la dynamique qu'elle insuffle « pointe du doigt » les limites des outils classiques d'optimisation et de performance utilisés jusqu'alors. L'entreprise s'ouvrant à l'innovation digitale s'engage dans une voie impliquante. Le digital évolue progressivement d'une approche élémentaire matérielle vers une approche dématérialisée et multicanale. Ce dernier est en harmonie avec le business model et le pilotage de la performance et de la stratégie.

Originellement perçue comme un moyen de diffusion de dispositifs physiques et communicants (réseau, cloud, tablette, smartphone), **l'innovation digitale reconfigure désormais la composition et le comportement de l'organisation.** Le management est repensé et adopte la position d'un levier de profitabilité intégrée à la stratégie, s'appuyant sur l'acceptation de la transformation digitale dans les activités au quotidien des collaborateurs.

Le digital est un pilier transverse au cœur de l'organisation et non pas une finalité en soi.

La mutation digitale transforme l'idée initiale d'une maîtrise des coûts variables opérationnels en une vision plus globale de « ROI partagé » : chaque acteur et/ou collaborateur est partie prenante du résultat. L'épicentre est désormais l'humain et le client est au cœur des préoccupations. Qu'ils soient en cours ou achevés, les fruits de l'implémentation de l'innovation demeurent difficiles à apprécier. **Mesurer l'innovation permet de mettre en lumière la conformité et les bénéfices de la transformation digitale dans la globalité de la stratégie choisie.**



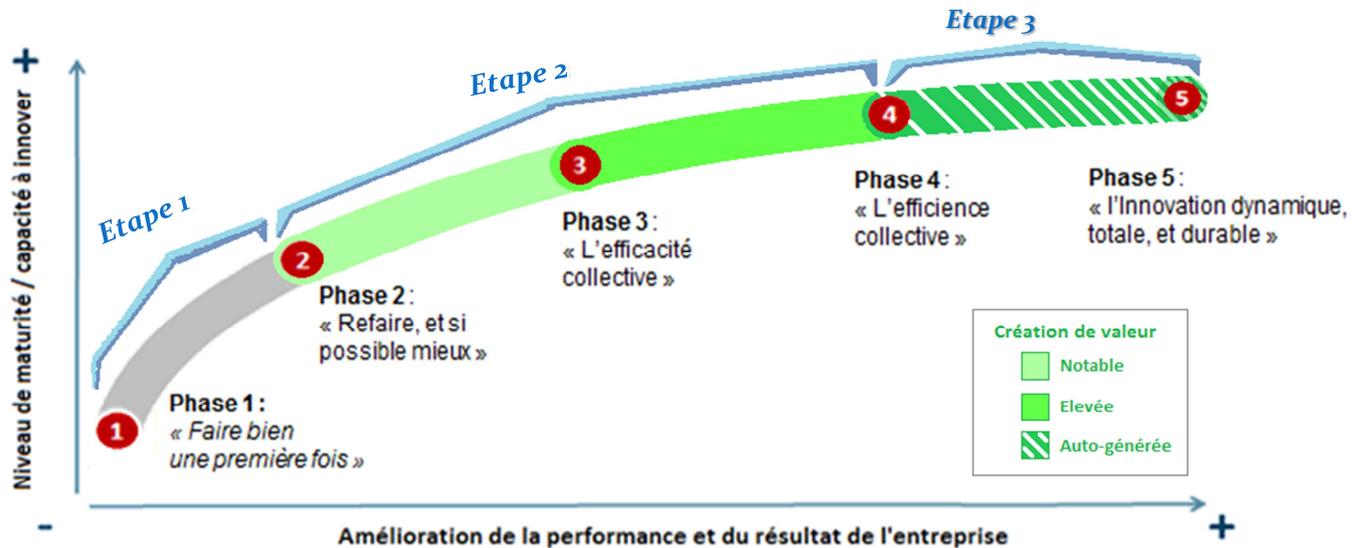
Les mesures relatives à l'innovation digitale ont pour objectifs de mettre en lumière le partage des fruits de l'activité et l'épanouissement professionnel des équipes. Une place plus importante sera donnée aux indicateurs « immersifs », qualitatifs, face aux indicateurs opérationnels, quantitatifs (ex : taux de conversion digitale par département).

Mesurer l'innovation digitale permettra la validation effective :

- > De la stratégie adoptée
- > Des choix budgétaires réalisés
- > De l'orientation business prise

Appréhender et s'approprier la transformation

Pour définir un ensemble de mesures et d'indicateurs adaptés à la transformation digitale, il convient de définir à travers la maturité le niveau d'appropriation de l'innovation de l'entreprise.



Etape 1 : Premier pas vers l'innovation

Ce premier pas est marqué par un schéma simple : on démarre avec une structure légère s'appuyant sur l'humain, le matériel et la compétence. L'objectif est la réussite à travers l'optimisation des ressources initiales.

Une entreprise se lance dans le pari de la distribution en ligne spécialisée avec la volonté initiale de « **Faire bien une première fois** ». Mue par une dizaine de personnes, la petite société décide de focaliser ses investissements sur un site internet et sa maniabilité : le support repose sur une interface simple, mais dont le contenu devait révéler une richesse suffisante d'information quant au produit, sa qualité et surtout son prix. Elle s'organise initialement autour de 3 pôles fonctionnels : le marketing, l'IT et le support. Mesurant sous différents angles son retour sur ses investissements « en digital », l'entreprise enregistre plusieurs dizaines de milliers de visiteurs/acquéreurs et une quinzaine de milliers d'abonnés : l'entreprise valide ainsi sa vision avec des résultats en accord avec sa stratégie initiale.

Etape 2 : La quête de la création de valeur

Fort de ce succès, l'entreprise réitère une démarche d'investissement : elle instaure un CRM des premières heures, pourvu de comptes utilisateurs permettant avec des possibilités avancées, le suivi, l'historique de facturation (jusqu'à 6 mois) et le vote en ligne sur les articles catalogue. Elle formalise **les premières bonnes pratiques afin d'assurer une gestion efficace des données et de leurs finalités**. Les premières données orientées « expérience client » sont stockées et exploitées. Elle double son personnel, met en place la gestion de projet et la conduite du changement. La société est parvenue à « **refaire et si possible mieux** » atteignant ainsi une maturité avancée lui permettant de poser les bases d'une organisation désormais influencée et connectée à sa transformation digitale. La satisfaction client « en ligne » et la mesure des flux d'expérience quant à la gestion des commandes et leur acheminement mesure la maturité de cette phase. **On s'immerge dans un contexte où la qualité de la donnée prime sur le volume, dans lequel la participation de l'utilisateur est accrue**. L'augmentation de la participation des masses induit un accroissement parallèle des participants : « le monde attire le monde ».

« Mettre en place la gestion de projet »

et la conduite du changement »

La recherche de « **L'Efficacité collective** » pousse l'entreprise à innover digitalement. On identifie et formalise les méthodes pour réussir à innover. Le personnel est formé à l'innovation digitale et ses outils. De nouveaux indicateurs apparaissent concernant le retour d'expérience et la répartition des compétences digitales par direction.



premier entrepôt de livraison à côté d'un aéroport français d'envergure présentant la possibilité de donner un accès facile et souple au ferroutage.

L'extrapolation issue de l'analyse des données du CRM permettent de mettre en place une stratégie de captation de la clientèle et de comprendre les besoins latents des consommateurs et de les anticiper. La mesure se fait plus précise et sur des indicateurs plus originaux mettant en lumière le poids étendu des réalisations et plaçant en collaboration transversale le marketing et la DSI. Dans un même temps, il implémente la gestion du juste à temps des commandes via une collaboration avec la Poste. Appliquant la méthode kanban et la traçabilité en ligne depuis le fournisseur jusqu'au client, l'entreprise a choisi de placer son

« Une étroite
collaboration entre le
marketing et la DSI »

Le choix stratégique s'affine : la structure distingue les activités porteuses des activités moins profitables. L'arbitrage entre les activités marque un tournant dans la gestion de la digitalisation et des projets soumis.

« L'efficacité collective » pose les bases de l'intégration de l'innovation comme moteur de la stratégie de l'entreprise. Les forces vives se spécialisent et des départements et/ou des postes spécifiques se distinguent. La transversalité permet d'exploiter le potentiel de l'innovation.

« La transversalité
permet d'exploiter
le potentiel de
l'innovation ! »

Coté marketing et commercial, se mettent en place des forums sur les produits, gratifiés pour les premiers « posts » clients de bons d'achats, cadeaux et goodies. On mesure les portées de ses investissements « annexes » profitables. Les fiches techniques produits sont enrichies et valorisées par les clients qui deviennent des commerciaux intermédiaires de la marque : **le client, vecteur du site et de sa notoriété, devient un levier de revenus**. Les clients peuvent se référer à leurs données depuis les origines de leur inscription sur le site et ainsi faciliter leurs commandes notamment pour leur réapprovisionnement et suivre l'évolution de leurs achats en termes de qualité.

Au niveau de la DSI, les outils s'enrichissent, s'uniformisent pour permettre une complémentarité permanente des départements et accélérer le traitement et le confort d'analyse des données. Que ce soit en interne ou dans l'approche CRM, la multitude des données doit permettre une lecture claire des attentes des consommateurs, de leur analyse et des actions à déterminer. Cette réactivité est gérée en étroite collaboration avec la logistique. Le groupe procède à des croissances externes pour diversifier son offre client.

L'enjeu de la logistique digitale est au cœur des préoccupations, ainsi que le retour d'expérience client. Les articles des entrepôts sont équipés d'étiquettes de reconnaissance (cf dell) et de RFID. La société est la première de France à mettre en ligne la vidéo d'un colis « voyageant » depuis la commande jusqu'au transporteur en ligne via ses entrepôts eux aussi pourvus de process et de chaînes de traitement « digitalisés ».

Etape 3 : « L'Innovation dynamique totale et durable »

Vivre pleinement l'aboutissement de la maturité repose sur une maîtrise et une évolution naturelle depuis le 4ème degré de maturité. L'accession à ce palier repose sur la notion d'innovation autocréatrice.

Dans ce contexte, à travers **une optimisation permanente et évaluée de la logistique**, à travers un processus itératif de mesures des impacts, la société a généré **les investissements innovants continus et toujours en phase avec les dernières applications technologiques exploitables** : RFID, sécurité, suivi et traçabilité en temps réel, évaluation en ligne, optimisation des assurances et des contrats avec les transporteurs, applications transverses entre le service commerciale, le SAV, la hotline et la comptabilité.

Au sein de la structure, il convient d'identifier les rôles et les synergies de chacun. La possibilité d'atteindre le niveau de maturité suivant est renforcée par la prise en compte de mesures « itératives » des signaux exogènes pour anticiper les besoins et les bénéfices à venir dans le cadre de l'exploitation de l'innovation digitale mise en place. Cet aspect a été renforcé par un département d'analyse d'e-marketing structuré et piloté par la direction webmarketing.



L'innovation digitale... de la performance à la continuité

La transformation digitale s'appuie sur le déploiement de technologies interactives utilisées conjointement par les partenaires, les clients et les collaborateurs de l'entreprise.

La mesure du « digital », via un ensemble d'itérations, contribue à optimiser de manière continue l'innovation digitale et son adéquation avec l'évolution de la structure. Cette amélioration continue de l'innovation digitale la rend actrice de sa propre évolution : elle devient autocréatrice.

D'un point de vue plus pragmatique, la mise en place d'indicateurs pertinents liés à l'activité et/ou à la performance financière permettra de prendre les mesures correctives adéquates afin de garantir la réussite de la stratégie de l'entreprise

Innover à travers le digital, c'est aussi faire des choix structurels pour l'entreprise. Savoir mettre un terme à certaines activités pour se focaliser sur les activités porteuses à travers l'arbitrage et la priorisation des travaux réalisés par les équipes.

Le top management doit se positionner comme sponsor, comme facteur clé de succès de l'ambition du projet digital à implémenter.

*« la mise en place
d'indicateurs pertinents
[...] Permettra de
prendre les mesures
correctives adéquates »*

Que serait une entreprise dépourvue d'innovation digitale ?

Probablement, **une organisation qui non seulement, n'innove pas en accord avec l'évolution de son environnement immédiat et distant, mais qui ne disposerait pas de la connaissance du concept d'innovation autocréatrice génératrice de profitabilité et de continuité.**

Les innovations digitales se nourrissent de leur propre créativité, surfant sur les évolutions et les révolutions des supports communicants au gré des applications. Demeurer loin de l'éveil qui stimule ces innovations en harmonie avec une volonté de modernisme, ferait sensiblement et dangereusement glisser la structure vers l'immobilisme.

Une telle approche génère indubitablement un risque évident : un positionnement déconnecté du business model de la structure avec l'évolution des réalités économiques et humaines (générations Y et Z qui investissent désormais les rangs du personnel).

Quelle que soit la façon dont la transformation digitale est perçue, l'entreprise se doit d'évoluer avec elle. L'innovation digitale a profondément modifié la

vision et la connaissance de l'entreprise sur son temps. Elle lui impose une souplesse qui doit être démultipliée au sein des structures au regard des forces vives qu'elles mobilisent.

Elle met en lumière une quête nouvelle du retour sur investissement (ROI). L'un des enjeux majeurs repose sur l'approche « plus concrète » du ROI sur les innovations digitales. En effet, la notion reste floue non pas à travers les montants mis en jeu mais à travers la réalité des résultats que le ROI génère. Et surtout, comment transcrire, si la mesure est possible, ces données en actions support et/ou correctives.

Une entreprise dépourvue de process d'innovation serait ainsi réduite à rechercher la performance au travers de moyens basiques et dépassés. Elle ne pourrait plus être en adéquation avec des marchés qui se transforment et se réinventent sans cesse. Cette entreprise serait alors contrainte de survivre et de s'adapter sans jamais pouvoir rattraper ses concurrents. Elle finirait donc, inexorablement, par s'éteindre progressivement dans la plus grande discrétion..

To be continued ... Episode 2 - l'organisation digitale