

Deloitte.



Lorsque les risques sont inévitables

La transformation numérique dans le secteur
de la consommation après la pandémie

La pandémie a changé le secteur de la consommation, faisant des gagnants et des perdants dans de nombreux sous-secteurs. La demande pour l'épicerie en ligne est en plein essor et le divertissement numérique est devenu essentiel, tandis que les repas au restaurant et les voyages ont connu une baisse considérable. Ces changements ont déclenché une ruée vers des initiatives de transformation numérique.

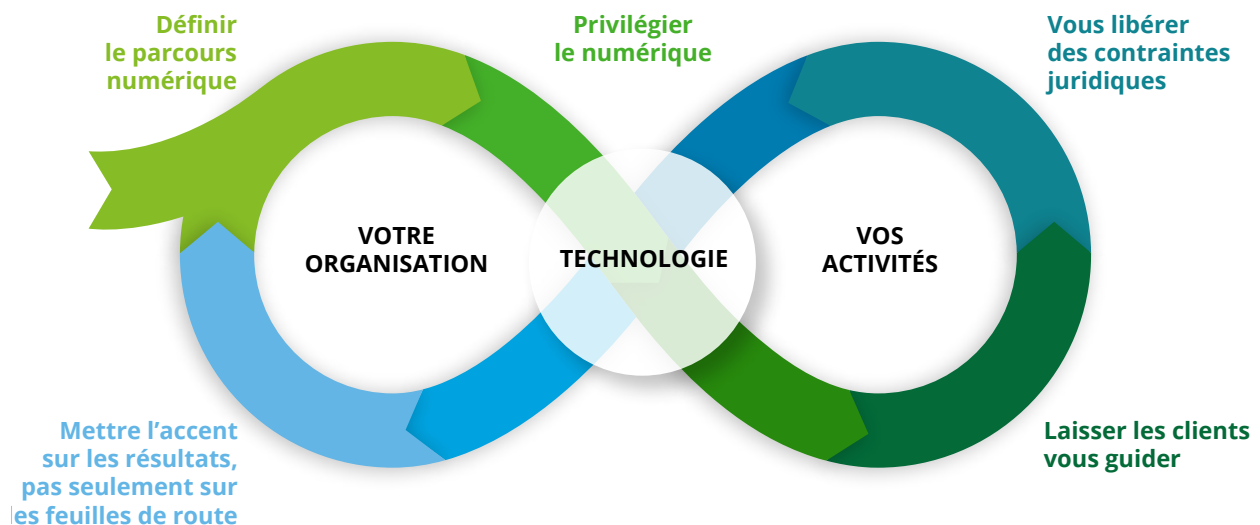
Alors que la COVID-19 **amplifie la volonté des consommateurs de magasiner en ligne**, les gens recherchent des expériences omnicanaux harmonieuses, ce qui transforme tous les segments du secteur de la consommation. Les employés accueillent eux aussi les processus numériques qui leur permettent de rester en sécurité en travaillant de la maison. Dans le sillage de cette adaptation, les marques de consommation doivent se prémunir contre la banalisation, **en bâtissant plutôt la confiance** dans leurs produits et services, tant physiques que numériques.

Qu'est-ce que la transformation numérique?

La transformation numérique est bien plus que la vente en ligne. Il s'agit d'un processus par lequel vous pouvez repenser votre modèle d'affaires en combinant la technologie et l'innovation pour trouver des solutions à vos défis. La transformation numérique vous aide également à réorienter la culture de votre organisation afin qu'elle se concentre sur des résultats guidés par les besoins des clients, tous alignés sur votre vision de la façon de répondre aux exigences actuelles et futures.

Bien que la récession économique ait entraîné une diminution des dépenses, l'adoption du numérique a augmenté de façon spectaculaire. Les consommateurs ayant adopté des solutions de rechange numériques aux fins de sécurité et de commodité, les entreprises ont accru leurs capacités numériques à un rythme record. Toutefois, en raison de l'incertitude économique, certaines organisations pourraient être tentées de protéger leur bénéfice net en reportant leurs plans de transformation numérique, sans bien comprendre les répercussions commerciales qui en découlent. Il serait préférable de consacrer plus d'efforts à cette évolution technologique et de trouver des moyens de dominer le marché.

Parcours de la transformation numérique



Cinq mesures clés de transformation numérique pour l'économie d'aujourd'hui

1. Définir le parcours numérique

L'établissement d'un parcours numérique solide permet aux entreprises de travailler à l'élaboration d'indicateurs de rendement clés (IRC) clairement définis, en particulier ceux qui peuvent démontrer la valeur à tirer de votre transformation numérique. Il peut également réunir les concepts nécessaires pour vous aider à vous concentrer sur votre stratégie numérique, y compris ce que le *numérique* signifie vraiment pour vous.

Les ateliers sur la stratégie numérique sont un excellent outil pour vous aider à explorer et à définir l'énoncé des aspirations de votre organisation, ce qui vous aidera à harmoniser les attentes de votre entreprise.

Ils vous aident également à créer et à développer un langage commun pour les principales parties prenantes, en introduisant de nouveaux concepts et en favorisant l'atteinte de nouveaux résultats. Il en résulte des employés qui peuvent être considérés comme une « coalition de volontaires ».

Client :

Une société de transport et de logistique de premier plan

Défi :

Le client devait créer une stratégie numérique et d'expérience client ainsi qu'un plan global pour améliorer l'expérience de ses utilisateurs.

Nos services :

Nous avons défini la vision numérique du client en élaborant un plan de mise en œuvre pour mobiliser les clients grâce au libre-service et en personnalisant la technologie mobile pour rehausser l'expérience client. La vision numérique établie a aidé le client à aligner les principales parties prenantes et à progresser rapidement dans la prise de décisions sur les canaux numériques actuels et futurs.

Avant de définir votre programme de transformation numérique, examinez et évaluez le contexte technologique et les tendances sectorielles.



2. Privilégier le numérique

Les organisations qui privilégient le numérique comprennent que les expériences des clients évoluent constamment. Elles sont adaptables et flexibles, et elles adoptent la technologie moderne et ses options de rechange.

Compte tenu de l'environnement dynamique actuel, votre organisation doit être conçue pour constamment et rapidement réévaluer les stratégies, réorganiser et restructurer les équipes, et permettre l'évolution des cultures d'entreprise, et être dotée de la technologie numérique novatrice pour le faire.

De plus, pour exploiter son potentiel numérique et générer une valeur réelle pour les clients, votre organisation doit être structurée de manière à permettre et à maximiser le travail d'équipe, et à réduire au minimum la mentalité de vases clos. Elle doit donner aux leaders les moyens de récompenser l'innovation, la prise de risques et la collaboration.

La règle principale est que « le numérique a une incidence sur tout ». Les organisations qui privilégient le numérique utilisent les nouvelles technologies pour améliorer et automatiser les processus, ce qui favorise le progrès et la productivité de haut en bas. Il s'agit notamment de rationaliser les systèmes afin d'accélérer la mise en marché et de fournir aux employés les outils et les commodités essentiels à leur travail.

De plus, les organisations qui privilégient le numérique permettent à leurs gens de penser au-delà des frontières et des hiérarchies traditionnelles. Elles récompensent l'expérimentation et les nouvelles idées, et ont une tolérance élevée au risque tout en restant fidèles à leurs objectifs.

En libérant le potentiel de vos employés et en laissant de côté les anciens systèmes et processus, vous pouvez aider votre organisation à dépasser la concurrence.

Valeurs d'une organisation qui privilégie le numérique



Les clients passent avant tout



Structure simple et transparente



Collaboration, flexibilité et adaptabilité



Toujours à la recherche d'autres processus



Encourage les expériences et la prise de risques

Commencez par apporter de petits changements à la structure organisationnelle afin d'apprendre ce qui fonctionne et ce qui doit être peaufiné; appliquez les mises à jour à un rythme que la société peut maintenir.

3. Laisser les clients vous guider

Une excellente expérience client repose sur les perspectives des clients. La recherche vous permet de découvrir les besoins non satisfaits, les motivations et les préoccupations des clients, ce qui peut aider à découvrir de nouvelles occasions d'affaires. La recherche aide les organisations à se concentrer uniquement sur la création de ce qui sera utile et les empêche d'apporter des changements qui peuvent nuire à la confiance entre leurs clients et leur marque.

Pour avoir la plus grande influence possible, tous les membres de votre organisation doivent sentir qu'ils ont un lien avec le client et partager un sentiment de responsabilité à l'égard de l'expérience client. Cela permet de maintenir les stratégies de prise de décisions en conformité avec les besoins des clients et de montrer aux équipes l'incidence de leur travail sur de vraies personnes. Le résultat final? De meilleurs résultats d'affaires.

Il est préférable de commencer par une approche de conception centrée sur l'humain, en tenant compte de l'expérience client de bout en bout. Des personnages fictifs créés pour représenter des clients cibles sont utilisés dans les cartes du parcours client pour illustrer les hauts et les bas de leurs interactions avec votre organisation. Ces outils et d'autres outils d'information sur les clients devraient être utilisés pour aider à prendre des décisions d'entreprise. Ils vous permettent d'interagir avec vos clients et de les observer, et de trouver les moments qui comptent pour eux afin de consolider votre lien.

À mesure que votre organisation devient plus axée sur le client, les équipes peuvent utiliser la recherche pour prendre de meilleures décisions tout au long de la conception et de l'élaboration des processus, ce qui augmente l'incidence sur les clients et sur les activités.

Client :

Un fabricant et vendeur automobile de premier plan

Défi :

Le client souhaitait habiliter ses clients en leur permettant d'accéder à une plateforme en ligne modernisée, ce qui l'a aidé à réaliser des ventes et à maintenir la relation client tout au long du cycle de vie du véhicule.

Nos services :

Nous avons amélioré le site web du client après avoir analysé en profondeur le parcours utilisateur de l'interface, repéré les problèmes et optimisé l'expérience client, puis nous avons transféré tout cela à un nouveau système CMS infonuagique puissant. Nous avons également conçu des composantes personnalisables et créé des prototypes que l'entreprise pourrait réutiliser, protégeant ainsi l'avenir de la construction et faisant en sorte que son investissement actuel continue de rapporter dans le futur.

N'ayez pas peur d'interagir avec vos clients;
en apprenant comment et pourquoi ils utilisent vos produits,
vous obtiendrez des perspectives plus utiles.

4. Vous libérer des contraintes juridiques

Le moteur qui, en fin de compte, fait progresser un mandat numérique est la technologie sous-jacente, adaptée à votre organisation.

Les anciens systèmes peuvent toutefois limiter la numérisation en raison de leur incompatibilité avec les nouvelles technologies, et exiger une maintenance nécessitant de nombreux efforts, une formation accrue et des coûts d'intégration. La transition à un cadre moderne, durable et résilient permettra à votre entreprise de demeurer agile afin qu'elle puisse répondre à l'évolution rapide des besoins des consommateurs. Dans le marché concurrentiel actuel, elle permet également de conserver des employés qualifiés qui s'intéressent aux technologies émergentes.

Il y a trois éléments à prendre en considération lors de la transition d'un système existant à un système moderne :

- 1. Architecture logicielle moderne :** basée sur des logiciels et des outils libres, elle permet le développement et le déploiement rapides de codes. Par exemple, l'architecture des microservices divise les grandes applications rigides en petites applications indépendantes.
- 2. DevOps (développement et opérations) :** cet outil représente un changement culturel dans la numérisation, de sorte que la création ou la modification d'une infrastructure s'apparente au développement de logiciels : grâce à l'automatisation, l'élaboration, les tests et la mise à jour de logiciels peuvent être effectués fréquemment et instantanément. En tirant parti de l'infonuagique, les serveurs peuvent être créés au besoin et déployés aussi rapidement, en quelques minutes plutôt qu'en quelques jours, du début à la fin.
- 3. Exécution technique agile :** cette partie se concentre sur la combinaison des processus agiles DevOps et des solutions techniques afin de permettre le développement et le déploiement rapides de nouvelles capacités.

Grâce aux clés d'interface de programmation qui aident à contrôler l'utilisation de votre système, aux accélérateurs DevOps prêts à la production et à notre méthodologie d'exécution agile éprouvée, nous pouvons accélérer la modernisation. Presque immédiatement, vous bénéficierez des économies opérationnelles qui en résulteront, des tests automatisés et du déploiement rapide des codes.

Client :

Un détaillant de premier plan

Défi :

Le client voulait moderniser diverses applications, mais était confronté à des contraintes d'infrastructure et à une augmentation des coûts d'exploitation. Le client devait également accélérer la migration vers l'infonuagique.

Nos services :

Nous avons recommandé un plan de modernisation des applications après avoir effectué une évaluation de plus de 200 fournisseurs. Nous avons ensuite conçu et créé le réseau et l'environnement de l'infrastructure infonuagique, en les lançant dans les espaces des fournisseurs Azure et GCP grâce à la chaîne d'outils Enterprise IT DevOps qui est actuellement utilisée à l'échelle de l'entreprise pour de tels déploiements infonuagiques. Nous avons également modernisé les applications qui utilisent à la fois des capacités infonuagiques et des services gérés afin d'automatiser certains aspects du soutien des TI et d'améliorer la fiabilité et la résilience des sites, puis nous avons déployé ces applications dans le nuage.

Par conséquent, le client a réduit le temps de mise en marché des applications et amélioré les délais de livraison. Le client a également réduit les coûts des serveurs grâce à l'utilisation de services infonuagiques gérés.

La mise en œuvre d'une architecture moderne permet à l'entreprise de répondre sans délai aux besoins des clients en permettant de nouvelles fonctionnalités rapidement déployées sur les canaux numériques.

5. Mettre l'accent sur les résultats, pas seulement sur les feuilles de route

Votre feuille de route vers la numérisation est importante. Mais les organisations peuvent passer trop de temps à tracer leur chemin, alors qu'elles devraient simplement mettre les choses en marche et commencer à avancer. Obtenir un résultat, puis un autre. En s'engageant à atteindre les objectifs d'affaires précis qui correspondent à la vision globale de l'organisation et aux attentes des clients, puis en les atteignant, votre organisation est motivée à poursuivre sur cette lancée.

Par conséquent, lorsque l'entreprise établit une feuille de route, elle doit inciter les équipes de produits à réfléchir au-delà de l'offre de nouvelles fonctionnalités et d'améliorations par rapport à un échéancier établi, et à axer la conversation sur les problèmes d'affaires à régler et la valeur générée. Ce faisant, elle harmonise toutes les parties prenantes afin qu'elles aient des dialogues ciblés et impartiaux au cours du processus de planification et d'établissement des priorités. Elle augmente également la transparence du processus d'affectation des ressources, qui est un important point de friction pour de nombreuses équipes.

Une fois la feuille de route établie, exécutez-la grâce à des changements rapides mais progressifs. Pendant l'exécution de la feuille de route, continuez de suivre les progrès réalisés par rapport aux résultats et de vous adapter au besoin. L'intégration d'étapes importantes périodiques pour souligner les progrès aide les équipes à demeurer fidèles à la vision et favorise la responsabilisation dans l'ensemble de l'organisation.

En gardant toujours les résultats de votre feuille de route à l'esprit, en mesurant les progrès réalisés à leur égard et, surtout, en les atteignant tour à tour, vous gagnez la confiance et l'adhésion de l'ensemble de votre organisation à l'égard de votre parcours de transformation.

Les résultats aident à attribuer de la valeur à chaque objectif d'affaires, ce qui permet une répartition plus efficace des ressources dans l'ensemble de votre organisation.

Résumé

Combien de ces mesures de transformation numérique font partie de la procédure opérationnelle standard de votre organisation? *Quelques-unes* ne suffisent pas : elles sont toutes nécessaires pour réussir dans le monde d'aujourd'hui, un monde où la pandémie a déclenché un réalignement économique, où les gagnants et les perdants sont décidés selon les caprices du consommateur. Si vous n'avez pas encore intégré les cinq mesures, combien de temps votre entreprise peut-elle se permettre d'attendre? Le temps de la numérisation est venu. La prise de risques est maintenant incontournable.

Notes de fin :

1. <https://www2.deloitte.com/global/en/insights/industry/retail-distribution/consumer-behavior-trends-state-of-the-consumer-tracker.html>
2. <https://www.deloittdigital.com/content/dam/deloittdigital/us/documents/offerings/offering-20200706-hub-trust-hx.pdf>

Personnes-ressources :

Fawad Baig

fbaig@deloitte.ca

Jennifer Lee

jenniferjylee@deloitte.ca

Francis Joseph

fjoseph@deloitte.ca

Auteurs :

Fawad Baig, Francis Joseph, Jennifer Lee,
Gord Henning, Sam Novak

Remerciements :

Rick Tan, Alison Weyland, Tim Hopkins, Samantha Jones,
Gordon Sandford, Ayush Vaidya, Abrar Ullah, Lisette Viola

www.deloitte.ca