Kurt Salmon

TRANSFORMATION DIGITALE

NEWSLETTER - JUILLET 2014

LE POINT DE VUE DE KURT SALMON

Philippe Pestanes
Associé

Contact: Email
Twitter: @KurtSalmon_TME

Plonger dans un bain digital

Les possibilités offertes par le digital ne cessent de surprendre. Chaque jour révèle son lot d'opportunités. Pour en tirer profit, toutefois, il convient de séparer le bon grain de l'ivraie. Tout n'est pas bon à prendre ou à mettre en œuvre au prétexte que l'on ne veut pas manquer le train du digital !

C'est pourquoi nous vous proposons dans cette édition de nouveaux éclairages et retours d'expérience provenant d'horizons diverses qui nous l'espérons, contribueront à alimenter votre réflexion « estivale ».

Fabien Rambaud vous proposera une analyse des opportunités spécifiques au secteur du luxe qui peut apparaitre parfois avoir un certain retard en matière de transformation digitale.

Le second entretien, réalisé avec Yvan Matraire, aura trait à la digitalisation de l'administration et des institutions publiques. Le numérique, à ce niveau, permet notamment de rapprocher les citoyens de l'administration.

Nous reviendrons aussi sur les résultats de notre étude relative à l'impact du digital sur le secteur pharmaceutique, avant de découvrir comment le groupe hôtelier Accor a facilité les échanges entre les membres de son personnel disséminés à travers le monde grâce à une plateforme web de dernière génération.

En souhaitant bonne lecture,

Philippe Pestanes
Associé, Stratégie et Transformation Digitale
Kurt Salmon France

DANS CE NUMÉRO :

- Entretien : Le luxe plonge enfin dans l'ère digitale
- Entretien : « Le digital facilite la relation entre l'individu et l'administration »
- Le secteur pharmaceutique investit dans le digital
- Accor développe son propre réseau social

ENTRETIEN : FABIEN RAMBAUD

Le luxe plonge enfin dans l'ère digitale

Attachés à l'univers de la boutique, les marques de luxe ont souvent négligé la digitalisation du commerce. Aujourd'hui, parce que leur clientèle a évolué, qu'elle est aussi hyper-connectée, mais aussi pour maîtriser leur image et la présentation de leurs produits, elles doivent rattraper un certain retard. La transformation digitale, si elle est appréhendée avec stratégie et discernement, est source de nombreuses opportunités pour le secteur du luxe. Fabien Rambaud, manager à Kurt Salmon, nous fait part des enjeux relatifs à ce secteur.

Q : Le secteur du luxe ne semble pas avoir pris le tournant digital comme d'autres acteurs du commerce l'ont fait. Pourquoi cela ?

FR : La plupart des marques de luxe, en effet, ont négligé le digital et l'e-commerce, privilégiant avant toute chose l'univers de la boutique, lieu idéal pour l'interaction avec le client, permettant de lui proposer l'expérience exclusive qu'il est en droit d'attendre. Les marques de luxe ont du mal à sortir de ce carcan. De leur côté, les consommateurs de produits de luxe, souvent technophiles, sont entrés dans l'ère digitale. 75% des clients s'informent en ligne avant d'acheter un produit de luxe.

Q : Les marques de luxe ont-elles un intérêt évident à passer à l'e-commerce ?

FR : Oui. Les marques de luxe ont souvent considéré l'e-commerce comme une vulgarisation du commerce. Mais finalement, n'ayant des plateformes de vente propres en ligne que depuis peu, elles se sont retrouvées directement concurrencées par des pure-players ou des sites de grands magasins qui proposent leurs produits en ligne. D'autre part, le panier moyen des achats en ligne augmente. Des consommateurs sont désormais prêts à dépenser plusieurs milliers d'euros sur Internet et sur mobile. Leur clientèle est prête à acheter en ligne. Il n'y a donc plus de frein réel à faire de l'e-commerce.

Q : Quels sont les enjeux, pour une marque de luxe, de passer à l'e-commerce ?

FR : Celui qui achète en ligne auprès d'une marque de luxe, s'attend à autre chose qu'un simple colis. L'expérience client proposée, en ligne comme en boutique, doit être à la hauteur du prestige de la marque. Or, aujourd'hui, les marques de luxe ne proposent pas des expériences d'achat suffisamment différenciantes par rapport à celles offertes par les enseignes retail. Elles ont même parfois un certain retard à rattraper pour la présentation des produits, les services offerts en ligne. Par ailleurs, l'assortiment mis à disposition à la vente en ligne est un point crucial : quelles catégories de produits mettre en vente sur le site ? Pour chaque catégorie, quels modèles, et comment les sélectionner ? Dans un contexte de pénurie et avec le rythme des collections, c'est toute la chaîne de valeur qui est impactée.

Q : Quels sont, selon vous, les leviers de la transformation digitale dans le secteur du luxe ?

FR : Les marques doivent s'inscrire dans une logique « omnicanal ». Quel que soit le canal que privilégie le client - la boutique, le téléphone, la conciergerie ou le site Internet - il ne doit y avoir qu'une seule et même marque. Il appartient à cette dernière de garantir l'unicité de l'expérience client, donc de pouvoir reconnaître celui-ci de manière unique, quel que soit le canal choisi et le moment.

Q : Quelles sont les opportunités, aujourd'hui, de s'inscrire dans un processus de transformation digitale ?

FR : Il faut donc envisager la transformation digitale de manière stratégique, en prenant un peu de recul. Une des opportunités réside dans une plus grande complémentarité entre la boutique et l'e-commerce. Dans le secteur du luxe, le client aime venir toucher le produit, l'apprécier de visu, l'essayer. Le digital peut être très efficace pour amener le client en boutique, à l'inviter à venir essayer, ou à découvrir d'autres pièces de l'assortiment. Cela peut se traduire par des services en ligne de type « click & collect » ou « reserve & collect », encore très peu offerts dans le luxe, mais aussi par des prises de rendez-vous.

Q : Comment le luxe pourrait aller plus loin grâce au digital ?

FR : On pense notamment à la personnalisation des produits. Dans le monde du luxe, où le client cherche des produits uniques, exceptionnels, en ligne, il pourrait faire le choix de ses coloris, des motifs, décider de faire inscrire des initiales… En matière de digitalisation du point de vente, beaucoup de choses sont faites, avec plus ou moins de succès. Attention à l'effet gadget ! et au risque d'éloigner l'attention que le client porte au produit ou au vendeur… on envisagera avant tout d'équiper les vendeurs de tablettes, afin de lui permettre d'être mieux informé sur les produits, de plus facilement interagir avec des clients étrangers. Une tablette peut lui donner aussi une vision à 360° du client, de ses achats sur les différents canaux liés à

la marque. Le vendeur peut aussi disposer d'une meilleure visibilité sur les stocks et pouvoir proposer à un client de faire venir un produit qu'il n'a pas en boutique. Ce qui est essentiel, c'est de réfléchir en amont à ce qui pourra enrichir les services offerts au client. En aval, d'accompagner la mise en œuvre de ces nouveaux outils, le métier de vendeur s'en trouvant transformé. Tout cela en veillant à garantir la confidentialité souhaitée par le client…

Contact :

- Fabien Rambaud

« Le digital facilite la relation entre l'individu et l'administration »

Le digital se met au service de la fonction publique, pour plus d'efficience à moindre coût. Mais, surtout, les nouveaux outils et possibilités actuelles doivent permettre de mieux servir le citoyen, de répondre à ses attentes. Yvan Matraire, senior manager au sein de Kurt Salmon, évoque les enjeux relatifs à la transformation digitale de la fonction publique.

Q : Comment la transformation digitale s'opère-t-elle au sein du secteur public ?

YM : Il y a un peu plus d'un an, Kurt Salmon a mené une étude sur le sujet. Nous avons interrogé 500 collectivités, des villes, des communes, des agglomérations, des départements et des régions, pour voir comment la transformation digitale s'opérait à leur niveau. Une centaine nous a répondu. On a pu constater plusieurs changements importants. Si, par le passé, la transformation digitale était avant tout portée par les équipes en charge des systèmes d'information, aujourd'hui, elle préoccupe davantage les élus et les directeurs généraux. Le digital occupe désormais, une dimension managériale et stratégique.

Q : Qu'apporte le digital au niveau des collectivités et des institutions publiques ?

YM : Au cœur de notre étude, nous avons identifié cinq macro-processus inhérents aux missions de la fonction publique : l'aide aux personnes morales, l'aide aux personnes physiques, l'intervention sur l'espace public, la construction en tant que maître d'ouvrage et, le fonctionnement d'un équipement public. Sur ces processus, les collectivités ont tendance à mettre en œuvre une approche volontariste axée sur le développement d'e-services. En effet, si pendant longtemps, les e-services pour les fonctions supports et notamment le processus finances (dématérialisation des bons de commande, des factures, etc.) ont été développés, les fonctionnalités digitales plutôt en première ligne et mises à disposition du citoyen et des acteurs socio-économiques, afin de mieux les servir et leur faciliter la vie.

Q : Quels sont les moteurs de la transformation digitale au niveau des collectivités ?

YM : Tout d'abord, le citoyen est de plus en plus exigeant. Il souhaite trouver des services qui répondent à ses attentes. Le digital doit permettre de faciliter la relation de l'individu à l'administration par le transfert de données à tout moment ou encore la mise en œuvre de procédures comme la demande d'acte d'état civil. Par ailleurs, cette transformation digitale doit également simplifier la relation entre l'Etat et les entreprises. Un des enjeux est par exemple de transférer une partie de la charge administrative, principalement liée à la saisie de données en invitant les entreprises à renseigner des formulaires directement en ligne. La contrepartie est de rationnaliser la demande de pièces administratives aux entreprises. Il s'agit de l'objet du projet que nous conduisons actuellement pour l'Etat, « Dites-le nous une fois ».

Les collectivités s'en inspireront demain.

Dans ce contexte, le personnel administratif peut se concentrer sur des fonctions à plus haute valeur ajoutée et accompagner réellement les demandeurs. Le digital est ici un réel levier de modernisation avec un impact direct sur la performance financière et l'efficience du secteur public.

Q : Au niveau des attentes du public, quelles sont les nouvelles exigences ?

YM : Les enjeux liés à la transformation digitale ne sont pas les mêmes partout. Il est en effet plus difficile d'avancer sur des projets de transformation digitale lorsqu'on s'adresse aux personnes âgées ou encore à des personnes en situation plus précaire. La dimension humaine revêt une valeur que le digital ne peut que difficilement remplacer.

En revanche, d'autres services, comme pour les demandes de bourses pour les collégiens et lycéens s'inscrivent complétement dans une logique de transformation digitale. Ils peuvent offrir ainsi un accès plus aisé à l'information, un meilleur suivi de dossier, etc. La segmentation des approches par public est donc particulièrement importante.

Q : Comment la transformation digitale se met-elle en œuvre au niveau des instances publiques ?

YM : S'inscrire dans un processus de transformation digitale exige de travailler sur l'organisation même de l'administration. Si pendant longtemps, la transformation digitale a été liée à une obligation réglementaire (la dématérialisation des marchés publics par exemple), elle est aujourd'hui davantage portée par les élus et les directions générales. Ces dernières commencent à intégrer la nécessité de repenser l'organisation dans sa relation au public mais également l'ensemble du back office pour donner toute sa valeur à ces projets de transformation.

L'enjeu est de replacer l'administration au service de l'usager et non l'inverse, la transformation digitale doit permettre d'atteindre cet objectif.

Contact :

- Yvan Matraire

LE SECTEUR PHARMACEUTIQUE

Le secteur pharmaceutique investit dans le digital

Afin de mieux appréhender l'impact du digital sur la chaîne de valeur de l'industrie pharmaceutique, Kurt Salmon a mené une étude auprès d'une quarantaine de laboratoires et 500 responsables du secteur.

L'étude menée par Kurt Salmon auprès des acteurs du secteur pharmaceutique s'est déroulée de mai à octobre 2013. Elle a notamment permis d'analyser, pour les fonctions Marketing, Commercial, Market Access, Réglementaire et Médicale, la profondeur de l'évolution digitale et ses implications en termes de solutions, culture, compétences, contraintes réglementaires et transversalité au sein des organisations.

Il ressort, parmi les résultats, que 63% des personnes interrogées jugent important le développement d'une stratégie digitale bien définie au sein de leur organisation. 94% des participants entendent augmenter leurs investissements au niveau du marketing en ligne, 88% dans le développement d'applications pour smartphone. Mais le digital constitue un levier qui va au-delà de la communication et du marketing. Il est aussi perçu comme un facteur d'amélioration des performances de l'entreprise. Par exemple, 61% des répondants entendent s'appuyer sur le digital pour développer des solutions permettant d'améliorer la gestion des clients clés.

Philippe Leininger, Senior Advisor à Kurt Salmon estime d'autre part que le développement d'une stratégie digitale bien pensée facilite l'appréhension du marché, le lancement de nouveaux produits et services.

Par exemple, des outils et technologies de l'information et de la communication doivent aujourd'hui permettre d'améliorer la transmission des résultats d'analyse aux patients, lui offrir la possibilité d'accéder à ses données en ligne, de faciliter le suivi d'un traitement.

De cette étude, il ressort notamment que le fait de développer des services innovants à l'attention des patients, professionnels de la santé et organismes payeurs représente une opportunité mais aussi un challenge pour des acteurs régulés. Le digital doit faciliter les échanges, permettre le développement de nouvelles synergies, pour améliorer la qualité des soins de santé à l'échelle de la société. En la matière, les entreprises du secteur peuvent devenir les fers de lance d'une transformation digitale au service de la santé de chacun.

Pour mettre en œuvre cette transformation, toutefois, les entreprises pharmaceutiques devront travailler à la mise en œuvre d'organisations plus transversales.

Une stratégie de transformation digitale, bien définie, avec les bonnes équipes pour la mettre en œuvre, représente une opportunité pour l'Industrie Pharmaceutique de développer et de renforcer son rôle d'acteur du système de santé. Or, selon l'étude, deux tiers des participants ne pensent pas disposer de structure organisationnelle permettant de concevoir et déployer une stratégie digitale ambitieuse.

Selon Kurt Salmon, l'industrie Pharmaceutique débute à peine sa Transformation Digitale. Le cabinet, en la matière, se positionne, en tirant les bons enseignements de cette étude, comme un partenaire de choix pour accompagner les entreprises du secteur pharmaceutique dans la mise en œuvre d'une stratégie de transformation digitale et pour leur permettre de profiter pleinement des opportunités aujourd'hui offertes par les évolutions technologiques.

Depuis fin avril, Kurt Salmon a profité de nombreux échanges avec des laboratoires tels que Sanofi, Novartis, Bayer, Roche et BMS, mais aussi Amgen, ArkoPharma, BMS, Lilly, Stallergènes, Yves Ponroy… La présence récurrente des Directions de la Stratégie à ces rencontres est révélatrice de l'intérêt que porte l'industrie pharmaceutique à cette thématique et aux résultats de cette étude.

Les résultats complet de cette étude font l'objet d'une publication en langue anglaise « Digital Pharma – What impact on the Business Organization ? », parue en janvier 2014 : cliquez ici

Voir aussi : cliquez ici

Contact :

- Philippe Leininger

ACCOR

Accor développe son propre réseau social

Au cœur du processus de transformation digitale que met en œuvre le groupe hôtelier Accor, une nouvelle étape vient d'être franchie. La société internationale, avec ses 170 000 employés, vient de lancer un site Web 2.0 pour porter sa communication interne. Il comprend un site intranet de nouvelle génération et un réseau social interne.

Accor intègre progressivement les opportunités offertes par les nouvelles technologies de l'information et de la communication au cœur même de sa culture d'entreprise. Le groupe hôtelier, avec des implantations au quatre coins de la planète, souhaitait faciliter les échanges entre ses équipes à travers le monde, grâce à un meilleur partage de l'information, des idées, en permettant plus de collaboration.

Accor a donc mis en place une nouvelle plateforme en ligne qui comprend d'une part un portail interne – AccorLive – à l'échelle mondiale, qui peut être personnalisé par les utilisateurs. Mis à jour quotidiennement, ce portail propose les nouvelles de l'entreprise, de la marque, les informations utiles, que les utilisateurs peuvent commenter. Il met aussi à disposition des utilisateurs des applications utiles, comme des outils de réservation, une photothèque, un catalogue de formations…

D'autre part, la plateforme héberge le réseau social intégré de l'entreprise – AccorLounge. Celui-ci est ouvert à tous les employés du groupe, aux franchisés et aux partenaires d'Accor. Les employés qui se trouvent dans les 3 600 hôtels du groupe peuvent désormais facilement interagir au-delà des frontières géographiques et hiérarchiques.

A partir de cette plateforme, les employés peuvent créer une communauté qui peut être soit

ouverte à tous, soit privée. A travers elles, ils ont la possibilité d'échanger sur des thèmes professionnels ou para-professionnels, des observations sur le contenu et développer leur réseau de contacts.

Par exemple, les chefs cuisiniers, peu mobiles et rarement en contact avec les autres chefs, peuvent désormais créer leur propre communauté pour partager les bonnes pratiques et mettre en valeur leur savoir-faire.

Les employés disposent aussi de mémoire, pour partager ou stocker du contenu. Tous les utilisateurs du réseau social ont droit à 25 Go d'espace de stockage gratuit en ligne pour les fichiers professionnels (documents, vidéos, images).

Un mois après avoir été déployée, la plateforme, accessible depuis n'importe quel device, disposait de 190 communautés et de plus de 3 000 membres.

Avec près de 60% de ses employés âgés de moins de 35 ans, la part du personnel d'Accor hyper-connectée et issue de la génération Y est de plus en plus importante. Cette population cherche une plus grande proximité managériale et est demandeuse d'outils permettant une communication plus instantanée au travail.

Avec ces nouveaux espaces de collaboration en ligne, Accor vise à donner à ses équipes, dont 90% ont un contact direct avec les clients, les moyens de mieux partager leur expérience, leur savoir-faire en lien avec la relation client, dans le but ultime d'améliorer la performance de ses hôtels et la qualité de son service à la clientèle.

KURT SALMON TRANSFORMATION DIGITALE
Juillet 2014