



LE POINT DE VUE DE KURT SALMON



Claude Bodeau
Associé en charge du
secteur RH / Management

Contact: [Email](#)

Le digital contribue à l'amélioration de vos organisations

Votre entreprise est-elle réceptive aux opportunités offertes par le digital ? Notre étude relative à la fonction RH dans le cadre de projets de transformation digitale nous révèle qu'un nombre croissant d'entreprises (83 %) se place dans une position d'ouverture vis-à-vis des opportunités portées par la technologie.

Il faut s'en réjouir. Mais il faut aussi inviter celles et ceux qui sont toujours rétives au changement à revoir leur position. Cette nécessité de s'ouvrir au digital est avant tout dictée par des changements dans la manière de consommer des clients dans leur ensemble. Mais elle devrait l'être tout autant dans un souci d'optimisation. Les évolutions digitales transforment l'organisation, la rendent plus agile, plus flexible, plus performante. Ceux qui ne l'appréhendent pas maintenant perdront en compétitivité vis-à-vis de leurs concurrents, de ceux qui ont compris que l'organisation de demain sera digitale ou ne sera pas.

L'accès à une plus grande performance des organisations par la technologie ne concerne d'ailleurs pas que le secteur privé. Au cœur de cette newsletter, Didier Guidoni, notre associé en charge du secteur Santé, nous explique en quoi la technologie RFID et une approche BIG DATA permettent une meilleure utilisation des ressources au sein d'un hôpital, mais aussi un suivi optimisé des patients. Dans le commerce, le digital révolutionne aussi la relation client. La marque de luxe britannique Burberry l'a bien compris, il y a huit ans de cela déjà. Grâce à la technologie, elle a amélioré son organisation pour plus de performances, mais elle a aussi transformé son rapport avec le client. Résultat, son chiffre d'affaires a fait un bond non-négligeable.

Le digital a aussi transformé la consommation de produits culturels, ainsi que leur commercialisation. Alors que le consommateur désire accéder aux contenus éditoriaux - musique, vidéo, littérature - en profitant de la liberté accrue que leur offre le digital, comment s'adaptent les distributeurs traditionnels ? Jean Pujol, Manager chez Kurt Salmon, fait le point sur ces enjeux.

Le digital transforme nos métiers, améliore nos organisations. Ces changements, pour bien faire et profiter de performances optimales, doivent s'inscrire dans une stratégie intégrée et prédictive notamment sur les emplois en gérant l'Entreprise Ressource Planning de manière innovante entre les métiers et les

DANS CE NUMÉRO :

- [Entretien : Le BIG DATA et la RFID au service des soins hospitaliers](#)
- [Accompagnatrice du changement et des évolutions digitales](#)
- [Entretien : A l'heure de la consommation de culture « anywhere, anytime, any device »](#)
- [Étude de cas: Burberry amplifie les résultats](#)

RH. Au niveau humain, en outre, ils doivent être bien accompagnés. En la matière, comme l'a démontré l'étude que j'évoquais au début de cet édito, le rôle des RH est cruciale.

Claude Bodeau

ENTRETIEN : DIDIER GUIDONI

Le BIG DATA et la RFID au service des soins hospitaliers

La technologie RFID, pour l'identification et le suivi des patients, ainsi que la mise en œuvre d'une approche BIG DATA au sein des hôpitaux doivent aujourd'hui faciliter une meilleure gestion des ressources disponibles, mais aussi des trajectoires de celles et ceux devant bénéficier de soins. Didier Guidoni, associé responsable du pôle Santé-Protection Sociale au sein du cabinet Kurt Salmon nous fait part des enjeux en la matière.

Q : La transformation digitale comment pourrait-il faciliter la gestion hospitalière ?

Didier Guidoni : De plusieurs manières. Au niveau de notre cabinet, par exemple, nous partons du principe que le BIG DATA, à l'heure actuelle, n'est pas encore entré dans l'hôpital. Or, il est aujourd'hui possible, en s'appuyant sur l'analyse de la masse de données disponibles au sein des infrastructures hospitalières, de développer des processus d'amélioration continue en matière de gestion, de parvenir à une meilleure compréhension des trajectoires des patients, permettant de déboucher sur une gestion optimisée des ressources disponibles. Aujourd'hui, le BIG DATA permet de définir plus précisément ce dont chaque patient, selon la pathologie et les soins requis, va avoir besoin lors de son passage à l'hôpital.

Q : Comment peut-on mettre en œuvre une approche BID DATA au sein des hôpitaux ?

Didier Guidoni : Les données sont déjà disponibles. Pour chaque patient, les hôpitaux disposent déjà de quantité d'informations qui pourraient analysées et recoupées pour obtenir des informations utiles. Ces données, aujourd'hui, peuvent encore être enrichies en mettant par exemple un suivi des patients grâce à la technologie RFID. En mettant au poignet de chaque patient un bracelet doté d'une puce RFID, on peut suivre les trajets du patient, entre sa chambre, le bloc, la radiologie et la cafétéria, par exemple, avec une très grande précision.

Q : En quoi un système d'identification de ce type peut-être utile ?

Didier Guidoni : La technologie RFID, et ce bracelet qui permet d'identifier le patient de manière automatique, épargne au personnel des procédures administratives d'encodage par exemple. Il permet aussi d'éviter d'éventuelles erreurs d'identification des patients. Il devient, en outre, plus difficile de perdre un patient dans ce dédale que peut constituer un hôpital. On arrive, en somme, à une meilleure gestion des trajectoires du patient au sein de l'hôpital.

Q : En quoi cette technologie peut-elle nourrir une approche BIG DATA ?

Didier Guidoni : Au final, nous disposons d'une quantité d'informations très précises sur les trajectoires des patients. En temps réel, en croisant ces informations avec les données relatives la disponibilité des services ou à la capacité d'accueil de l'infrastructure, l'approche BIG DATA permet une meilleure gestion des ressources disponibles. Au-delà de la gestion en temps de réel, en prenant du recul par rapport à cette masse d'information, on peut travailler à une optimisation des ressources mises en œuvre.

Q : Aujourd'hui, y a-t-il un réel besoin en la matière au sein des hôpitaux ?

Didier Guidoni : Oui, le besoin est là. Confrontés à des difficultés organisationnelles de plus en plus grandes, ces structures complexes que sont les hôpitaux doivent pouvoir mieux s'appuyer sur la technologie pour apporter des soins de santé, un confort, un service toujours plus qualitatifs à leurs patients. Les technologies évoquées doivent par exemple faciliter la prise en

charge du patient et de ce fait diminuer le temps d'attente. Le personnel soignant, dont 30% du temps de travail est actuellement occupé à des charges administratives, gagnera un temps précieux qu'il pourra consacrer aux soins et à l'accompagnement des patients.

Q : Comment ces approches s'intègrent-elles au sein de l'hôpital ?

Didier Guidoni : Aujourd'hui, les hôpitaux sont encore gérés de manière très cloisonnée. Une telle approche nécessite un décloisonnement, de développer une approche transversale. Cela prend du temps. Mais il ne fait aucun doute qu'un mouvement est en marche et que beaucoup d'acteurs des soins de santé, aujourd'hui, désirent travailler dans ce sens.

Contact :

- [Didier Guidoni](#)

ETUDE SUR LE ROLE DU DRH

Accompagnatrice du changement et des évolutions digitales

Une étude menée par Kurt Salmon s'est penchée sur le rôle joué par la direction des ressources humaines (DRH) dans l'accompagnement des projets « digital » au sein de l'entreprise. Elle révèle que, dans 97% des cas, la DRH est impliquée dans les projets digitaux de l'entreprise, principalement pour sa capacité à accompagner le changement et les évolutions au sein des organisations.

L'intégration des nombreuses et nouvelles possibilités offertes par le digital au sein de l'entreprise nécessite dans la plupart des cas de procéder à des changements organisationnels important. Au niveau humain, le changement doit pouvoir se gérer, avec tout ce que cela peut impliquer. C'est la raison pour laquelle Kurt Salmon, à travers une étude, s'est penchée sur les défis de la fonction RH dans le cadre de projets engendrés par le digital.

On découvre, avec cette étude, que les DRH interrogés, pour 83% d'entre eux, déclarent que leur entreprise est dans une démarche d'ouverture, voire même de proactivité, vis-à-vis du digital et des opportunités qu'il présente. Seulement 17% estiment que leur entreprise adopte une posture de réserve vis-à-vis du digital.

Pour les DRH, le digital présente notamment des opportunités d'amélioration des modes de communication, d'organisation et de transmission des connaissances. Le digital, en outre, est perçu comme un facilitateur des échanges et un facteur d'amélioration des modes d'organisation collective.

L'enquête révèle que la DRH est impliquée dans les projets digitaux dans 97% des cas. Dans 55% des cas, elle y est dès le début du projet. Son rôle, principalement, tout du moins dans 68% des répondants, est d'accompagner le changement et les évolutions au sein des organisations. Pour 60% d'entre eux, le positionnement des RH doit se situer à un niveau d'accompagnateur / contributeur, davantage qu'à un niveau de chef d'orchestre.

Mieux que d'autres fonctions dans l'entreprise, les RH ont compris les enjeux du digital dans l'amélioration des processus de travail. Les participants à cette étude, en effet, déclarent tous avoir intégré une approche liée au digital au cœur même de leur métier. Toutefois, seuls 22% déclarent adopter une stratégie de digitalisation de l'ensemble des processus RH.

Souvent, les projets digitaux au niveau RH servent des objectifs liés à la formation, à l'administratif et à l'évaluation des travailleurs à l'aide de plateformes dédiées ainsi que la mise en place de workflow digitaux. Les enjeux relatifs à la mobilité et au nomadisme des travailleurs constituent aussi des thèmes importants pour l'avenir.

Si la DRH a souvent conscience des opportunités portées par le digital, elle a aussi identifié les risques inhérents à l'implémentation des technologies numériques, et notamment ceux relatifs à la dilution de la frontière entre vie privée et vie professionnelle ainsi qu'à la confidentialité des données. Le digital aura aussi, pour 70 des DRH, une incidence forte sur le management. Elle est notamment liée à la communication à distance, à la préservation d'une gestion collective, au contrôle de l'information.

L'étude révèle encore que, les tendances d'évolution du management s'orientent vers un modèle plus collaboratif (pour 62% des répondants), axé sur la responsabilisation (43%) et l'autonomie (42%) des collaborateurs. Il appartient donc à la DRH, aidée des solutions digitales adaptées, d'accompagner ces changements.

Un point également important est l'Enterprise Resource Planning ou les RH font travailler les métiers pour connaître les évolutions des métiers, ceux qui vont s'éteindre, ceux qui vont évoluer avec des besoins de formation, ceux qui vont apparaître. Les RH auront à travers la mobilité interne, externe, la formation, le recrutement à gérer ces évolutions pour permettre aux métiers d'avoir les bons profils au bon moment. C'est le retour d'une vraie GPEC opérationnelle.

ENTRETIEN : JEAN PUJOL

A l'heure de la consommation de culture « anywhere, anytime, any device »

Les modes de consommation de produits culturels ont fortement évolué en moins de deux décennies. Aujourd'hui, les consommateurs veulent profiter de la plus grande flexibilité, accéder à des livres, des films et des séries, de la musique à tout moment, où qu'ils se trouvent, quel que soit le support à leur portée. Le digital a profondément transformé la chaîne de valeur du secteur, de la production à la distribution, obligeant les acteurs traditionnels à se repositionner face aux grands écosystèmes mondiaux développés par des groupes comme Amazon ou Apple...

Jean Pujol, manager CIO Advisory chez Kurt Salmon revient sur quelques grands changements et enjeux du domaine.

Q : Comment s'est développée la consommation digitale de produits culturels ces dernières années ?

Jean Pujol : La consommation de musique, de films ou de séries TV, de livres ou encore de jeux vidéo s'est fortement digitalisée depuis la fin des années 1990. La musique a été touchée en premier, avec l'émergence du MP3 et du peer-to-peer, suivis par l'iPod et iTunes.. Au niveau du cinéma, la Video-On-Demand a connu un essor au milieu des années 2000, connexions haut débit aidant. Fin 2007, Amazon lançait son Kindle, contribuant à la montée en puissance de l'ebook. Sont également apparues des plateformes proposant des applications et des jeux vidéo accessibles facilement, directement depuis une console, un smartphone ou une tablette. Le digital est devenu un relais de croissance pour les acteurs de la culture, qui va prendre progressivement le pas sur les supports physiques.

Q : En France, comment cela se traduit-il ?

Jean Pujol : Aujourd'hui, pour ce qui concerne la musique, la vidéo ou les jeux vidéo, le digital représente une portion non négligeable du chiffre d'affaires. Pour ce qui est des livres, la part du digital se situe entre 1 et 2%, bien en deçà du taux observé aux Etats-Unis, qui est au-delà de 20%, ou même qu'en Allemagne, qui connaît aussi un taux à deux chiffres. Toutefois, on constate globalement que le digital offre une réponse aux nouveaux usages des utilisateurs et permet une distribution plus souple des produits culturels via de nouveaux canaux de distribution. On accède au contenu quand on le désire, on le consomme sur n'importe quel support (ordinateur, tablette, smartphone, TV...), peu importe l'endroit où l'on se trouve, en mode connecté ou hors ligne. Le concept de « anywhere, anytime, any device » est une réalité concrète, grandement aidé par le cloud permettant une synchronisation automatique. Désormais, le consommateur dispose de plus de flexibilité et de liberté en lien avec son mode de vie.

Q : Comment cette transformation impacte-t-elle les business models ?

Jean Pujol : Hier, le modèle ultra-dominant était la transaction unitaire, et principalement l'achat définitif. Le digital a apporté une plus grande souplesse entre l'achat, la location, la consommation gratuite financée par la publicité ou encore l'abonnement, comme le proposent par exemple Deezer et Spotify sur la musique, ou Netflix sur la vidéo. Ceci permet une adaptation aux différents modes de consommation, mettant en valeur à la fois les nouveautés et le fond de catalogue.

Q : Comment les acteurs traditionnels doivent-ils s'adapter sur le marché français ?

Jean Pujol: Ils doivent faire face à de nombreux enjeux, et notamment se positionner face à des acteurs globaux aux moyens considérables comme Amazon, Microsoft ou Apple qui construisent des écosystèmes complets associant contenant et contenu, leur permettant de traverser rapidement les frontières... Les acteurs traditionnels doivent donc mobiliser leurs atouts : réseau de distribution physique (en jouant notamment la synergie entre contenu matériel et digital), base de clients installée, programmes de fidélité ou image de marque, leur assurant un contact quasi quotidien avec des millions de Français.

Q : Dans le contexte digital, le distributeur ne pourrait-il pas être court-circuité ?

Jean Pujol: Il y a bien un enjeu de désintermédiation dans le digital. Grâce au Web, au crowdfunding, aux réseaux sociaux, un producteur ou fournisseur de contenu digital est naturellement plus à même d'établir un lien direct avec les consommateurs, et ceci est une richesse supplémentaire pour le monde de la culture. Mais le maillon « distribution » de la chaîne a des ressources à faire valoir : l'expérience du commerce et de l'e-commerce, la connaissance des clients, les occasions de contacts, les infrastructures techniques. En outre, le consommateur souhaite de plus en plus profiter d'un environnement complet dans lequel il pourra trouver à portée de main tous les contenus qui lui correspondent. Un des enjeux réside donc aujourd'hui dans la création de ces écosystèmes, en créant des ponts entre physique et digital, entre contenus mainstream et de niche. La pression est grande, certes, mais les marges de croissance sont encore énormes.

Contact :

- [Jean Pujol](#)

ETUDE DE CAS

La transformation digitale a dopé les résultats de Burberry

La célèbre marque britannique de mode haut de gamme a publié en mai des résultats record. La transformation digitale débutée il y a huit ans n'est pas étrangère à cette performance. Explications.

Le commerce doit aujourd'hui s'adapter aux évolutions technologiques. Aucun domaine n'est épargné, pas même le secteur du luxe, pourtant très attaché à l'univers qu'il développe au cœur de ses boutiques. Les évolutions et tendances de fond, qui ont un impact sur le comportement des consommateurs, et donc sur leurs attentes, contraignent aujourd'hui les marques à opérer des changements, à embrasser les opportunités portées par la révolution digitale que nous connaissons.

Burberry, la célèbre marque britannique, active dans le luxe, avec son univers pourtant très ancré dans la tradition, a débuté sa transformation digitale il y a huit ans de cela, en même temps qu'un rajeunissement général de la marque sous l'impulsion, notamment, de son ancienne CEO, Angela Ahrendts, qui dirige désormais le département retail d'Apple. Burberry a ainsi sans doute été la 1^{ère} grande marque de luxe à communiquer autour de sa transformation digitale et quasiment encore la seule à afficher sa volonté d'être une marque omnicanale.

Comment le digital a transformé Burberry ? Bien sûr l'entreprise a amélioré sa présentation et sa visibilité sur le web, puis au travers des réseaux sociaux en proposant régulièrement du contenu attractif, avec des photos et des vidéos, sur Twitter et Instagram.

Préalable à la véritable transformation digitale, l'entreprise a mis en œuvre un système SAP de planification des ressources de l'entreprise, permettant en particulier d'améliorer la chaîne d'approvisionnement et la logistique au niveau des centres de distribution, mais aussi d'offrir une meilleure visibilité sur l'inventaire. Le système intégré, en outre, contribue à l'amélioration de la connaissance et du suivi des clients. Derrière, l'agencement des magasins a pu être revu une fois ces informations acquises.

Au niveau de son rapport avec la clientèle, Burberry s'est aussi appuyé sur la technologie pour casser les frontières entre le digital et les magasins physiques.

Equipés de tablettes, les vendeurs peuvent facilement développer des profils clients, et mieux leur présenter les produits qui correspondent à leur goût. Des iPads à destination de la clientèle en magasins ont en outre contribué à une meilleure conversion des prospects en clients et à une augmentation des ventes dans les boutiques.

Le site marchand de Burberry propose des services innovants comme la possibilité de personnaliser ses pièces (doublures, ajouts de ses initiales, etc), et surtout le service « Runway Made To Order », qui, outre le streaming live des défilés sur le site, permet de commander une sélection d'articles dans la semaine suivant le défilé, alors qu'ils ne seront en boutique que 6 mois plus tard.

En améliorant le positionnement de sa marque à l'échelle mondiale, en optimisant sa présence web et en créant une expérience numérique en magasin et online, Burberry a pu considérablement améliorer ses résultats. Résultat : les bénéfices annuels avant impôts de Burberry, ont augmenté de 8%.

Contact :

- [Fabien Rambaud](#)

KURT SALMON TRANSFORMATION DIGITALE
Octobre 2014

[Cliquez ici pour visiter notre site Internet](#)

[Contact](#)