

DIGITAL CEO

La digitalisation n'est pas une option, **mais** une **nécessité**

La digitalisation de notre monde est un fait. Incontournable. Mais que signifie-t-elle pour le chef d'entreprise ? Et comment le CEO déploie-t-il la stratégie digitale dans tous les maillons de la chaîne de valeur de son entreprise ? Car une chose est certaine : la question n'est plus de savoir *si* c'est possible, mais *comment*.



Depuis longtemps déjà, le consommateur ne remet plus en cause la digitalisation des entreprises et de leurs activités. Il commande sa pizza en ligne et achète ses vêtements via une application mobile. En revanche, les entreprises se montrent encore trop méfiantes à l'égard de la technologie. Or, la technologie numérique peut être un booster d'efficacité, estime Wim Decraene (Managing Director Accenture Digital BeLux). Mais tout le monde ne voit pas l'évolution d'un même œil. Ainsi, les organisations de travailleurs, par exemple, voient le gain d'efficacité surtout comme une économie de coûts. Et ils n'ont pas tout à fait tort. La « Robotic Process Automation » fait notamment réaliser par des robots logiciels certains processus qui étaient auparavant exécutés par des hommes. L'automatisation détruit certains emplois et cela suscite des résistances, bien compréhensibles. Mais il s'agit là d'une vision trop unilatérale. Car c'est précisément grâce à l'abandon de ces longs processus répétitifs que les hommes ont plus de temps pour d'autres tâches plus importantes. En d'autres termes, la « Robotic Process Automation » contribue à un accroissement d'efficacité et donc aussi à une meilleure rentabilité.

DIGITALISEZ AVANT QUE VOS CONCURRENTS VOUS DEVANCENT

Certaines entreprises ne pensent à la digitalisation que lorsqu'un nouvel acteur arrive sur le marché avec un business model digital. C'est une erreur. L'exemple du secteur automobile est très éloquent. Pendant de longues années, les constructeurs automobiles traditionnels étaient convaincus qu'il était impossible de vendre des voitures par le biais de canaux numériques. C'est seulement lorsqu'un nouvel acteur, comme Tesla, a démontré le contraire que les acteurs classiques sont aussi passés à l'action. Tesla a un showroom où le consommateur peut « sentir » et admirer les voitures. Mais il ne peut les acheter qu'en ligne. Ce faisant, ce nouvel acteur crée de nouvelles attentes chez le consommateur. S'il peut acheter un modèle de prestige de 100.000 EUR en ligne, pourquoi n'est-ce pas possible pour un modèle de base d'une marque traditionnelle ?

Trop de chefs d'entreprise pensent encore pouvoir échapper à la digitalisation

PEUT-ON SE PASSER D'UN CHIEF DIGITAL OFFICER ?

Certains chefs d'entreprise pensent encore pouvoir échapper au digital. Là aussi, ils se trompent. Il n'est pas envisageable de ne rien faire. "Do it, or someone else will

do it for you". Aujourd'hui, un magasin de vêtements doit absolument avoir une boutique en ligne. Les clients veulent acheter des vêtements et veulent pouvoir le faire en ligne. Si vous n'avez pas d'e-shop, il y aura bien quelqu'un d'autre qui vendra vos marques via une « marketplace » sur Amazon.

La transformation numérique implique-t-elle que chaque chef d'entreprise doit devenir ou engager un Chief Digital Officer (CDO) ? Pas du tout. "Certaines entreprises intègrent parfaitement la digitalisation sans CDO", déclare Wim Decraene par expérience. "Il y a aussi des entreprises qui ont un CDO, mais qui bâclent le processus. L'important, c'est que l'accent soit mis sur le digital au sein de l'entreprise." L'entreprise doit prendre conscience de l'importance de la digitalisation. Pour certains, cela nécessite un changement d'attitude. Ce n'est pas la fonction de CDO qui est importante, mais le fait qu'il y ait quelqu'un au sein de l'entreprise qui maintient l'attention sur la digitalisation et la met en œuvre. "Et de préférence une personne en contact avec le monde digital et motivée." La mission de digitalisation de cette personne ne relève pas, par définition, des tâches d'un CDO. Elle peut tout aussi bien être du ressort du Chief Marketing Officer, du moment que l'intérêt et la motivation sont présents.

COMMENT CONCEVOIR VOTRE STRATÉGIE DIGITALE ?

La digitalisation d'une entreprise se développe en fonction de ses objectifs. Nous en distinguons deux. Le premier peut être d'optimiser son corebusiness et d'améliorer ses résultats, notamment en servant mieux davantage de clients, en travaillant plus efficacement et en générant un chiffre d'affaires plus élevé. Dans ce cas, la stratégie digitale peut se concentrer sur le marketing, la vente et le service à la clientèle via des canaux numériques, comme des sites d'e-commerce, des applications mobiles et les médias sociaux. Le second peut être de recourir à la digitalisation pour modifier fondamentalement sa stratégie et créer ainsi de nouveaux businessmodels. Souvent, une combinaison des deux s'impose et cela entraîne de nouveaux défis.

Quel que soit l'objectif poursuivi, il faut toujours réaliser une analyse approfondie des données existantes. Par ailleurs, l'approche de la stratégie digitale est également importante. Il faut partir de la problématique du client et procéder étape par étape. Il faut aussi que cela reste réalisable. Il faut donc commencer par apporter une solution digitale à un véritable problème ou besoin du client. Il faut ensuite vérifier avec les principaux groupes cibles si le problème est effectivement réglé. Ensuite, on passe au problème suivant. Cela évite d'investir (du temps et de l'argent) dans une stratégie vaste et compliquée qui ne répondra peut-être pas aux besoins du consommateur final.

QUELLES ENTREPRISES DOIVENT SE DIGITALISER ?

Les petites entreprises aussi peuvent et doivent se numériser. La motivation n'est pas tant la taille de l'entreprise que la nature de ses activités et son

origine. Au début de l'ère numérique, ce sont surtout les secteurs de la musique, de l'impression et du voyage qui y ont adhéré. Aujourd'hui, c'est au tour de l'industrie de la mode et des transports. Demain, d'autres suivront. Pour Wim Decraene, par « origine d'une entreprise », il y a lieu de comprendre que ce sont surtout les entreprises dont le corebusiness s'est développé à une ère prénumérique qui doivent accorder la priorité à la digitalisation. Les start-ups, dont le corebusiness est encore en plein développement, sont déjà par définition des « digital natives ».

DO'S-AND-DON'TS



- ▶ Ne passez pas à côté de la digitalisation. L'absence d'action n'est plus une option. Diffusez ce message à tous les niveaux de votre entreprise et créez ainsi une assise pour la transformation numérique.
- ▶ Les mondes physique et numérique sont aujourd'hui indissociables. Le monde numérique contribue à une notre expérience dans le monde physique et vice versa. Dès lors, misez sur les deux. Pensez à une entreprise comme Coolblue qui, au départ, n'avait que des magasins en ligne, mais qui ouvre maintenant aussi des magasins physiques.
- ▶ Renforcez les interactions entre le physique et le numérique et optimisez ainsi l'expérience des deux mondes. Veritas est un exemple type de cette optimisation. Dans les magasins physiques, vous pouvez commander en ligne un article épuisé et le faire livrer chez vous ou en magasin.
- ▶ Travaillez de manière itérative. Une stratégie digitale n'est pas un paquet global qui règle tous les problèmes d'un seul coup. Faites-le de manière intelligente et traitez d'abord un problème réel du consommateur final. Tirez ensuite les leçons du feedback en vue d'améliorer et de développer le système global.
- ▶ Ne sanctionnez pas l'échec. L'échec est un élément essentiel du processus itératif : certaines solutions fonctionnent, d'autres pas. Lorsque vous échouez, faites-le avec un minimum de coûts et le plus rapidement possible.