

Synthèse



Jeudi 29 juin
2017



Innovation et numérique au cœur des mutations stratégiques

Même dans des secteurs plutôt traditionnels comme le meuble, l'édition de livres ou la banque, l'apport des technologies numériques bouleverse la « relation clients », rebat les cartes des organisations internes et suscite, naturellement, de formidables relais de croissance, souvent insoupçonnés.

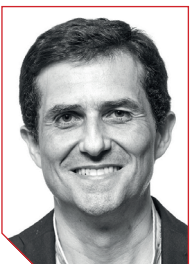
A cet égard, les cas de Cuisine Schmidt, de la Librairie de l'Education (LDE) ou encore de HSBC se révèlent singulièrement exemplaires, comme ont d'ailleurs pu le découvrir les invités de la dernière édition strasbourgeoise des « Echos de la croissance », organisée par le groupe Les Echos et la banque HSBC.



Franck
Ostertag



Frédéric
Fritsch



Bruno
Teboul



Karim
Belhaouane

Les outils digitaux plébiscités par les clients

« Nos clients ne sont pas prêts à acheter une cuisine sur internet, mais pour qu'ils puissent imaginer la cuisine de leur rêve, les supports numériques sont indispensables », constate Franck Ostertag, directeur de l'organisation numérique chez Cuisine Schmidt, numéro un français sur son créneau. « Certes, reconnaît-il, le client aimerait disposer de toutes les informations dès qu'il pianote sur son écran d'ordinateur, connaître le prix, les délais, mais nous

préférons lui proposer des solutions d'aménagement spécifiques, sachant que nous faisons du sur-mesure industriel, que chaque cuisine est différente ».

Pas question pour le cuisiniste installé à Lièpvre et à Sélestat où il dispose d'usines ultra-robotisées d'entrer dans la spirale de la guerre des prix et des marges. « **On garde notre savoir-faire, notre valeur ajoutée spécifique, car nos produits ne se comparent pas, ils sont exclusifs** », ajoute Franck Ostertag. Et cette stratégie s'avère payante. Même pondération du côté de LDE, **aujourd'hui numéro un français dans la distribution de manuels scolaires**. Dans bien des cas, le corps enseignant freine encore le passage au tout numérique, à la tablette digitale. « Il faut mesurer l'efficacité et l'efficacité de ces nouveaux outils, le numérique n'est pas toujours la panacée », affirme Frédéric Fritsch, directeur général de La Librairie de l'Education.

Pour autant, ses équipes sont prêtes pour fournir les nouveaux outils digitaux : « La demande progresse, nous avons déjà décroché le **marché des lycées du Grand Est, avec 50 établissements qui passent à 100% de manuels numériques dès la prochaine rentrée**, 300 autres suivront d'ici 2020 ». Et le dirigeant de LDE se souvient qu'il y a quatre ans beaucoup lui prédisaient la mort prochaine du manuel papier. « Or la réalité, dit-il, c'est que le papier et le numérique se rejoignent pour devenir com-



plémentaires ». Engouement similaire dans la banque : « Après la phase du paiement numérique, **nos clients nous demandent depuis 18 mois de plus en plus d'outils digitaux** pour tous types d'opérations, du leasing au déblocage de fonds », explique Karim Belhaouane, directeur des projets de transformation digitale chez HSBC-France.

Nouvelle organisation et gestion des ressources humaines

Cette évolution conduit les organisations à se réformer de l'intérieur.

« Il a fallu nous réinventer en interne, renforcer la relation directe avec nos clients et accélérer nos investissements dans le numérique qui est devenu notre assurance-vie », commente Frédéric Fritsch. **Chez Cuisines Schmidt, le changement a autant affecté l'activité industrielle** -avec désormais une conception et une fabrication pilotée par ordinateur- que l'activité commerciale, avec un réseau de plusieurs centaines de concessionnaires de la marque. Dans la banque, c'est tout le mode de distribution qui évolue : « **Nos outils sont de plus en plus fluides, explique le responsable de HSBC,** il y a besoin de moins d'opérations de validation, de process administratif, de sorte qu'il y a plus de temps pour le conseil au client et pour le service à haute valeur ajoutée ».

« Le défi à chaque fois, c'est de faire accepter en interne tous ces nouveaux outils, d'asseoir réellement la culture du changement au sein de nos équipes », poursuit le banquier. Car tout changement engendre des crispations, voire des peurs. « Les gens craignent de se faire dessaisir de leurs prérogatives, de leur travail », reconnaît le dirigeant de la Librairie de l'Éducation. **Alors, il faut rassurer, expliquer.**

« On passe du temps avec le personnel pour dissiper les inquiétudes et dire comment on maîtrise toutes ces mutations industrielles », ajoute **Franck Ostertag.** Bien que les robots ont en charge le montage des meubles, Cuisines Schmidt continue d'accroître ses effectifs pour

faire face à son développement européen. **Le groupe a même créé une structure interne baptisée « Schmidt 2.0 »** pour préparer les évolutions et y associer les collaborateurs.

Parer le risque et saisir toutes les opportunités de croissance

Pas plus que par le fantasme d'une ubérisation rampante des entreprises, le développement des technologies numériques ne doit pas être freiné par le risque le piratage ou d'attaques malveillantes via les réseaux informatiques.

« **Il faut être prudent, on a déjà été victime d'un moissonnage de données** par un concurrent, mais on ne pourrait plus imaginer, aujourd'hui, notre business sans l'usage de serveurs ou de gestion documentaire informatisée », note Frédéric Fritsch. « **On fait en permanence des tests d'intrusion** dans nos systèmes d'information », indique pour sa part **Franck Ostertag.** « La sécurité est essentielle, les outils existent, il faut simplement maîtriser toutes les barrières, sinon on perd la relation avec le client », ajoute **Karim Belhaouane.**

Et la qualité de cette relation est vitale, elle fidélise le client et permet à la banque -en l'occurrence- de conforter un avantage concurrentiel. **« Le digital est une source d'opportunités »,** insiste le représentant de HSBC. Nous avons ainsi créé à l'échelle mondiale une plate-forme de mise en relation de clients pour leur permettre de se connaître, d'échanger et de faire du business ensemble ». **Un industriel français peut ainsi très facilement dénicher, par exemple, un réseau de distribution en Chine.**

« Entre 2012 et 2016, toutes nos études montrent que l'impact du digital pour faire venir le client dans nos magasins a doublé », souligne le directeur de Cuisine Schmidt.

« En 2017, lâche-t-il, on n'imagine plus de business sans le web, sans la vitrine internet, même s'il faut toujours des spécialistes de la vente, du conseil et de l'installation ».