

Se réinventer à l'heure du digital

Êtes-vous prêt à libérer
tout le potentiel des
technologies émergentes ?

verizon

FT LONGITUDE

Introduction – Pourquoi les entreprises ne parviennent pas à rentabiliser pleinement leurs investissements tech



23 %

des dirigeants estiment que leur équipe de direction s'implique activement dans l'adoption de nouvelles technologies

Autrefois l'apanage de la DSI ou du DAF, la technologie est devenue un véritable levier de croissance à l'échelle de toute l'entreprise. Les dirigeants, PDG en tête, doivent donc s'emparer de la question et en faire une carte maîtresse de leur stratégie. Pourtant, selon l'étude Future of Work menée par Verizon en 2022, ces derniers peinent encore à aligner leurs investissements technologiques sur leurs objectifs métiers, qu'il s'agisse d'optimiser l'expérience ou les insights clients.

Comblent cet écart entre intention et exécution relève désormais de la priorité absolue. Et tous les secteurs sont concernés. Comme l'indique le célèbre auteur et conseiller tech et business Bernard Marr : « Les organisations de tous horizons doivent prendre conscience du fait qu'elles sont dorénavant des entreprises technologiques. »

Ce rapport se penche sur les défis qu'implique ce nouvel état de fait et sur les stratégies que les dirigeants peuvent déployer pour doter leur structure des outils qui les prépareront au monde du travail de demain.



Accélérer le changement

Adam Koeppé, Vice-président des stratégies, de l'architecture et de la planification technologiques de Verizon, a identifié trois tendances majeures qui, ensemble, accélèrent l'adoption des nouvelles technologies. La première de ces tendances n'aura échappé à personne. « Nos modes de travail ont changé de manière radicale », explique Adam Koeppé. À l'instar de BlueJeans by Verizon, les outils de collaboration, de visioconférence et autres technologies de télétravail ont connu un essor considérable pendant les confinements. Et si les effets de la pandémie s'estompent, les organisations ne sont pas près de renoncer à la flexibilité offerte par ces nouvelles méthodes. Sous une forme ou sous une autre, le travail hybride est donc amené à perdurer.

Deuxièmement, les entreprises se tournent vers des solutions innovantes pour accroître leur efficacité, notamment grâce à l'automatisation des processus. Enfin, selon Adam Koeppé, la troisième tendance est portée par l'émergence de nouvelles technologies comme la 5G à grande échelle, qui libère des contraintes des réseaux Wi-Fi d'ancienne génération et donne naissance à des outils plus puissants que jamais.



« Nos modes de travail ont changé de manière radicale »

Adam Koeppé

Vice-président des stratégies, de l'architecture et de la planification technologiques, Verizon



Un nouvel état d'esprit pour impulser le changement

Face aux effets conjugués de ces trois tendances, l'étude Future of Work (FoW) de Verizon classe sans surprise la technologie parmi les quatre dimensions de la pérennisation des entreprises, aux côtés du leadership, des nouveaux modes de travail et des compétences et comportements. C'est même l'un des facteurs différenciants des « Accélérateurs », ces 10 % d'entreprises qui se détachent clairement du reste de l'échantillon de l'étude, tant elles sont en avance dans leur préparation aux grands enjeux de demain.

Selon l'édition 2022 du rapport FoW, 62 % des 600 dirigeants interrogés à l'échelle mondiale déclarent que leur équipe de direction s'est activement impliquée dans l'adoption de nouvelles technologies au cours des 12 derniers mois. Si l'amélioration de l'expérience client (CX) reste le principal moteur des investissements technologiques, le rapport fait état d'un large fossé entre les ambitions affichées et les actions engagées. Pour preuve, seules 38 % des entreprises ont utilisé l'analyse des données pour améliorer leur CX au cours des 12 derniers mois. Et elles ne sont que 34 % à avoir accru l'automatisation de leurs fonctions de service client. Sur ce point, un écart de 11 points de pourcentage sépare les Accélérateurs du reste des entreprises interrogées (44 % contre 33 % respectivement).

Il apparaît donc clairement que les organisations ont encore des efforts à faire pour matérialiser leurs ambitions stratégiques. Mais comment s'y prendre ?

Digitalisation vs transformation digitale

La révolution digitale revêt bon nombre d'aspects que les entreprises doivent apprendre à distinguer.

Pour Alan Brown, professeur d'économie numérique à la University of Exeter Business School, il est important de bien faire la distinction entre digitalisation et transformation digitale. La digitalisation consistait, à la base, à numériser des processus analogiques dans le but de retirer le facteur humain de l'équation. Une approche qui, selon lui, pose un problème majeur. « La digitalisation ne fait que colmater les brèches », explique-t-il. Confrontez cette approche aux pressions du monde réel, par exemple une pandémie, et « les brèches réapparaissent ». Résultat, bon nombre d'entreprises n'ont pas eu d'autre choix que « d'y aller au forceps », au prix d'efforts humains considérables, poursuit-il.

Les organisations qui avaient pris le temps de consolider leurs processus sous-jacents ont beaucoup mieux résisté face à l'adversité. Depuis la pandémie, les dirigeants se montrent beaucoup moins réticents au changement, constate Alan Brown. Beaucoup d'entre eux ont appris à leurs dépens qu'il fallait trouver d'autres façons de résoudre leurs problèmes. Plus leurs bases seront solides, plus les entreprises pourront imaginer des business model davantage en phase avec les attentes de leurs clients en matière d'expérience ou de paiement à l'usage, par exemple. En effet, avec l'essor des nouvelles technologies, ce type de forfait devient monnaie courante.

Au-delà de la vision, tout est question d'exécution

Comment les entreprises peuvent-elles s'adapter à tous ces changements ? Le problème ne vient pas d'un manque d'imagination ou de vision, mais bel et bien des difficultés à mettre les plans en action.



33 %

des dirigeants indiquent que la pénurie de compétences digitales freine la concrétisation de leurs objectifs stratégiques



« Tout est question d'exécution : qu'allons-nous faire pour atteindre notre objectif ? ».

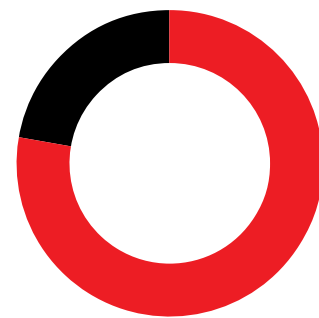
Alan Brown
Professeur d'économie numérique à la University of Exeter Business School

En cause, les effets de la pandémie, encore bien présents. Dans ce contexte, il est beaucoup plus facile d'élaborer une vision stratégique à moyen terme que de faire de cette vision une réalité. C'est en tout cas ce qu'a pu observer Alan Brown : « Tout est question d'exécution : qu'allons-nous faire pour atteindre notre objectif ? ». Les entreprises restent confrontées à des problèmes complexes et des conflits de priorités évidents. « Elles doivent, à très court terme, stimuler l'engagement de leurs équipes, organiser leurs effectifs, penser au bien-être de leurs collaborateurs, adapter leurs structures, renforcer leur outil technologique et dresser un bilan des deux dernières années pour éviter de faire émerger de nouveaux risques ou de nouvelles vulnérabilités ». Tout un programme.

Et dans les grandes entreprises vient s'ajouter une autre difficulté : chaque département suit son propre tempo. Pour citer l'auteur William Gibson, le futur est déjà là, mais il n'avance pas partout au même rythme. « Imaginez un élastique qui relierait les premiers de cordée au reste de l'organisation », suggère Alan Brown. « À mesure que l'écart se creuse, l'élastique se tend, et cette tension se répercute dans toute l'entreprise. » Au sein des grands groupes, les départements fonctionnant selon des business model traditionnels auront du mal à suivre la cadence des pôles d'innovation. Or, une désynchronisation dans l'adoption des nouvelles technologies peut créer un décalage, tant au niveau culturel qu'organisationnel.

Les organisations se retrouvent alors à la croisée des chemins. Elles peuvent demander à la tête du peloton de ralentir pour laisser aux autres le temps de recoller, ou opter pour une solution plus radicale : « couper l'élastique » et laisser leurs différentes divisions avancer à leur rythme et définir leur propre rapport aux technologies. « Les grands acteurs établis doivent emprunter l'une de ces deux voies, il n'y a pas de raccourci », prévient Alan Brown. Mais pour beaucoup de dirigeants, le choix est déjà fait : ils ne brideront pas leurs forces d'innovation.

Les organisations prennent peu à peu conscience de l'importance des partenariats et de la nécessité de construire tout un écosystème de partenaires autour d'une plateforme technologique commune. Dans notre enquête, 64 % des dirigeants ont ainsi indiqué vouloir se concentrer sur l'intégration de leur supply chain. Dans ce domaine, la 5G se révèle particulièrement utile, avance Adam Koeppe. Elle offre des possibilités d'intégrations inédites et une sécurité particulièrement robuste (voir Figure 1 en page 6).



78 %

des dirigeants estiment que leur entreprise gagnerait à intégrer et automatiser davantage sa supply chain



Ces technologies qui façonneront les cinq prochaines années

Sur quelles technologies les entreprises comptent-elles miser pour remplir leurs objectifs stratégiques ?

Notre étude indique qu'un grand nombre d'organisations envisagent d'accroître leurs investissements technologiques en 2022 et 2023.

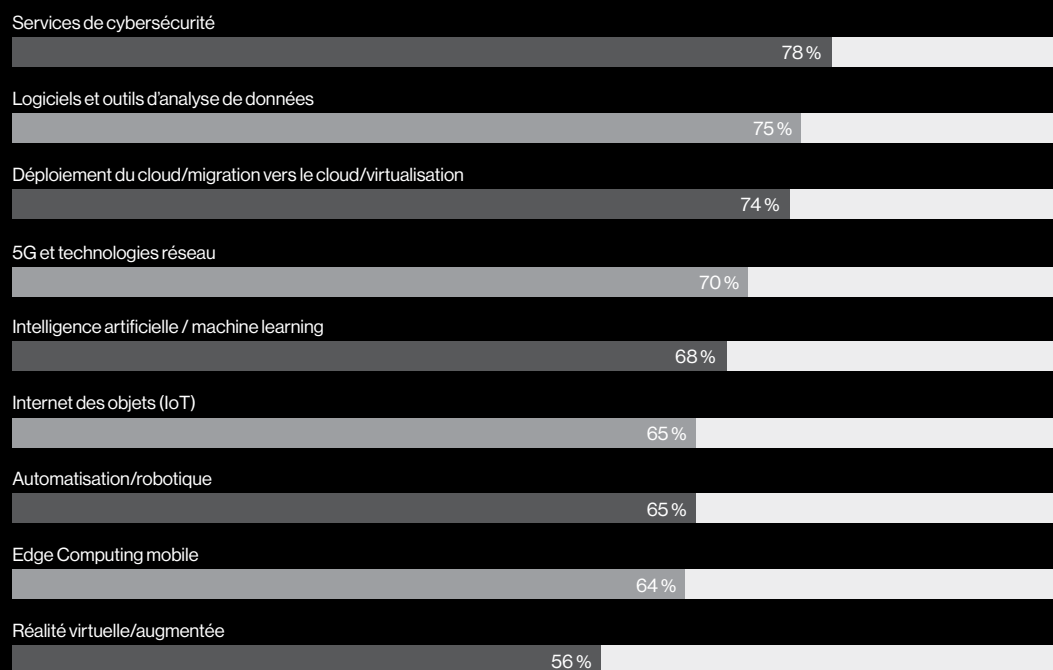


Figure 1 : Nous envisageons d'accroître nos investissements dans chacune des technologies suivantes entre 2021 et 2022 (Échantillon : 600)

Quelles technologies auront le plus d'impact au cours des cinq prochaines années ? Tout dépendra du secteur, bien sûr, mais aussi du business model de chaque entreprise. Toutefois, en prenant du recul, on observe trois groupes de technologies qui se détachent nettement du lot.

Le premier groupe se compose de l'association cloud / intelligence artificielle (IA). Parce qu'il facilite l'intégration des données clients, le cloud fournit de nouvelles opportunités d'exploiter le potentiel de l'IA pour interroger ces données et générer toujours plus d'insights. Bernard Marr prend l'exemple de Netflix. La plateforme de streaming a su exploiter le potentiel de l'IA pour orienter ses choix de contenu en fonction des goûts de ses abonnés. L'intelligence artificielle lui a également permis d'optimiser ses opérations, notamment en augmentant sa bande passante pour anticiper les pics de consommation à chaque sortie d'une série blockbuster. Tous ces efforts convergent vers des expériences de meilleure qualité pour ses clients.

L'auteur évoque aussi le cas de Shell qui utilise la puissance du cloud pour agréger les données de toute l'organisation au sein d'un seul « data lake », au lieu de s'appuyer sur « 50 bases de données différentes ». Ses collaborateurs accèdent à ces informations via des outils communs, un système centralisé qui apporte

des éclairages inédits au géant de l'énergie. Associée à l'intelligence artificielle, cette approche recèle un potentiel considérable, ajoute Bernard Marr. « Une fois vos données dans le cloud, il vous suffit d'activer vos nouveaux services IA où et quand vous en avez besoin pour en retirer tous les avantages. »

Le second groupe de technologies réunit le binôme réalité augmentée (AR) et réalité virtuelle (VR), y compris les métavers, ces mondes digitaux ouverts qui font de plus en plus parler d'eux, notamment sous l'impulsion de Facebook qui s'est rebaptisé Meta en 2021. « Dans le futur, nous nous tournerons vers ces technologies pour créer des expériences clients d'exception », prédit Bernard Marr. Dans l'industrie de la mode en particulier, les entreprises s'affichent de plus en plus sur les plateformes Métavers, notamment pour y proposer des versions numériques de leurs créations sous la forme de NFT (jetons non fongibles). D'autres utilisent déjà la réalité augmentée pour améliorer l'expérience client : le géant des cosmétiques L'Oréal propose par exemple aux consommateurs des outils AR qui leur permettent d'essayer ses produits virtuellement avant de les acheter. La VR demeure aujourd'hui moins répandue, mais elle constitue le socle du futur que Mark Zuckerberg et Meta envisagent pour le Métavers, des ambitions qui risquent fort de propulser cette technologie sur le devant de la scène. Qui sait, les casques de réalité virtuelle seront peut-être bientôt aussi répandus que nos smartphones actuels.

Enfin, la troisième et dernière technologie, associée à l'IoT et à l'edge computing, est appelée à transformer la manière dont nous utilisons l'IA, l'AR et la VR. Nous parlons évidemment de la 5G.



5G – le futur en marche

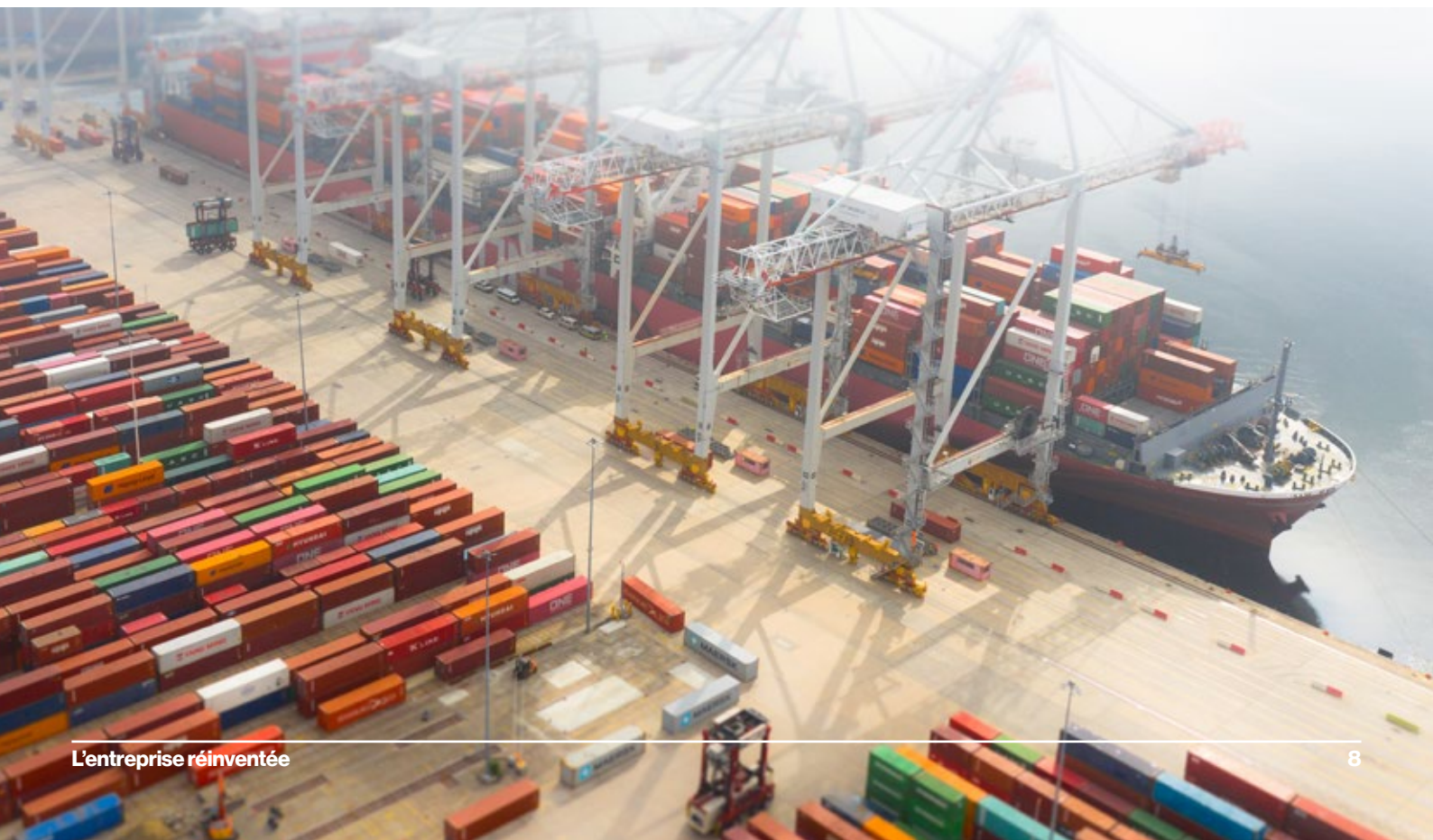
Faible Latence, haute bande passante, fiabilité, sécurité... le potentiel de la 5G est immense pour les entreprises.

Par sa nature même, cette technologie donne vie à des outils qui n'auraient jamais pu voir le jour sur nos anciens réseaux Wi-Fi, observe Adam Koeppé. Elle permet par exemple aux usines d'utiliser l'imagerie haute définition pour contrôler la qualité de leurs produits et identifier les éventuels défauts de fabrication. En substance, la 5G répond à trois exigences : une couverture sans fil ubiquitaire, un ultra-haut débit et des latences extrêmement faibles. « Le binôme 5G privée / edge computing privé répond parfaitement à ce cahier des charges », s'enthousiasme Adam Koeppé.

La 5G améliore également l'intégration au sein des écosystèmes. Sur les sites complexes, comme les plateformes portuaires, les engins et équipements en réseau déplacent et agencent les containers avec une efficacité redoutable, constate le VP de Verizon. Grâce aux réseaux 5G privés, les ports maritimes peuvent désormais s'associer avec divers fournisseurs pour intégrer au sein de leurs systèmes des solutions performantes, adaptées à leurs besoins. Un modèle que Verizon déploie actuellement en collaboration avec le groupe portuaire Associated British Ports.

Adam Koeppé se veut un fervent promoteur de la 5G, dont les entreprises n'ont pour l'instant fait qu'effleurer le potentiel, selon lui. « Une fois qu'elles ont déployé la 5G privée et l'edge computing, il n'y a plus de limite à leur flexibilité. Elles peuvent intégrer autant d'opérations, de partenaires et de modes de travail qu'elles le souhaitent, comme jamais auparavant », se réjouit Adam Koeppé. « Programmabilité, agilité, contrôle, fiabilité, sécurité... avec la 5G, tous ces marqueurs sont à la hausse. »

Et ce n'est que le début, prédit Adam Koeppé. Les réseaux 5G offrent aux responsables d'écosystème de nouveaux axes de développement : « Avec la 5G, l'innovation s'emballe, tant les partenaires ont à cœur d'en exploiter toutes les opportunités. Cette technologie prodigieuse favorise l'innovation à tous les niveaux. »



Cinq étapes clés pour se réinventer à l'heure du digital

L'adoption des nouvelles technologies est primordiale pour réussir dans le monde du travail de demain.

Nos recherches nous ont permis d'identifier cinq étapes clés qui aideront les entreprises à progresser dans cette voie.

1. Faites du client le point de départ de votre stratégie

Pour mettre la technologie au service de l'expérience client, les entreprises doivent d'abord identifier précisément les avantages que ces nouveaux outils peuvent offrir à leurs clients. Amazon excelle dans ce domaine, estime Bernard Marr : « Jeff Bezos préconise de prendre le problème à l'envers, en vous demandant d'abord comment vous pouvez améliorer le parcours de vos clients, puis en explorant ensuite les technologies qui vous aideront à concrétiser cette vision. Si vous prenez le client comme point de départ, vous opterez alors pour des technologies capables d'améliorer ses expériences. » Dans le cas contraire, vous vous exposez aux désagréments liés à des technologies immatures ou inadaptées à certains contextes. Les chatbots, par exemple, suscitent souvent la grogne des clients. « Si votre principale préoccupation est de savoir ce que vous pourriez faire avec l'intelligence artificielle, la 5G, ou la réalité virtuelle, alors vous vous posez les mauvaises questions. Demandez-vous plutôt à quoi ressemble le marché actuel, ce que vos clients veulent vraiment, comment leur fournir des expériences d'exception, comment accroître votre chiffre d'affaires et vos bénéfices, comment optimiser vos activités... Et enfin, posez-vous la question ultime : "Comment la technologie peut-elle nous aider à accomplir tout cela." », explique Bernard Marr.

2. Testez, expérimentez, partagez

Vos technologies doivent avant tout répondre aux besoins de vos clients et de votre entreprise. Mais cela ne vous empêche pas d'essayer de nouvelles choses. « Les organisations ont tout à fait le droit de tester de nouveaux outils pour le simple plaisir d'expérimenter », assure Bernard Marr. Chaque jour amène son lot d'inventions inédites. « Cela nécessite forcément un peu de tâtonnement », argumente-t-il. Des entreprises comme AB InBev, Levi's et L'Oréal ont compris toute l'importance des pôles d'innovation qui offrent aux équipes un espace où confronter leurs différents points de vue autour de problématiques complexes. Ce bouillonnement d'idées génère de précieux insights et permet d'imaginer de nouveaux champs d'application pour certaines technologies. « Attention toutefois à ne pas enfermer ces pôles dans une sorte de bulle »,

avertit Bernard Marr. « Les collaborateurs de tous horizons doivent pouvoir y entrer et en sortir librement, pour propager cette culture et ces connaissances. »

3. Utilisez la technologie pour monter en capacité

Outre leurs nombreux avantages, les technologies vous permettent également d'augmenter vos capacités à faible coût pour anticiper vos besoins futurs. Dans un monde caractérisé par l'incertitude et la volatilité, ce supplément de flexibilité peut faire toute la différence, affirme Alan Brown. « Nous avons connu ces dix dernières années une période de relative stabilité. Nous entrons désormais dans une nouvelle décennie marquée par la volatilité et le changement, dus en partie à la révolution digitale. Nous devons accroître nos capacités d'adaptation », explique-t-il. Malheureusement, les entreprises ont réduit la voilure au nom de philosophies comme le « lean » : « Nous avons optimisé nos processus dans un souci de cohérence et non pour faire face à l'instabilité ambiante. » Les entreprises doivent revenir à un point d'équilibre. Pour réagir rapidement aux nouvelles opportunités et aux nouveaux challenges, elles auront besoin de plus de marge de manœuvre et de capacité disponible. Les organisations doivent pour cela privilégier des technologies qui autorisent une montée en capacité rapide, à la demande.

4. Investissez aussi dans l'humain

Vos investissements technologiques n'ont de valeur que si vos collaborateurs disposent des compétences nécessaires pour en exploiter toutes les facettes, prévient Bernard Marr. Mais l'élan doit venir d'en haut : vos dirigeants doivent prendre pleinement conscience du potentiel de ces technologies. Une tâche de sensibilisation qui revient en premier lieu au CTO et aux conseillers tech.

5. Appuyez-vous sur des partenaires de confiance

Comme nous l'avons évoqué, la 5G donne l'impulsion à des technologies révolutionnaires. Mais attention : leur réalisation dépendra de partenariats stratégiques avec des fournisseurs clés. Appuyez-vous sur leur expertise pour identifier les opportunités offertes et collaborez avec tous les partenaires de votre écosystème pour imaginer de nouveaux concepts. Comme l'indique Adam Koeppe, une technologie comme la 5G ne révèle tout son potentiel que lorsqu'elle est pleinement opérationnelle : « Les partenaires s'enthousiasment, et les idées fusent. Cette technologie extraordinaire favorise l'innovation par la collaboration. »

À propos de cette enquête

Les données présentées dans ce rapport sont basées sur une enquête menée auprès de 600 dirigeants par Longitude, une entreprise du groupe Financial Times, pour le compte de Verizon en janvier 2022. Les participants étaient issus de neuf secteurs différents : fourniture et production d'énergie, finance, assurance, juridique, industrie, médias, services professionnels, retail et supply chain.

■ EMEA
■ APAC
■ AMÉRIQUE DU NORD

■ 1 à 4,99 Md\$
■ 500 à 999,99 Md\$
■ 5 à 10 Md\$
■ Plus de 10 Md\$

■ Comex 2
■ Comex
■ Comex 1

