

Emily Metais-Wiersch

David Autissier

LA TRANSFORMATION DIGITALE DES ENTREPRISES

Les bonnes pratiques

AXA, PERNOD RICARD, SANOFI FRANCE,
SCHNEIDER ELECTRIC,
LES ÉCHOS

EYROLLES



Schneider Electric

**Le digital pour synergiser le
groupe, ajouter de la valeur pour
les clients et partenaires et lancer
des solutions globales innovantes**



Schneider Electric a su mobiliser le digital pour intégrer et faire collaborer un groupe constitué de nombreuses acquisitions d'entreprises et pleinement internationalisé. Le digital constitue pour Schneider Electric une opportunité de renouer les liens avec le client final et ainsi disposer de données et de transactions qui permettront à l'entreprise de remonter dans la chaîne de valeur. L'entreprise se donne les moyens de digitaliser son accès au marché tout en construisant de nouvelles relations avec ses partenaires. Schneider

et d'accroître les ventes croisées entre lignes de produits et solutions. Schneider Electric a ensuite opéré des audits après 18 mois de déploiement et s'est déclaré insatisfait de plusieurs choses : la discipline de remplissage du CRM par les commerciaux (déclaration d'opportunités tardives, négligences dans la qualité des données) et le temps passé en clientèle qui devrait être plus élevé, avec moins de temps accordé à l'administratif. Le projet est donc ensuite entré dans une deuxième phase de maturité avec un plan d'amélioration bâti sur les résultats de l'audit.

INITIATIVE N° 2 créer un département « knowledge management » et déployer un RSE

Début 2013, un département de knowledge management a été créé pour piloter un programme pilier de l'entreprise autour de la collaboration (collaboration entre métiers, lignes de solutions, segments). L'objectif était de désiloter l'entreprise et de développer l'efficacité collective à travers l'entreprise. Cela s'est matérialisé, entre autres, par l'intégration d'un programme de communautés métiers au réseau social d'entreprise (RSE).

La collaboration était jusqu'alors possible exclusivement pour les collaborateurs de l'organisation vente qui étaient équipés de l'outil de CRM Salesforce et de son application de collaboration sociale Chatter. Lors de la généralisation de l'outil à l'ensemble des 90 000 collaborateurs de Schneider Electric équipés d'ordinateur, c'est un autre outil qui a été retenu, Tibbr de Tibco, partant du principe que les 70 000 collaborateurs non commerciaux ou acheteurs n'avaient pas besoin du CRM Salesforce en plus des fonctionnalités de RSE.

Le RSE de Schneider Electric a été appelé « Spice ». Le développement de l'adoption sur la population commerciale et la démonstration de l'utilité des communautés *via* Chatter en 2012 ont constitué un socle favorable au lancement et à l'adoption

de Spice. Après un an d'utilisation de Chatter, en effet, la durée moyenne du cycle de résolution d'un problème commercial avait été réduite de 70 % et les ventes croisées avaient augmenté de 27 %. Fin 2014, 100 000 collaborateurs avaient accès à Spice, 71 000 se sont au moins connectés une fois et 47 000 se connectent chaque semaine. 5 000 étaient actifs.

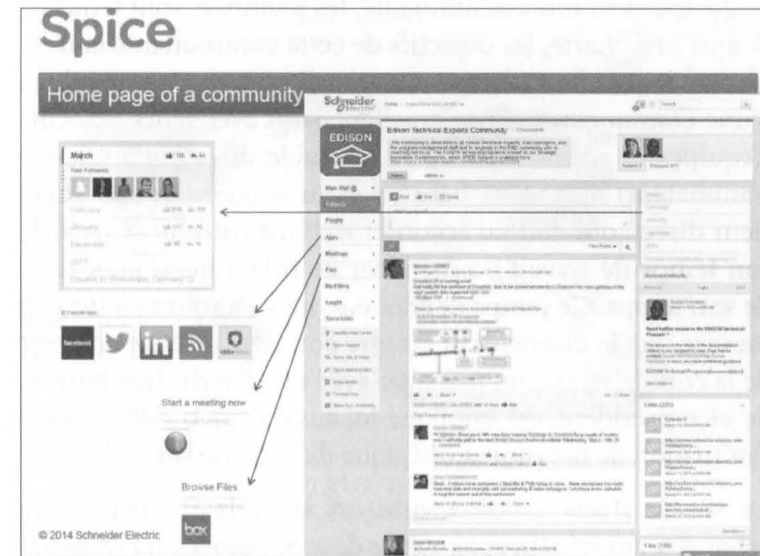


Figure 4.2 - Le réseau social de Schneider Electric, Spice

Source : <http://www.guillaume.nu/>

INITIATIVE N° 3 déployer le programme Communautés@Work

Adossé à Spice, le programme Communautés@Work de Schneider Electric est une initiative stratégique du programme d'entreprise « Connect 2012-2014 ». Son objectif est de construire des « lieux d'échange virtuels connectés et engageants avec des animateurs de communauté motivés et des membres engagés ». Ce programme a bénéficié d'un sponsoring de haut niveau, le CIO, membre du Comité

le comex. Le PDG a rencontré chaque patron de pays sur le sujet pour commenter les indicateurs et échanger sur l'avancée du programme.

BONNE PRATIQUE N° 3 s'ouvrir sur l'extérieur

L'ouverture du management sur le marché et le monde extérieur permet d'éviter des phénomènes de conservatisme. Dans cette logique, la direction de Schneider Electric participe par exemple tous les ans au Leadership Forum sur trois jours avec les dirigeants de plus de 600 organisations majeures de tous secteurs. Il s'agit de provoquer une attention et un brainstorming stratégique de très haut niveau, avec un accès rapide à beaucoup de données et réalités externes.

L'approche « think out the box » a été mobilisée en faisant appel à l'écosystème extérieur pour catalyser l'innovation, les collaborations avec les startups, les développeurs, les relations avec les universités. Cette approche a été couplée à un développement de dispositifs et une culture de l'expérimentation et de la codéfinition, notamment avec les très grands clients partenaires entreprises.

Schneider Electric est par ailleurs membre de l'association « Cop-1 Knowledge Management & Collaboration », ce qui permet d'acquérir des connaissances, de partager les pratiques et de fertiliser les secteurs avec son retour d'expériences digitales.

BONNE PRATIQUE N° 4 provoquer des ruptures

Pour engager ses managers dans l'importante transformation digitale, Jean-Pascal Tricoire a provoqué des éléments de rupture. Il a invité Olli-Pekka Kallasvuo, ancien PDG de Nokia, pour témoigner face aux managers des conséquences de la posture d'indifférence qu'a eue Nokia vis-à-vis

© Groupe Eyrolles

de la montée en puissance des Smartphones et de l'iPhone. Nokia a d'abord été détrôné de sa place de leader, puis a finalement perdu son indépendance, racheté par Microsoft.

BONNE PRATIQUE N° 5 aller vite

Un autre facteur clé est la vitesse, ajoutée à la mentalité. Par exemple, pour le déploiement d'un projet comme le CRM, au regard d'un travail antérieur jugé long pour spécifier les besoins par pays, il a été décidé d'adopter une méthode de définition de la cible logicielle sans analyse d'écart avec l'existant. Puis, une fois en phase d'utilisation, il était possible de discuter d'adaptations locales. On parle d'approche « vanilla ». L'ensemble du périmètre projet adopte une même base logicielle pour apprendre à aller vite et favoriser l'utilisation. Les évolutions sont gérées ensuite en vie du logiciel (roadmap).

BONNE PRATIQUE N° 6 une gouvernance local/global

La mise en place des équipes projets se fait sans déplacements. Une équipe locale est constituée avec un chef de projet métier local, un responsable données et un correspondant IT local. Cette équipe est supportée par l'équipe centrale dans la méthodologie binôme IT global-IT local.

Le projet est sponsorisé par le patron de pays, les patrons locaux des ventes, RH, communication et IT. Il n'y a pas de volonté de substitution du groupe (siège) aux équipes locales, mais une démarche de support temporaire. Dans le cas du CRM Salesforce, la méthodologie adoptée s'est fondée sur des vagues trimestrielles avec 15 à 20 pays déployés par trimestre. Schneider Electric a sélectionné une grande société de services informatiques qui avait une histoire à succès de déploiement de Salesforce dans le cloud pour une grande compagnie d'assurances. Une approche

© Groupe Eyrolles

très cadencée (cycle de huit semaines) a permis de mutualiser les efforts de différents pays et de créer de l'émulation entre les pays. À la fin de chaque séquence, Schneider Electric a opéré une boucle d'apprentissage. Le fait de n'adopter qu'une langue de déploiement universelle - l'anglais - est également une bonne pratique. Pour renforcer la confiance totale de tous, le logiciel a été ouvert dans une logique transparente, avec les mêmes droits et accès aux fonctionnalités pour tout le monde. Le sponsorship de ce projet venait du comité exécutif, le CIO. Les indicateurs clés figurent au reporting mensuel et sont sous la responsabilité des patrons de pays. Et les patrons de zone ont également des objectifs.

Pour l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise, un facteur clé de réussite du changement est la confiance que les gens ont en Schneider Electric.

BONNE PRATIQUE N° 7 l'importance de l'accompagnement

Pour le projet CRM, Schneider Electric a mis en place un gros plan d'accompagnement des forces de vente avec de nombreux outils, des tutoriaux et des Webinars sur la base d'applications concrètes. Schneider Electric a travaillé sa logique de contenus digitalisés accessibles par Internet et par des applications partenaires de manière spécifique à chaque catégorie de bénéficiaires.

BONNE PRATIQUE N° 8 une culture de la mesure

Chaque projet fait l'objet d'une définition d'objectifs mesurables, qui sont remis en question chaque année. Le taux de remplissage du CRM, les taux d'activité dans les communautés, les chiffres de connexion ou d'activité sont un premier palier de mesure. Ensuite sont construites des approches d'analyse qualitative visant, après ce premier palier d'adoption et d'usage, des objectifs métiers. Au niveau

du centre d'appels, les cas toujours non résolus sont suivis (backlog).

L'adoption de solutions se fait au regard de leur utilité et de leur utilisabilité par les métiers. Schneider Electric recommande une approche de transformation progressive, étape par étape, contrôlable et permettant de faire évoluer la structure organisationnelle. Schneider Electric préfère les évolutions graduelles aux approches de type big bang.

REMERCIEMENTS

Nous remercions en particulier les personnes suivantes de Schneider Electric qui ont été interviewées et qui ont enrichi et validé le contenu présenté :

- Berhanou Gebré, Digital Customer Experience - VP Customer Care Excellence ;
- Christophe Clerc, Digital Services Business Engagement Director ;
- Christophe Blassiau, senior vice-président, Customer Experience & CRM ;
- Louis-Pierre Guillaume, Knowledge Management Officer ;
- Laurent Lougerstay, vice-président Digital Services, Global Solutions/Digital Transformation ;
- Christine De Changy, PMO & Change Management Director ;
- Anthime Caprioli, Press & Public Relations.