adeli Explorateurs des espaces numériques

La lettre

AUTOMNE 2017

N° 109

Partager et accroître nos connaissances, débattre librement de nos idées



# THÈME

## L'ENTREPRISE À L'HEURE DU NUMÉRIQUE

Publication trimestrielle coordonnée par Véronique Pelletier et Martine Otter

### MANAGEMENT 3.0

**Thomas Morisse**

Transformation du management à l'ère du numérique

### CONGÉS : TRÈS BELLES RELATIONS CLIENT ET INVERSEMENT

**Pierre Fichof**

Le numérique peut aider à générer les meilleures relations client et les pires.

### BONHEURS ET MALHEURS DU CLIENT

**Alain Coulon**

Point de vue du client impliqué par les nouvelles procédures numériques des fournisseurs et des services publics

### ENTREPRISES EN MUTATION

**Martine Otter**

Les entreprises se mobilisent dans un effort de transformation censé leur apporter clients et chiffre d'affaires.
Mais cela n'est pas si facile.



www.adeli.org

# La lettre N°109




© Les éditions ADELI

# APPEL À CONTRIBUTION POUR LA LETTRE D'ADELI

Vous souhaitez exprimer vos idées dans la Lettre ?
Alors n'hésitez plus !

Retrouvez nos modalités de publication dans la rubrique « La Lettre » du site www.adeli.org, téléchargez le modèle de document et envoyez vite vos articles à lalettre@adeli.org en respectant les dates d'envoi !

***À vos claviers !***

***La Lettre n° 110 (hiver 2018) : Réseaux sociaux***
***Date limite d'envoi : 15 décembre 2017***

*La Lettre est une publication trimestrielle d'ADELI*
*dont la coordination est assurée par un membre du Comité.*
*La lettre est diffusée aux adhérents d'ADELI.*
*Dépôt légal initial 1993.*

ISSN 2491-4452

© Les éditions d'ADELI

## *Comité de lecture de La Lettre*

- Dominique Bergerot
- Pierre Fischof
- Martine Otter
- Véronique Pelletier
- Odile Thiéry
- Jacky Vathonne

*ADELI*
*87 rue Bobillot – 75013 Paris – France*
*www.adeli.org*
*Adresse éléctronique : info@adeli.org*

Crédit photos : istock



CC BY NC SA

# ÉDITORIAL

## L'entreprise numérique

*Véronique Barthelemy-Pelletier*

*Présidente ADELI*
*veronique.pelletier@adeli.org*

@VPELLETIER

@ADELI_IT

**Résumé :**

*Dans l'agenda d'ADELI vous trouverez sa future assemblée générale et la fête des 40 ans de l'association. La Lettre n° 109 d'ADELI a pour thème l'entreprise numérique.*

**Mots-clés :**

*ADELI, entreprise numérique, 40 ans, AG*

***Notre association évolue. Participez à notre AG le 18 janvier 2018. Nous fêterons les 40 ans de notre association les 8 et 9 mars 2018 à Cabourg, en Normandie. L'entreprise numérique permet de raccourcir les délais, de raccourcir les distances, de travailler plus efficacement, d'automatiser des tâches, d'employer moins de monde, de mieux communiquer, de se faire connaître plus facilement, de mieux connaître ses clients, de personnaliser les services aux clients, d'ouvrir ses marchés à l'international…***

# AGENDA

## Assemblée générale

L'assemblée générale d'ADELI se tiendra le **jeudi 18 janvier 2018** en fin de journée (18h-23h).

« *Save the date* » - enregistrez le créneau sur votre calendrier.






CC BY NC SA

## ADELI VA FÊTER SES 40 ans en 2018 !

Que de temps est passé depuis la création de notre association ADELI, qui réfléchit depuis 40 ans à l'informatique, aux réseaux, aux bases de données, aux méthodes, au génie logiciel, à l'ingénierie du logiciel, à l'ingénierie système, aux processus, à la modélisation, à la qualité, aux référentiels, aux normes, aux certifications, au numérique, à la gouvernance…

# A la recherche du temps futur

Même si c'est un peu prématuré, je ne résiste pas au paisir de vous présenter en avant-première le projet que nous sommes en train de concocter et qui devrait se concrétiser dans les semaines prochaines.

Nous souhaitons réaliser une fête dans un espace clos, un bel endroit qui permette de penser, de comprendre, de prospecter, de partager vos idées sur l'intelligence artificielle.



Grand hôtel de Cabourg

**« À la recherche du temps futur »** pour parodier Marcel Proust qui est venu souvent à Cabourg (dont il parle sous le nom de Balbec dans *à la recherche du temps perdu*).

Nous vous attendons nombreux les **8 et 9 mars 2018** à Cabourg. Les modalités d'inscription, de tarif, de transport suivront.

Le programme est en cours de confection, autour de l'intelligence artificielle :

- état de l'art ;
- futur proche.

Les avancées énormes depuis 30 ans en intelligence artificielle, les progrès des puces électroniques, l'augmentation massive du stockage avec le cloud computing vont permettre de nouveaux progrès en médecine, en robotique, en gestion des entreprises numériques, en lutte



CC BY NC SA

contre les terroristes... Quelles nouvelles applications seront pertinentes ? Quelle gouvernance du numérique faut-il mettre en place pour assurer la démocratie, la transparence, la traçabilité, l'équité, la neutralité ? Quelles données souhaitons-nous partager ? Assurer la sécurité des hommes, des réseaux, des applications est-elle une tâche ardue ?

Nous avons l'ambition de faire venir des penseurs et des chercheurs.

N'hésitez pas à me faire part de vos suggestions sur le programme. Nous vous tiendrons informés de l'avancement de ce projet dans notre prochaine lettre N° 110.

# L'ENTREPRISE NUMÉRIQUE

## Management 3.0

La transformation du management à l'ère du numérique est-elle une nécessité ?

Dans son article, Thomas Morisse nous résume les grands principes du Management 3.0, qui est un concept défini par Jurgen Appelo dans son livre « Management for hapiness ». Quelques outils sont proposés pour faire évoluer votre mode de management.

## Bonheurs et malheurs du client connecté à l'entreprise numérique

Tenaillées par la concurrence, les entreprises s'investissent dans l'usage des techniques numériques afin de conquérir de nouveaux marchés et de réduire leurs coûts de fonctionnement.

ADELI analyse et apprécie les apports des techniques numériques dans la sphère professionnelle des entreprises, en revanche, ADELI se préoccupe moins des incidences vécues par le client-consommateur, cible finale de la chaîne logistique.

Cet article d'Alain Coulon présente le point de vue d'un client impliqué par les nouvelles procédures numériques des fournisseurs et des services publics.

## Entreprises en mutation à l'heure du numérique

La transition numérique s'accélère. Les entreprises se mobilisent dans un effort de transformation censé leur apporter clients et chiffre d'affaires. Mais, comme tout changement, cela n'est pas si facile.

## Congés : très belles relations client et inversement

Le numérique peut aider à générer les meilleures relations clients et les pires. Les congés sont aussi l'occasion de l'expérimenter. Cet article en fournit quelques illustrations.

# SOMMAIRE

**ÉDITORIAL** ..... **2**

**SOMMAIRE** ..... **5**

**MANAGEMENT 3.0** ..... **6**

**BONHEURS ET MALHEURS DU CLIENT** ..... **13**

**ENTREPRISES EN MUTATION** ..... **19**

**CONGÉS : TRÈS BELLES RELATIONS CLIENT ET INVERSEMENT** ..... **26**



cc BY NC SA

# MANAGEMENT 3.0

## Transformation du management à l'ère numérique ?

*Thomas Morisse*

*thomasmorisse@free.fr*

**Résumé :**

*Les grands principes du Management 3.0, concept défini par Jurgen Appelo dans son livre « Management for hapiness ». Dans cet article, sont également mentionnés quelques outils proposés pour faire évoluer son mode de management.*

**Mots-clés :**

*Management 3.0, Agilité,; Lean, Jurgen Appelo, Management, Collaboration*

***« Selon certains, le « management 3.0 » s'inscrit comme une véritable rupture par rapport aux modes de managements actuels des entreprises. Mais qu'en est-il exactement ? Qu'est ce que le management 3.0 ? Comment pouvons-nous le mettre en œuvre ?***
***Selon son concepteur, les enjeux de la transformation numérique d'une organisation se situent désormais dans les couches managériales intermédiaires des entreprises. C'est bien à eux qu'ils s'adressent au travers de son ouvrage.***

# EN UN MOT

Le terme Management 3.0 est apparu en 2010 avec la sortie du livre de Jurgen Appelo[1] « Le management 3.0 – Workout » (réédité sous le titre « Managing for Happiness »), dans lequel il décrit l'approche que doivent adopter les managers d'équipe, chefs de projets, coachs agiles dans la transformation des organisations à l'heure actuelle.

Ses travaux sont le fruit de réflexions s'inspirant de nombreuses théories : systémique, théorie des jeux, du chaos, cybernétique, théories de la complexité, de la motivation, et de bien d'autres encore. Il propose ainsi un mot pour rassembler ces nouvelles pratiques de management qui fonctionnent de pair avec les méthodes Agiles. Selon Jurgen Appelo, « *Dans le management 3.0, tout le monde est impliqué et responsable* ». Il invite ses lecteurs à réinventer leur mode de management en adoptant une posture leadership agile. Il propose pour compléter les principes de ce mode de management, une panoplie d'outils pour aider les managers à se transformer.

En un mot, le management 3.0 est une autre manière d'appréhender la collaboration et la prise de décision en entreprise en misant sur le développement des équipes et l'amélioration continue. Il puise ses racines dans l'Agilité et le Lean Management.

[1] Jurgen Appelo s'appelle lui-même un « creative networker ». Il est écrivain, conférencier, formateur, entrepreneur, gestionnaire, blogueur, rêveur, libre penseur et ... néerlandais.
Depuis 2008, Jurgen a écrit un blog populaire, offrant des idées sur l'économie créative, la gestion agile, le changement organisationnel et le développement personnel. Il est l'auteur du livre Management 3.0, mais aussi « How to Change the World», qui décrit un modèle pour la gestion des changements.



CC BY NC SA

**Le Management 1.0 : Vision « classique » du management selon Taylor**

Les managers possèdent connaissance et pouvoir de décision, les salariés ne sont que des exécutants. On récompense les meilleurs et on sanctionne les plus mauvais. La reconnaissance au sein de l'organisation ne se fait que par la progression dans la hiérarchie.

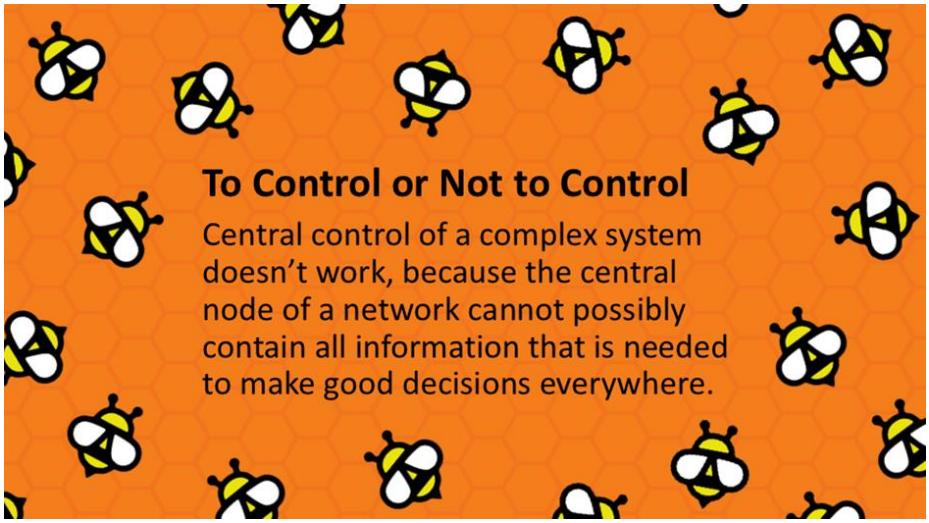
**Le nouveau management 2.0 : Vision selon Peter Drucker :** « les seuls facteurs qui font progresser une entreprise sont les hommes, de l'ouvrier au directeur ».

Les salariés devenus des collaborateurs sont davantage pris en considération : avis, bien être, … L'organisation reste très hiérarchisée. Bien qu'il partage les informations (en partie du moins) avec ses équipes, le manager reste le seul décisionnaire au final et distribue les tâches. La valorisation du parcours d'un collaborateur passe par la voie hiérarchique ou l'expertise.

**Le management 3.0 : Vision selon Jurgen Appelo**

Cette version consiste à mettre en place des pratiques permettant de mieux équilibrer la relation établie entre les managers et les collaborateurs. Le niveau d'information de chaque employé de l'entreprise doit être identique, en toute transparence. Les décisions sont prises collégialement. La reconnaissance s'effectue entre pairs.

Jurgen Appelo est parti du postulat que le manager ne pouvant plus, à lui seul, trouver des solutions aux problèmes complexes auxquels il est confronté au quotidien, doit s'appuyer sur ses équipes.

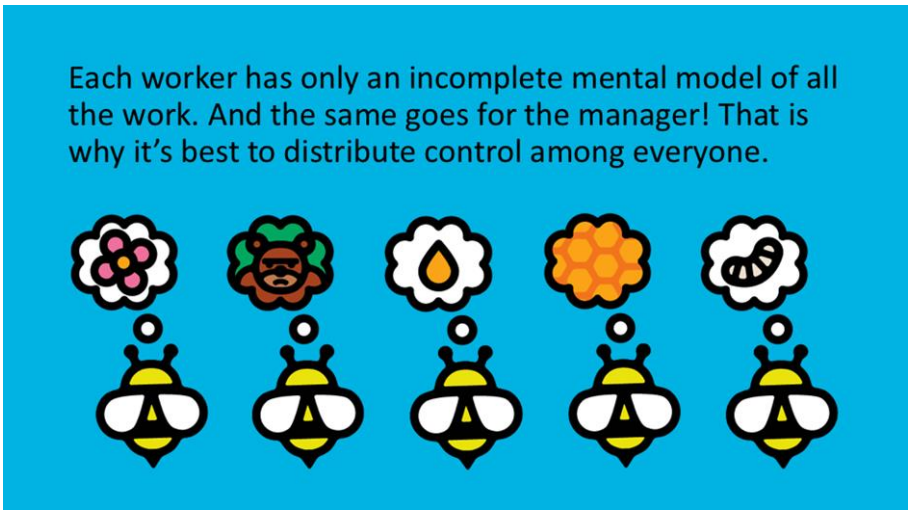



***« Contrôler ou ne pas contrôler***

***La centralisation de la prise de décision d'un système complexe ne fonctionne pas parce que le nœud central du réseau ne peut contenir à lui seul toutes les informations nécessaires à une bonne prise de décision où que ce soit dans l'organisation ».***



CC BY NC SA




***« Chaque collaborateur possède une partie incomplète du travail à réaliser. Il en va de même pour le manager. C'est pourquoi, il faut distribuer la prise de décision entre tous ».***

La manager 3.0 doit donc définir la direction à suivre, s'assurer que tous la comprennent et laisser ses équipes s'autogérer. À l'écoute des besoins de ses équipes, il fait en sorte de tirer le meilleur des compétences de chacun.

En d'autres termes, du « faites ce que je dis » le management 3.0 prône le passage à « Nous devons aller là, trouvez comment faire ».

# MARTIE

Martie, c'est le monstre rigolo et difforme qui, à lui seul, modélise ce qu'est le management 3.0, une structure de management adaptable comportant six aspects :

- dynamiser les personnes ;
- responsabiliser les équipes ;
- aligner les contraintes ;
- développer les compétences ;
- développer les structures ;
- améliorer tout.

## Dynamiser les personnes

Jurgen Appelo reprend la vision de Peter Drucker selon laquelle « Les personnes qui composent votre organisation sont les plus importantes ». Par conséquent, le manager doit faire tout ce qui est en son pouvoir pour que ses collaborateurs soient et restent créatifs et motivés.

Il propose aux managers de développer la créativité des équipes en se servant des « Serious games » (issus des méthodes agiles) et de connaître les motivations majeures de chacun. Pour identifier ces motivations, il a mis en place un jeu : le « moving motivators » fondé sur dix facteurs de motivations : pouvoir, curiosité, honneur, maîtrise, but, liberté, statut, ordre, acceptation, relations sociales.




***Moving Motivators : pour comprendre ce qui motive vos équipes et comment les facteurs de motivation évoluent en fonction des changements.***

## Responsabiliser les équipes

Dans son livre, Jurgen Appelo précise que la raison pour laquelle un manager va responsabiliser ses équipes n'est pas pour augmenter leurs motivations mais pour augmenter la capacité à gérer la complexité. La délégation des prises de décision va permettre aux collaborateurs de prendre de meilleures décisions que ne l'aurait fait le manager seul.

Il invite les managers à identifier les niveaux de responsabilisation sur les tâches à réaliser, selon sept niveaux : annoncer, vendre, consulter, se mettre d'accord, conseiller, s'informer, déléguer.




***Le « delegation poker » : pour jouer avec vos équipes et définir comment les responsabilités doivent être déléguées.***



CC BY NC SA

## Aligner les contraintes

Le manager a trois responsabilités (contraintes) qu'il doit équilibrer :

- développer un système auto-organisé dans lequel les membres de l'équipe créent ensemble leurs propres règles ;
- protéger les personnes (gérer les contraintes externes, les conflits…) ;
- diriger le système : c'est-à-dire définir les frontières du système et donner le cap.

## Développer les compétences

Les collaborateurs ne peuvent pas atteindre leurs objectifs s'ils n'ont pas les compétences adéquates. Le manager doit contribuer au développement des compétences de chacun des membres de son équipe en fonction des besoins individuels ou collectifs.

Jurgen Appelo a identifié sept approches de développement des compétences :

- auto Formation ;
- coaching ;
- certification ;
- échanges entre pairs ;
- outils ;
- supervision & contrôle ;
- management (entretien individuel, évaluation 360°, …).

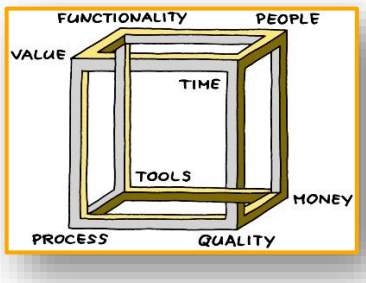
## Développer les structures

Pour développer les structures (c'est-à-dire les systèmes auto-organisés d'équipe), il faut mettre en place les bons canaux de communication et apprendre à communiquer. C'est un des rôles du manager. Jurgen Appelo se réfère ainsi à la théorie sur la dynamique de groupe.

De plus, il part du principe que la structure ne peut se développer que par la réplication ou l'élargissement, priorisant la réplication (« plusieurs petits systèmes sont moins vulnérables et plus adaptables que quelques gros »).

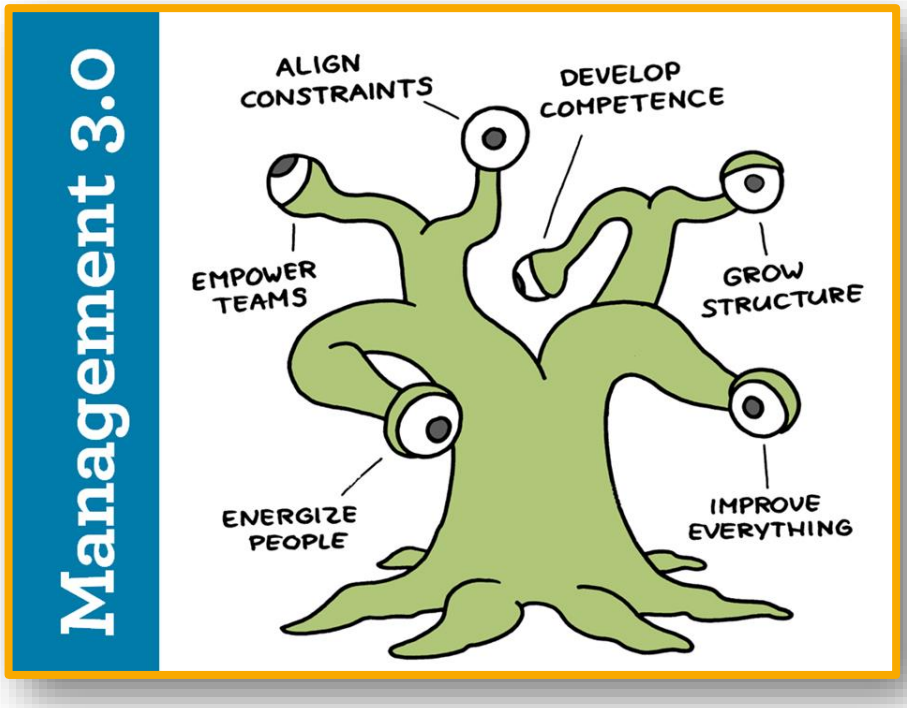
## Améliorer tout

Pour cet aspect, il est fait référence aux théories sur le changement et sur la problématique de comment intégrer le changement dans un système complexe. L'amélioration est un des moyens proposé. Pour s'améliorer, tous les aspects suivants sont à prendre en compte : les personnes, la valeur, le temps, les fonctionnalités, l'argent, les outils, les processus, la Qualité.



Jurgen Appelo définit trois leviers de l'amélioration :

- l'anticipation : l'équipe doit être proactive, imaginer des améliorations ;
- l'adaptation : l'équipe doit être capable de s'adapter aux changements ;
- l'exploration : l'équipe doit explorer, tenter, expérimenter des outils, des techniques, des méthodes, des nouveaux modes de fonctionnement.




## POUR CONCLURE

Pensez-vous que vous réussirez votre transformation digitale sans faire évoluer vos méthodes de management ? Non, je ne le pense pas. Pourquoi ? Tout simplement parce que la transformation digitale est culturelle avant d'être technique et qu'il s'agit avant tout d'une modification de notre façon de travailler qui doit être centrée sur le client et nécessitant collaboration et transparence.

Le management 3.0 va vous permettre de prendre du recul sur vos pratiques managériales et de les orienter vers une gestion plus humaine, en remettant l'humain au centre des préoccupations : autonomie et responsabilisation des équipes, bien être des collaborateurs sur leur lieu de travail, développement des compétences et des connaissances,…

Le management 3.0 n'est pas une révolution du mode de management même si Jurgen Appelo y croit dur comme fer. Selon lui, c'est son « belief » (sa croyance). Je le vois comme une continuité logique de l'évolution d'un management collaboratif et qui tend vers la « libération de l'entreprise ».

L'ensemble des théories présentées dans « Managing for hapiness », ne sont pas nouvelles. Nous en avons un condensé dans son livre. Les exercices proposés ont pour vocation de favoriser la prise de recul et les interactions entre les personnes. Ce n'est donc pas un livre à appliquer au pied de la lettre (ce que Jurgen Appelo refuse que ce soit) mais bien à appliquer en fonction du contexte et de la culture de son organisation.

**Pour démarrer** sur le management 3.0, je vous conseille de parcourir YouTube et de consulter les vidéos de Jurgen Appelo.



CC BY NC SA

Ci-dessous, deux liens pour présenter son « management 3.0, the management for happiness » :

- Un Tedx de 18 minutes : https://www.youtube.com/watch?v=hvJ4KlVlqV8
- Une conférence de 50 minutes : https://www.youtube.com/watch?v=2LPkbGpWMNs

**Ensuite**, si vous êtes convaincus que vous devez intégrer ces principes et ces outils pour le bien-être de vos collaborateurs, inscrivez-vous à une formation. Elle permet d'offrir une vue globale sur l'ensemble des concepts et des outils. Pour ma part, j'ai participé à un bootcamp de 2 jours, animé par Laurent Sarrazin et ses acolytes : http://management30-camp.fr/.

Un bootcamp très riche, trop riche pour aborder tous les sujets tant le domaine est vaste quand il s'agit de bien-être des collaborateurs, de dynamique de groupe et de changer ses habitudes de manager. Une formation dite sans prérequis mais venez en étant « pré-cablés » Agiles, sinon le contenu et les méthodes d'apprentissage risquent de vous déstabiliser.

**Pour finir**, ne retenez que quelques pratiques et, une fois de retour dans votre entreprise, lancez-vous… rien ne vaut l'expérimentation.

Mes sources :

- Dessins et illustrations colorées : http://academy.management30.com/
- Photos : prises avec mon smartphone
- Un article de blog qui offre une lecture critique du livre de Jurgen Appelo : http://www.christian-faure.net/2015/08/22/lecture-critique-du-management-3-0-workout-de-jurgen-appelo/
- Les « Slideshare » sur le sujet :
  - https://fr.slideshare.net/jurgenappelo/management-30-workout/62
  - https://www.slideshare.net/jurgenappelo/agile-management-leading-teams-with-a-complex-mind/134-Three_Drivers_of_Improvement
- Très bonne série de « slideshare », de Cécile Auret, sur chaque aspect du modèle, voici le 1er (regardez dans les « suggestions »proposées sur le site, vous aurez la suite) :
  - https://fr.slideshare.net/cecileauret/management-30-en-franais-vue-1
- Les articles sur le sujet
  - http://www.chefdentreprise.com/Thematique/rh-management-1026/Breves/Management-mode-emploi-260721.htm
  - http://blog.soat.fr/2016/05/le-management-3-0-est-il-trop-markete/
  - http://www.qualitystreet.fr/2010/11/08/management-30-dans-la-peau-du-manager-agile/
  - http://www.agilaction.com/decryptage-du-management-3-0/



# BONHEURS ET MALHEURS DU CLIENT

## connecté à l'entreprise numérique

*Alain Coulon*
*a_coulon@club-internet.fr*

**Résumé :**

*Tenaillées par la concurrence, les entreprises s'investissent dans l'usage des techniques numériques afin de conquérir de nouveaux marchés et de réduire leurs coûts de fonctionnement.*

*ADELI analyse et apprécie les apports des techniques numériques dans la sphère professionnelle des entreprises, en revanche, ADELI se préoccupe moins des incidences vécues par le client-consommateur, cible finale de la chaîne logistique.*

*Cet article présente le point de vue d'un client impliqué par les nouvelles procédures numériques des fournisseurs et des services publics.*

**Mots-clés :**

*Client-consommateur, ergonomie des interfaces, obsolescence, chaîne de production, marketing direct*

***« Dans la nouvelle organisation, le client est-il encore l'objet de toutes les attentions des entreprises numérisées ?***
***Certes, le client peut attendre de ses fournisseurs numérisés une plus grande réactivité dans la satisfaction de ses demandes… lorsque ses requêtes s'inscrivent dans les procédures imposées.***
***Le client ne perd-il pas plus en considération humaine qu'il ne gagne en efficacité pour l'acquisition de produits et de services standardisés ?***

# LE CLIENT AU CENTRE DE L'ENTREPRISE ?

## Une étymologie révélatrice

Dans la Rome antique, le mot « cliens » caractérisait un homme libre qui se plaçait sous la protection d'un praticien bienfaiteur plus puissant que lui, appelé « patronus ».

La notion de dépendance apparaît inhérente à la position de client en état de vassalité vis-à-vis de celui qui le protège. Par exemple, dans sa plaidoirie, l'avocat appelle « mon client » l'accusé dont il gère la défense devant le tribunal.

Le concept de rétribution du service par le client a progressivement remplacé celui de protection.

En économie, le client est l'acteur qui initialise l'échange d'achat d'un bien, d'un produit, d'un service offert par un fournisseur et qui en paye la contrepartie.

Notons que le mot « client » a pris le pas sur le mot « chaland » lequel parcourait librement et nonchalamment les allées du marché villageois à la recherche de son fournisseur.



CC BY NC SA

## Un poncif commercial

La communication commerciale énonce un postulat.

> *Le client est le centre des préoccupations de l'entreprise.*

L'entreprise affirme être, principalement, au service du client pour satisfaire ses besoins et, accessoirement, pour en recevoir une rémunération équitable.

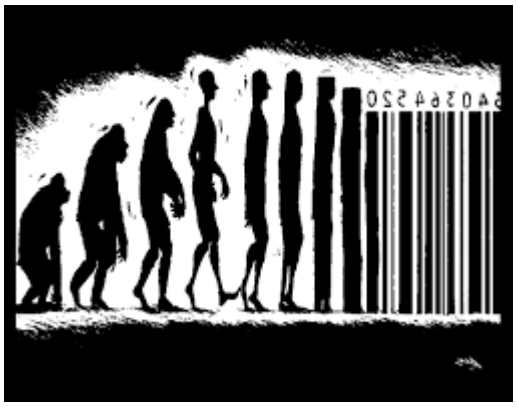
## Une réalité plus prosaïque

« Client » reste un synonyme noble pour désigner un « consommateur » passif, qui, en bout de chaîne, absorbe l'objet de l'échange commercial.

L'entreprise n'ose pas exprimer la célèbre boutade :

> « Le client, c'est celui qui a **mon** argent dans **sa** poche ».





# LE CLIENT FACE À L'ENTREPRISE NUMÉRIQUE

La dépendance du client vis-à-vis de l'entreprise est un phénomène permanent. Mais les bouleversements techniques des dernières décennies ne peuvent que la renforcer.

L'irruption du numérique phagocyte le client dans les procédures de l'entreprise.

## Le choix de l'interface de communication

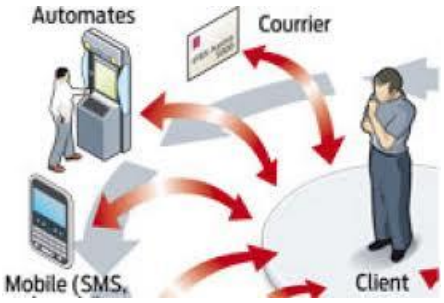
Le client semblait disposer d'un éventail de vecteurs de communication avec l'entreprise, mais la concurrence du numérique les élimine progressivement.

Le guichet humain disparaît
dans le cadre des économies de personnel.

Le magasin qui ne fait plus ses affaires
se fait de plus en plus rare.

Le courrier est un vecteur lent auquel l'entreprise
ne répond que par une circulaire banalisée.

L'accès au téléphone est aléatoire
et ne tombe que sur un serveur vocal.





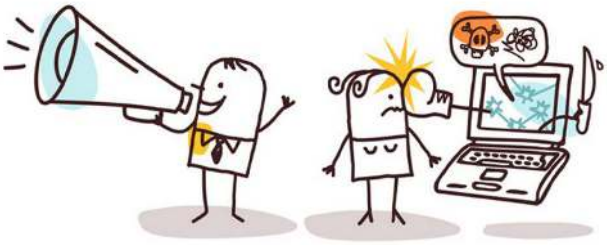

CC BY NC SA




Le client a-t-il d'autres choix que celui de l'accès à l'entreprise par une plateforme en ligne ?

Ce moyen semble prisé par le fournisseur qui y conduit son client, en décourageant ceux qui souhaiteraient d'autres accès moins techniques.

## L'interface numérique



Après avoir essuyé les inconvénients des vecteurs traditionnels, le client se résigne à affronter l'interface numérique du site de l'entreprise. Il découvrira une interface en perpétuelle évolution :

- tant par ses contraintes techniques ;
- que par son ergonomie innovante, ce qui en rend l'apprentissage parfois douloureux et souvent humiliant.



La cliente en relation avec une entreprise numérique



CC BY NC SA

## Le nouveau dialogue

Naguère le commerçant reconnaissait son client et le saluait amicalement en prenant des nouvelles de sa santé et de sa famille ; il prêtait une oreille complaisante à l'énoncé des soucis de son fidèle client.

Il écoutait attentivement la demande de son client, lui en faisait préciser les particularités et l'accompagnait adroitement vers un produit dont il vantait l'adéquation.

Aujourd'hui le client accède au site du fournisseur qui a l'initiative du dialogue.

- Votre identifiant ?
- Votre mot de passe ? - Attention il vous reste 2 essais !
- Recherche du produit dans les présentations qui sont remaniées à chaque visite.
- Remplissage et paiement du panier.
- Acceptation inconditionnelle des conditions générales de vente.

Chacun de nous a louvoyé dans les méandres du circuit imposé par son fournisseur potentiel.

## La confidentialité

Les techniques numériques n'ont pas la faculté d'oubli des anciens vecteurs (guichet, courrier, téléphone).

Toutes les données, péniblement fournies par le client sur demande expresse de l'entreprise, sont scrupuleusement enregistrées et conservées.

Le traitement de ces données facilitera les différentes étapes de sa relation avec l'entreprise de façon à l'optimiser, qu'elle soit à l'initiative du client ou plus souvent à celle de l'entreprise.

Le client apprendra, avec surprise, que son banquier en sait plus que lui sur la répartition de ses dépenses, répartition élaborée à partir de l'analyse de ses paiements électroniques.

## L'inondation publicitaire

Les traces laissées, volontairement ou involontairement, sur internet permettent aux entreprises de bombarder le client d'offres plus ou moins promotionnelles.

Des petits malins jettent dans ce flot ininterrompu des bouteilles lourdement chargées d'escroqueries alléchantes.

## L'intégration à la chaîne de production

Le client est désormais l'élément majeur de la chaîne de production de l'entreprise.

Il joue un rôle essentiellement passif tout au long de la procédure.



Cible du marketing

Élément de la relation client

Fournisseur de données

Rédacteur de la commande

Approbateur du paiement

Réceptionnaire de la livraison

Destinataire des relances commerciales



cc BY NC SA

# BILAN POUR LE CLIENT

## Avantages offerts par l'entreprise numérique

Pour le client, les avantages matériels sont incontestables.

- L'entreprise numérique met à la disposition du client une immense gamme de biens, de produits et de services qu'il peut consulter et comparer à sa guise à toute heure et en tout lieu ; de préférence confortablement installé à son domicile.
- Le client peut choisir son fournisseur en s'appuyant sur les avis publiés par les consommateurs sur les réseaux sociaux.
- La libre concurrence pousse les fournisseurs à une innovation permanente.
- Le client bénéficie d'une accélération de la chaîne de production ;
  la livraison personnalisée suit immédiatement le règlement de la commande (lequel est généralement lié à la livraison).
- L'automatisation numérique des principales étapes de la production en réduit les coûts (en particulier les coûts de main-d'œuvre) ;
  cette économie, en régime de concurrence, est répercutée sur le prix de vente et augmente le pouvoir d'achat du consommateur qui réinvestira cette économie dans d'autres achats.

## Inconvénients perçus par le client

En contrepartie de ces avantages matériels qui lui donnent accès à un plus large éventail de produits pour des prix plus bas, le client doit accepter quelques concessions.

- Il est assailli d'annonces commerciales, ciblées grâce aux données qu'on lui a prélevées.
- Ce marketing vise à une maîtrise du marché par les coûts : le prix du produit apparaît comme le facteur prioritaire (voire le seul) dans le choix du client.
- L'accroissement du commerce en ligne supprime progressivement les lieux de vie qu'étaient les magasins du centre-ville, voire les grandes surfaces des périphéries.
- Ce marketing repose également sur une nouvelle forme d'innovation ; l'accélération de l'obsolescence des produits sollicite un renouvellement rapide chez le client tenu de rester en phase avec l'évolution de ses équipements.

# L'ÉVOLUTION DE L'ÉCONOMIE

## Un survol historique des modèles économiques

- Il y a quelques millénaires, les sociétés humaines sont passées de la cueillette et de la chasse à la culture et à l'élevage.
- Il y a quelques siècles, nous sommes passés des échanges locaux au commerce intercontinental.
- Au cours des trois derniers siècles, nous sommes passés de l'artisanat à l'industrie.
- Au cours du dernier demi-siècle, nous passons de l'entreprise gérée par les humains assistés par les machines à l'entreprise gérée par une intelligence artificielle et servie par des agents humains.



CC BY NC SA

## Une nouvelle relation client - entreprise numérique

Le client était celui qui initialisait une demande à un fournisseur pour satisfaire un besoin. Il formulait des exigences que le fournisseur devait respecter.

Ce schéma s'est périmé au cours des dernières décennies.

Ce sont maintenant les entreprises qui dirigent le marché. Elles imposent leurs contraintes aux consommateurs captifs des messages publicitaires et du marketing viral. La quête de l'optimisation du profit a remplacé celle de la satisfaction des besoins du client.

Le numérique met une touche finale à cette tendance en enfermant le client dans la chaîne de production de l'entreprise.

# ENTREPRISES EN MUTATION

## L'heure du numérique

Martine.otter@adeli.org

**Résumé :**

*La transition numérique s'accélère. Les entreprises se mobilisent dans un effort de transformation censé leur apporter clients et chiffre d'affaires. Mais, comme tout changement, cela n'est pas si facile.*

**Mots-clés :**

*Transformation numérique, communication et organisation du travail, entreprise numérique*

***« L'entreprise change. Son organisation et ses modes de fonctionnement évoluent, poussés par la transition numérique. Plus que jamais la création d'entreprise reste une aventure passionnante.***

# INCONTOURNABLE POUR LES ENTREPRISES






CC BY NC SA




# TOUT EST PLUS FACILE

## Les technologies

Nos smartphones offrent aujourd'hui plus de mémoire et de capacité de calcul que les ordinateurs personnels des années quatre-vingt-dix. Mais c'est surtout la connectivité généralisée permise par le développement des réseaux, et plus spécialement celui d'Internet qui a transformé le mode de fonctionnement des entreprises pour aboutir à ce qu'il est convenu aujourd'hui d'appeler la « transformation numérique ».

La puissance actuelle des technologies numériques, combinant capacité de calcul, stockage massif de données et connectivité généralisée entre objets de tout type, permet de concrétiser des rêves qui relevaient encore de la science-fiction au 20ème siècle, tels que voiture sans conducteur, reconnaissance d'images, assistants vocaux ou encore séquencement du génome.

Parmi ces technologies, citons en vrac :

- le Très haut débit ;
- le cloud qui permet de dimensionner la capacité des serveurs IT au plus juste ;
- l'impression 3d qui permet le prototypage rapide ;
- la production à la demande ;
- l'intelligence artificielle dont on entrevoit encore à peine les possibilités multiples ;
- les objets connectés ;
- la géolocalisation qui ouvre de nouveaux marchés en se liant à la mobilité des objets.

## La communication

Les modes de communication ont évolué, que ce soit avec le client, le fournisseur, le banquier ou l'administration.

Le numérique apporte une meilleure connaissance du client.

Les moyens d'entrée en contact se sont multipliés : au contact direct sur le point de vente, au courrier papier, au téléphone puis au mailing de prospection sont venus s'ajouter les SMS, bannières sur Internet, annonces sur les réseaux sociaux.

Il en est de même avec les fournisseurs et prestataires divers. On parle aujourd'hui d'entreprise étendue ou élargie.

Les réseaux sociaux, lorsqu'ils sont bien utilisés, contribuent à l'amélioration de l'image de l'entreprise.




## L'organisation du travail






CC BY NC SA

Le numérique permet le travail collaboratif, facilite les différentes formes de travail nomade dont le télétravail. On notera par exemple que dans la nouvelle loi travail l'employeur devra désormais motiver son refus aux salariés qui souhaitent télétravailler.




Efficacité et gain de productivité sont aussi au rendez-vous. Il n'est ainsi plus nécessaire d'archiver des tonnes de papier. Les factures sont dématérialisées, l'archivage est simplifié.

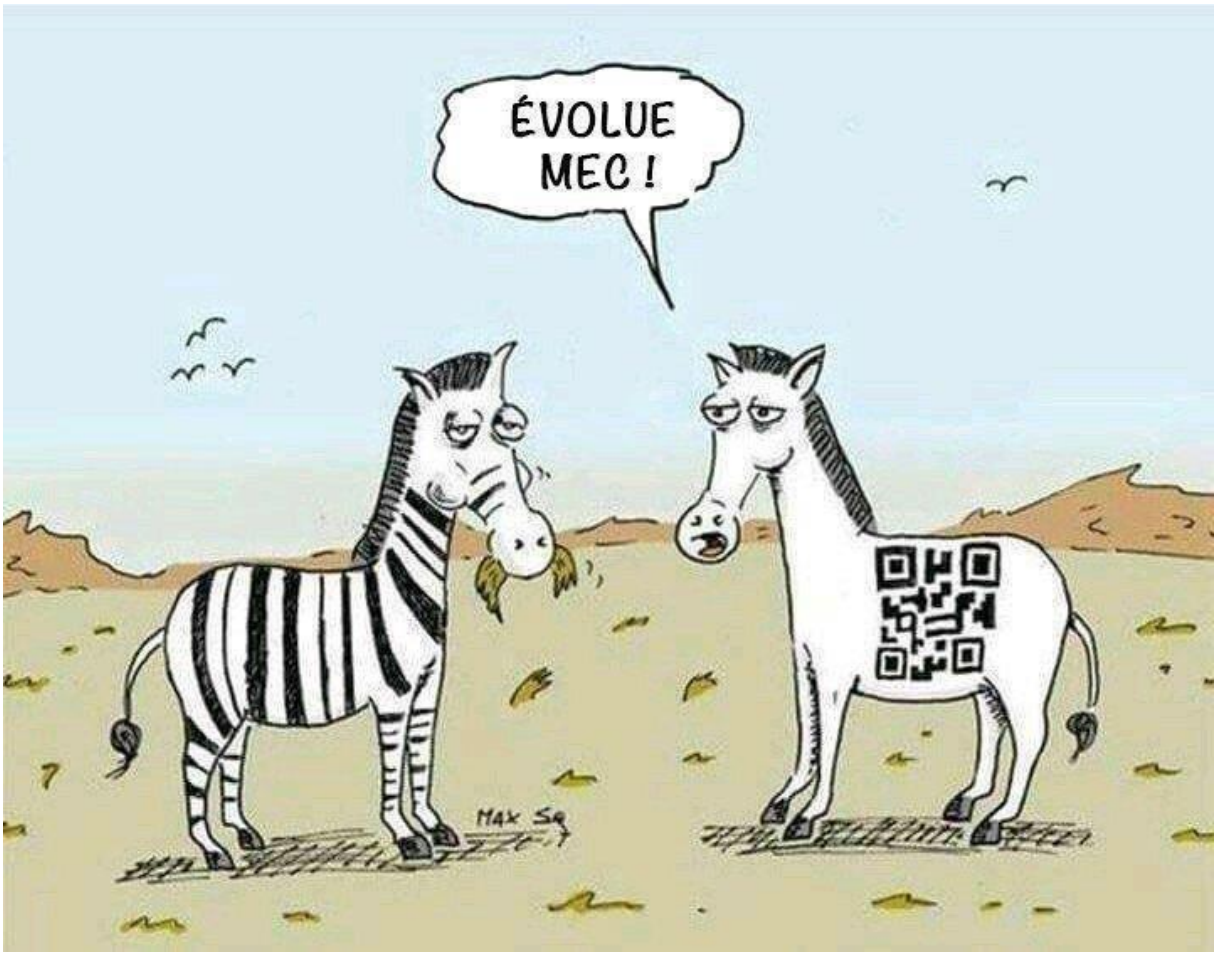


## L'esprit start-up

Les start-ups font rêver les jeunes qui n'imaginent plus se soumettre aux hiérarchies pyramidales des entreprises où galéraient leurs parents.

Disruption et open innovation sont les maîtres mots. Les hiérarchies s'aplatissent et ouvrent la porte à de nouveaux modèles de management. Entreprise libérée et holocratie autorisent de nouvelles formes de communication au sein des entreprises et libèrent la créativité. L'holocratie repose en particulier sur la disparition de toute structure pyramidale et du rôle de manager. Les décisions sont prises de façon collective lorsque aucune objection n'est plus formulée au sein d'un groupe.

La disruption, c'est le changement radical des business models. L'open innovation, c'est le principe de partage et de coopération interentreprises, dans un climat d'ouverture et de confiance[1].




Les start-up sont choyées par les politiques et bénéficient de multiples dispositifs financiers tels que le Crédit d'Impôt Recherche ou le Crédit d'Impôt Innovation.

[1] https://openinnovaction.wordpress.com/2015/01/01/definition-de-lopen-innovation-selon-henry-chesbrough/



CC BY NC SA

# TOUT EST AUSSI PLUS DIFFICILE




Tout est aussi plus difficile :

- parce qu'il faut être à la hauteur et que la résistance au changement est toujours à l'œuvre. Parce qu'on ne peut plus se reposer sur ses diplômes, aussi prestigieux soient-ils, qu'il faut se former tout au long de sa vie et former le personnel ;
- parce qu'il faut être vigilant face aux risques de cybersécurité, qu'il faut protéger les données tout en les rendant plus accessibles et qu'il faut se conformer aux directives de référentiels mutiples ;
- parce que la concurrence est internationale ;
- parce que la disruption est permanente, que le rythme des innovations s'est accéléré et qu'il faut être flexible ;
- parce que les modes de management ont évolué et qu'on ne peut plus être simplement directif, qu'il faut écouter chacun et décider quand même rapidement.

# CONCLUSION

Dans un monde complexe en changement permanent, chaque création d'entreprise reste une aventure.

« Les espèces qui survivent ne sont pas les espèces les plus fortes, ni les plus intelligentes, mais celles qui s'adaptent le mieux aux changements ».

Cette réflexion de Darwin sur l'évolution des espèces s'applique plus que jamais aux entreprises. Comme pour les espèces, parions que la sélection naturelle conservera et accumulera les variations les plus utiles et repoussera celles qui sont nuisibles.

Alors, nous ne pouvons que souhaiter bonne chance à tous.

NB : toutes les illustrations de cet article sont issues de Twitter.



CC BY NC SA

# CONGÉS : TRÈS BELLES RELATIONS CLIENT ET INVERSEMENT

*Pierre Fischof*
*pierre.fischof@adeli.org*

**Résumé :**

*Le numérique peut aider à générer les meilleures relations clients et les pires. Les congés sont aussi l'occasion de l'expérimenter. Cet article en fournit quelques illustrations.*

**Mots-clés :**

*Relation client, convivialité, numérique, usage, efficacité, harmonie*

***Comme on le sait, l'usage du numérique peut s'étendre du meilleur au pire et réciproquement. Et le recours au numérique être parfaitement adapté ou constituer contraire un boulet inutile et handicapant.***
***Nos observations dans le domaine touristique peuvent, à l'occasion des congés ou de moments de repos, nous aider à discerner les usages harmonieux du numérique propices à la convivialité et à l'efficacité dans la relation client et inversement.***

## DEUX BELLES EXPÉRIENCES CLIENT

### Une utilisation conviviale et harmonieuse du numérique



En randonnées touristiques dans les Alpes du Dachstein, en Autriche, nous nous sommes arrêtés plusieurs fois pour boire ou parfois pour manger, la plupart du temps avec nos propres victuailles mais de temps en temps aussi dans des auberges de montagne. L'expérience humaine, gastronomique et numérique vécue autour de l'une d'entre elles m'a particulièrement frappé.

Parmi plus d'une quinzaine d'immenses tables au soleil protégées pour beaucoup d'un parasol, des amis étaient déjà attablés et avaient presque terminé au moment où nous sommes venus les saluer. Puis nous avons donc choisi une table où des places étaient libres, non sans avoir



CC BY NC SA

attentivement observé aux tables autour ce qu'il y avait de bon à manger. Peu de temps après notre installation, un serveur sympathique en costume tyrolien est venu aimablement nous demander si nous avions déjà choisi ce que nous souhaitions consommer. Après quoi, il prit notre commande qu'il enregistra rapidement sur ce qui pouvait ressembler à un Game Boy, une calculatrice ou un smartphone.

Une fois la commande prise, le garçon continua, à ma surprise, au lieu de rentrer aux cuisines comme je m'y serais attendu, à circuler entre les autres tables pour s'enquérir des besoins de chacune et chacun et voir si tout se passait selon les désirs de chacun. J'ai alors supposé à tort qu'il nous faudrait attendre en conséquence un certain temps pour que notre commande soit traitée au bar comme en cuisines mais je me trompais. En effet, quelques minutes plus tard, une jeune personne chargée d'un plateau alléchant se dirigea droit vers notre table avec ce que nous avions commandé, nous demandant simplement de préciser l'attribution de chaque boisson et aliment afin de nous servir, avant de nous souhaiter avec le sourire un très bon appétit en nous quittant.

Même si nous avions choisi des plats du jour, ce qui rendait sans doute plus facile le service, tout était bon, convivial et efficace, et cela malgré la bonne centaine de clients présente, pour la plupart à l'extérieur et pour une petite partie à l'intérieur, à l'heure du « coup de feu » de l'heure du déjeuner.



## Une expérience conviviale sans électronique

L'autre très bonne expérience s'est passée dans un petit restaurant familial de montagne, construit amoureusement comme un chalet avec des bois très anciens, lequel n'offrait qu'une demi-douzaine de grandes tables encadrées de bancs. La gestion artisanale de ce restaurant pouvait donc se faire, pour ce qui concerne le « front office » de la relation client, essentiellement oralement et à l'aide de calepins et de crayons.

Un excellent accueil nous était réservé par le restaurateur et son fils qui nous salua, nous expliqua la carte, nous questionna, nous conseilla, nous nourrit grâce aux personnes qui étaient en cuisine, et nous conta de bonnes anecdotes. Certes, en allemand, ce que je ne comprenais que très imparfaitement, mais tout de même.

Il est clair bien sûr que la comptabilité quotidienne du restaurant devait être informatisée, mais le processus de la relation client était tout simplement humain, convivial, efficace, harmonieux et bien organisé. Et les deux personnes en charge de la relation client investies et disponibles, sans sacrifier pour autant la bonne relation, soignée et harmonieuse, avec la cuisine...



CC BY NC SA

# UNE PETITE EXPÉRIENCE DISHARMONIEUSE

## Un magnifique festival celtique…

Quelques semaines après ces belles expériences autrichiennes, que d'autres ont sans doute aussi bien vécues en France, j'ai eu la chance de passer quelques jours à Lorient chez mon frère, en même temps que les trois derniers jours du Festival Interceltique, par certains côtés si merveilleux, qui s'y tenait.

Nous balader parmi de très bons concerts et des stands attractifs autour du port de plaisance fut vraiment réjouissant. Quelles que soient les contraintes des contrôles de sécurité, tout de même moins méchantes qu'à l'aéroport.

Beaucoup d'artistes venus de diverses régions du monde, comme l'Espagne et la région d'Acadie au Canada, étaient tout ce qu'il y avait de plus entraînants, comme divers chants bretons typiques provoquant souvent les mouvements de danse du public façon Fest-Noz…

La plupart des relations avec les artistes et avec les commerçants se passèrent le mieux du monde. Pourtant, contrastant avec celles-ci, l'une d'entre elle retint pourtant mon attention d'observateur et explorateur des systèmes d'information par son apparence de « totale absurdité ».



Le Queensland Irish Association Pipe-band, premier groupe australien invité en 1985, ici en 2006
(Wikipedia : XIIIfromTOKYO — Travail personnel CC BY-SA 3.0)

## Deux crêpes « impossibles » au royaume d'Alice

L'après-midi du dimanche, à un stand de crêperie, nous eûmes l'immense tort, semble-t-il, de vouloir y consommer des crêpes. Ce que nous fîmes malgré tout finalement, quels que soient les trésors d'ingéniosité déployés par les personnes présentes, probables bénévoles sans doute fatigués par la fin de dix jours de festival, pour nous démontrer que c'était le projet le plus extravagant, déplacé et absurde que nous pouvions avoir à ce moment-là… Mais nous étions de bonne humeur.

Pour commencer, les trois personnes présentes derrière le bar s'efforcèrent de nous montrer, je suppose, qu'elles étaient occupées par une conversation aussi indispensable qu'interminable et qu'il était hors de propos de suspendre même un instant. Nous fîmes tout d'abord preuve d'une longue patience en attendant, puis poussâmes l'audace jusqu'à leur demander aimablement si nous pouvions commander des crêpes, ce qui sembla les désarçonner, tant notre question semblait être une bizarrerie d'« extraterrestres ».



Le Lapin blanc, illustration de John Tenniel (1865).

Le travail derrière le bar apparut finalement organisé selon une division rigide des tâches taylorisées à l'extrême, puisque l'on utilisa une grande quantité d'énergie pour nous faire comprendre qu'il n'était pas question de demander aux deux personnes en train de réaliser des crêpes derrière le bar mais uniquement à la seule personne des trois habilitée à prendre une commande, ce que, bien évidemment, rien n'indiquait...

Avec beaucoup de difficultés et de semblant d'autorité, la personne habilitée finit par prendre notre commande, non sans « se débattre » le plus bruyamment du monde avec un petit terminal informatique portatif qui ressemblait tant, lui aussi, à une calculette, et dont l'usage semblait, à ses dires, lui être imposé contre son gré pour enregistrer les prix des consommations, ainsi, accessoirement que pour régler optionnellement les consommations au moyen d'une carte créditée spécifiquement pour le festival.

Après beaucoup de palabres et un long temps d'attente, nous finîmes par obtenir plus tard nos assiettes de crêpes à emporter nous-mêmes à une table encore souillée de déchets, non sans une série de questions et de considérations verbeuses pour savoir si les crêpes étaient bien celles que nous avions demandées….

Les crêpes étaient très acceptables mais le plaisir en était quelque peu « pollué » par leur contexte...

J'ai imaginé depuis qu'il s'agissait sans doute d'une émission de télévision tournée humoristiquement en caméra cachée, tant la ficelle en paraissait trop grosse pour ne pas avoir été montée de toutes pièces... Mais personne ne surgit malheureusement de derrière l'écran pour nous avouer la bonne « farce » et nous faire rire de bon cœur du tour que l'on nous avait joué...

## UN REGARD REPOSÉ

L'un des intérêts de nos expériences touristiques en vacances est, hors de nous rappeler de beaux souvenirs, qu'elles nous aident à éclairer beaucoup d'expériences effectuées dans nos vies professionnelles ou personnelles de tous les jours.

Nous laisserons donc à chaque lecteur le soin de rapporter ses propres expériences de détente pour en tirer aussi les plus intéressants bénéfices...



CC BY NC SA

Association des explorateurs des espaces numériques

Créée en 1978, **ADELI** est une association qui permet à l'ensemble des professionnels et utilisateurs du numérique et des Systèmes d'Information (SI) de partager et d'accroître leurs connaissances, de débattre librement de leurs idées et de publier leurs points de vue et leurs retours d'expériences.

La richesse des publications repose sur le brassage d'idées entre fournisseurs, utilisateurs et enseignants.

**La Lettre** est constituée d'articles émanant des membres d'**ADELI.** Elle aborde, sous des angles sérieux ou humoristiques mais toujours professionnels, les sujets les plus variés touchant aux Systèmes d'Information.

**Les ouvrages** sont rédigés collectivement sous la direction d'un membre d'**ADELI.** Ils dressent des synthèses complètes sur des aspects particuliers des Systèmes d'Information.

**ADELI,** régie par la loi de 1901, est rigoureusement **indépendante de toute influence commerciale et idéologique.**



## QUELQUES OUVRAGES DE RÉFÉRENCE PUBLIÉS PAR ADELI

**CONFORMITÉ LÉGALE DES SI**
Les risques sécuritaires et éthiques des Systèmes d'Information
*Patrick Kineider, Dominique Bergerot, Martine Otter, Thet Sok*
©2011

**LEAN SIX SIGMA**
Le Lean Six Sigma et les Systèmes d'Information
*Robert Lemay, Véronique Pelletier, Jean-Louis Théron, Pierre Gaultier, Laurent Bretécher, Dominique Bergerot, Thomas Morisse.*
©2011

**GUIDE DES CERTIFICATIONS SI 2E ÉDITION**
*Martine Otter, Jacqueline Sidi, Laurent Hanaud*
Éditions DUNOD
©2009

**ODOscope**
Trouver son chemin au pays des certifi cations
*Collectif, sous la diection de Jacqueline Sidi*
©2004

**NORMAscope**
Mettre en oeuvre l'ISO 9001 : 2000 et ses processus
*Jacqueline Sidi*
©2001

**MÉTROscope**
Indicateurs et tableau de bord pour le développement de logiciels
*Collectif, sous la direction de Gina Gullà-Menez*
©2001

**VAL€UROscope**
Analyse de la valeur appliquée aux projets Euro et An 2000
*Gina Gullà-Menez*
©1999

**AGLOscope**
Étude des ateliers de conception
*Collectif, sous la direction de Geneviève Coullault*
©1998, ©1997, ©1996, ©1995

**RÉALIscope**
Étude des environnements de développement
*Collectif, sous la direction d'Yves Constantinidis*
©1998

**PÉRILOscope**
Maîtriser les risques des projets informatiques
*Collectif, sous la direction de Jean-Marc Bost*
*En collaboration avec l'IQSL*
©1997

**ADELI - 87, RUE BOBILLOT - 75013 PARIS**

**www.adeli.org**