



Transformation numérique et évolution de la relation client

CGT Sociétés d'Etudes – 26 Octobre 2017



Définitions





Une définition



- La **digitalisation** est l'impact sur les entreprises et les organisations du fait que les gens et les objets soient inter-connectés en permanence, en tout lieu et pour tous les usages

- Ainsi, cette évolution est pluri dimensionnelle
 - ▲ Abolir le temps
 - ▲ Abolir l'espace
 - ▲ Accéder à la multitude





Eviter les confusions



- **Numérisation ou digitalisation** de l'économie : processus global :
 - ▲ Au sens strict, **la numérisation** est la conversion des informations d'un support ou d'un signal électrique en des données numériques
 - ▲ Le terme est aussi utilisé pour désigner le phénomène d'élargissement de la diffusion des supports numériques
 - ▲ La séquence est alors **Internet - smartphones - big data**
 - ▲ L'impact de ces technologies fait débat ; l'idée d'une nouvelle révolution industrielle, la troisième ou la quatrième commence à s'imposer

- **Secteur du numérique** : secteur regroupant les acteurs dont le modèle économique est axé sur la diffusion du numérique : Uber, Amazon etc...



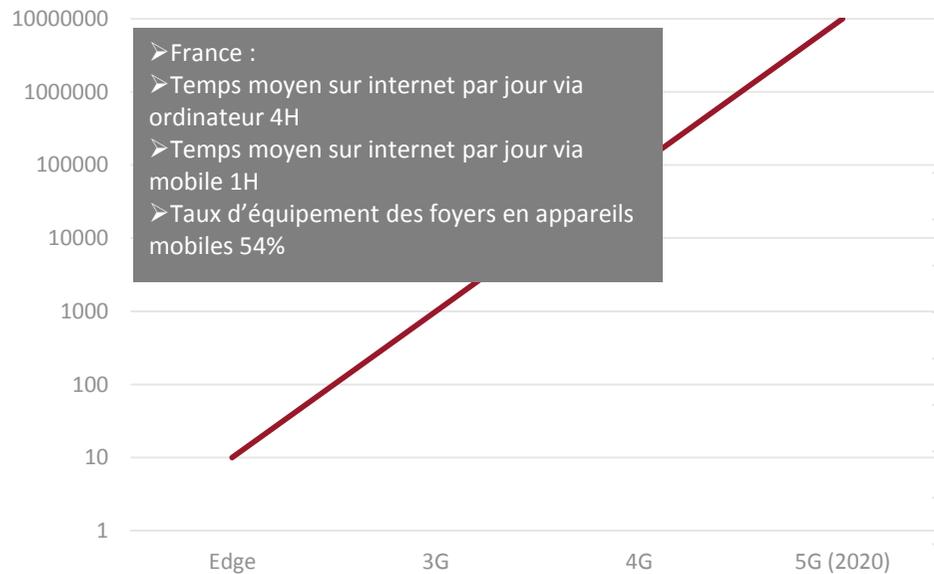


Evolutions technologiques et habitudes de consommation



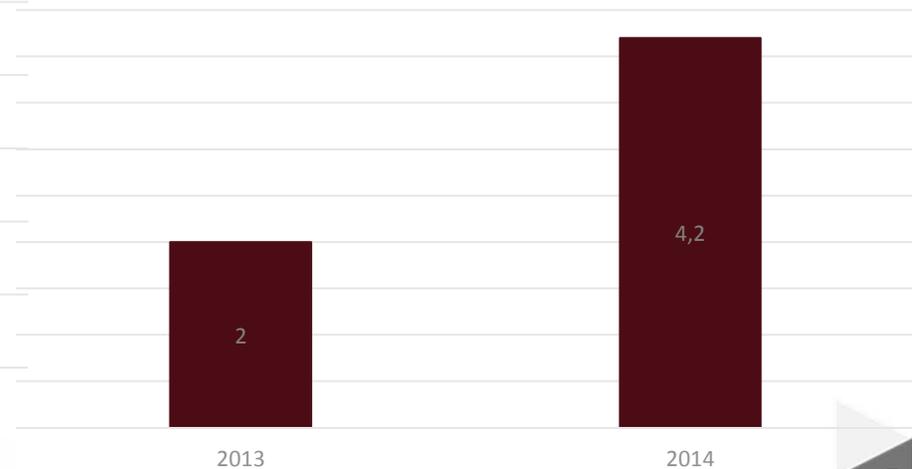
- Une croissance rapide des débits des réseaux
- Un équipement de plus en plus performant et moins cher
- Une France en retard en Europe :
- Angleterre : 9,4 Mds€ de M-Commerce - 4% achats en ligne sur tablettes vs 2% en France – 10% des achats via smartphone vs 5% en France
- 12% de visite de boutique mobile vs 30% en Angleterre et Allemagne
- Une estimation de croissance en France de x2 entre 2014 et 2015

Evolution des débits sur réseaux mobiles



	ventes 2015 (en M)	Tx pénétration	Prix moyen
Smartphones	17,5	33%	285 €
Tablettes	7,5	29%	240 €

Chiffre d'affaires du M-Commerce (en Md€)





- Seules les entreprises du numérique et du e-commerce sont concernées par la transformation digitale
- La transformation digitale est réservée au service marketing, communication et les métiers du IT
- La transformation digitale concerne les outils en écartant l'humain





Nouveaux enjeux de la relation client





Le choix du canal devient transparent



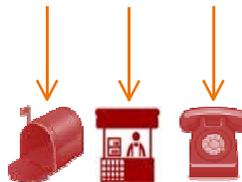
- Le client peut initier une action via un canal et poursuivre via un autre
- Une évolution technologique qui supporte cette mutation : Any Time Any Where Any Device (ATAWAD)

D'une expérience traditionnelle ...

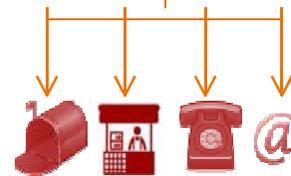
... À une expérience hybride



Monocanal



Multicanal



Crosscanal



Omnicanal

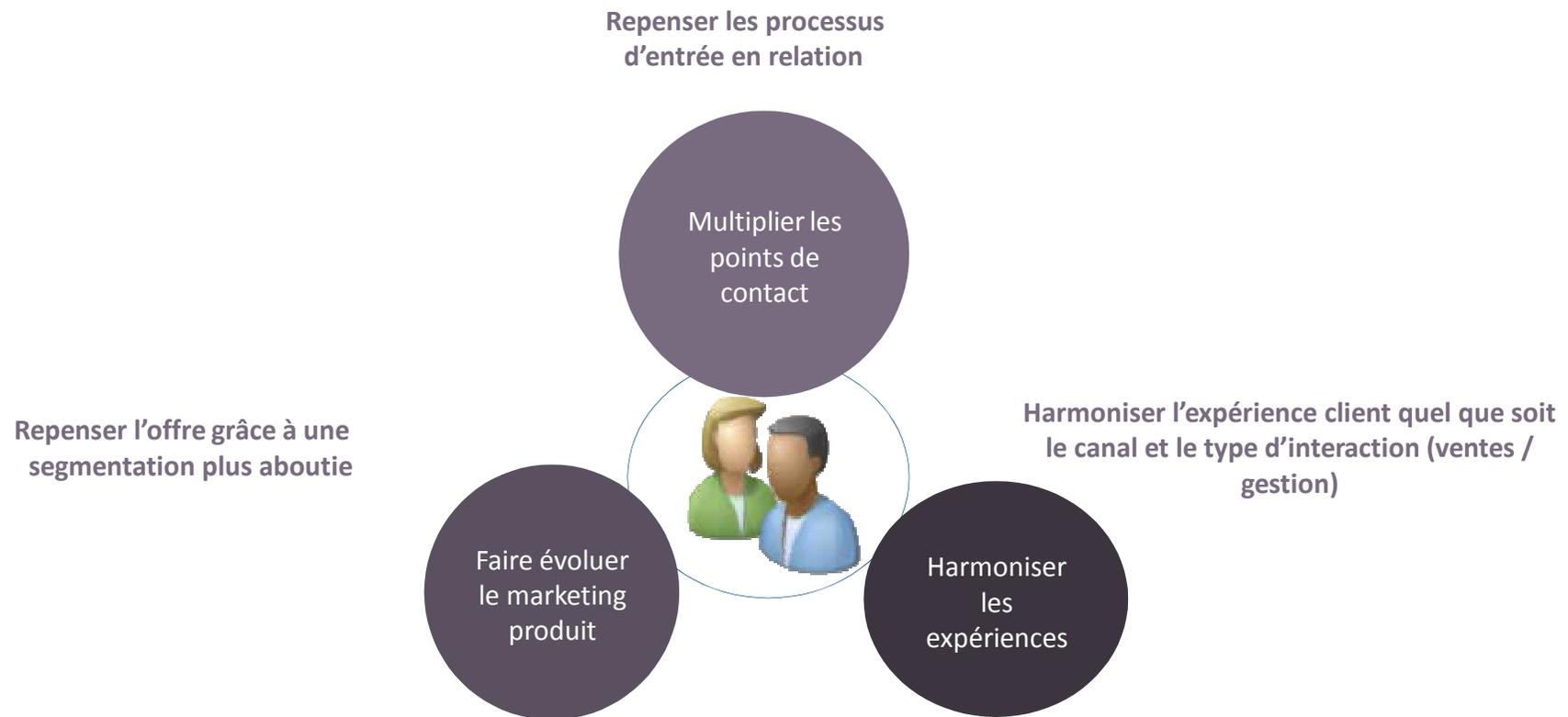




Omnicanal : une évolution de l'organisation



- L'omnicanal, la digitalisation client impliquent de procéder à des transformations de l'entreprise en profondeur, aussi bien sur les plans humains que sur les plans techniques



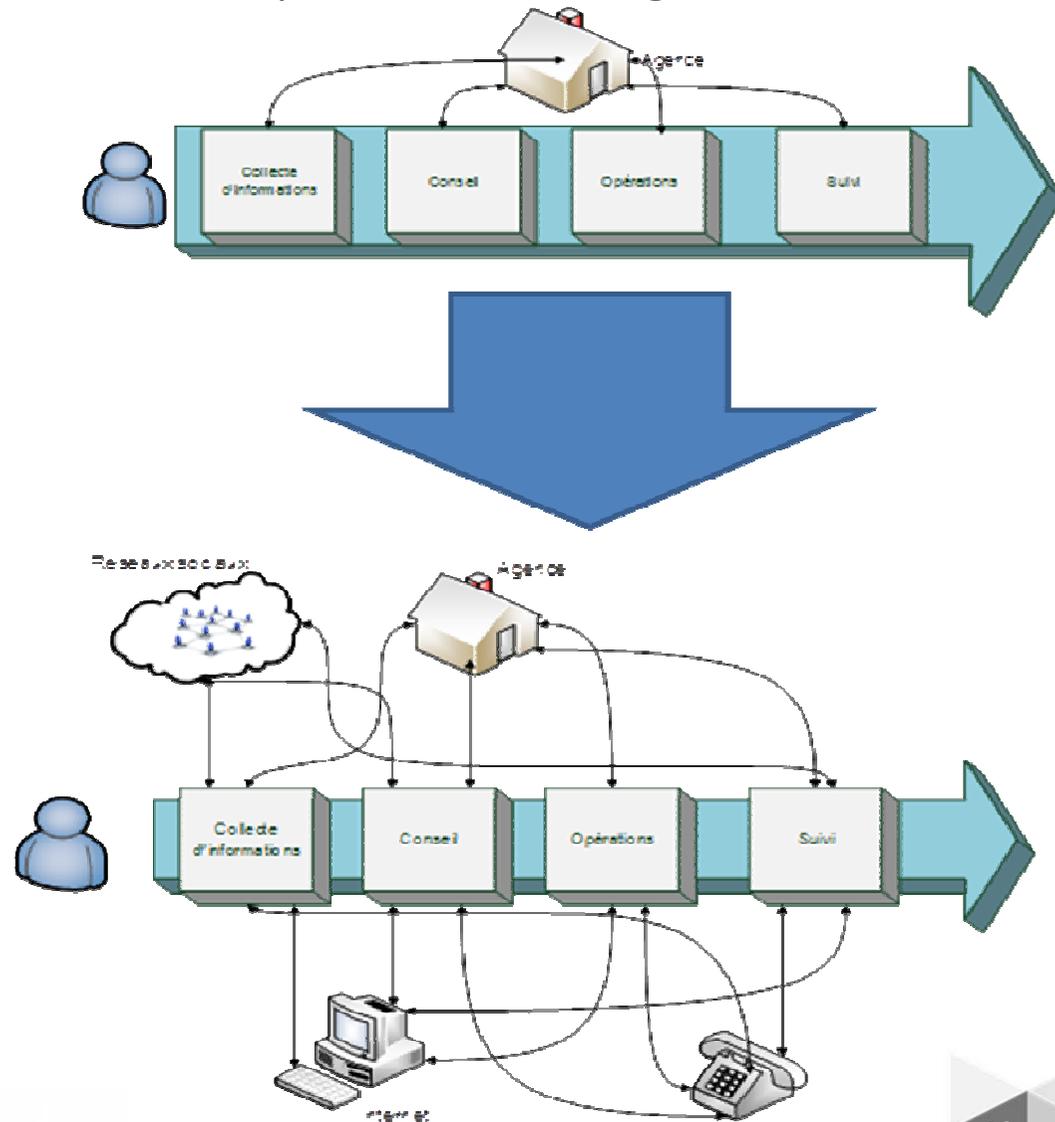


Une évolution de la relation



- Un modèle de demain en cours de construction
- Le conseil supplante le conseiller « traditionnel »
- Une analyse complexe de la chaîne de valeur
- ⚠ Des impacts importants sur
 - ⚠ Volumétrie des effectifs
 - ⚠ Compétences / parcours de carrière
 - ⚠ Evolution des métiers
 - ⚠ Condition de travail (horaire/mobilité/télétravail)
 - ⚠ Rémunération variable

Exemple des réseaux d'agences bancaires

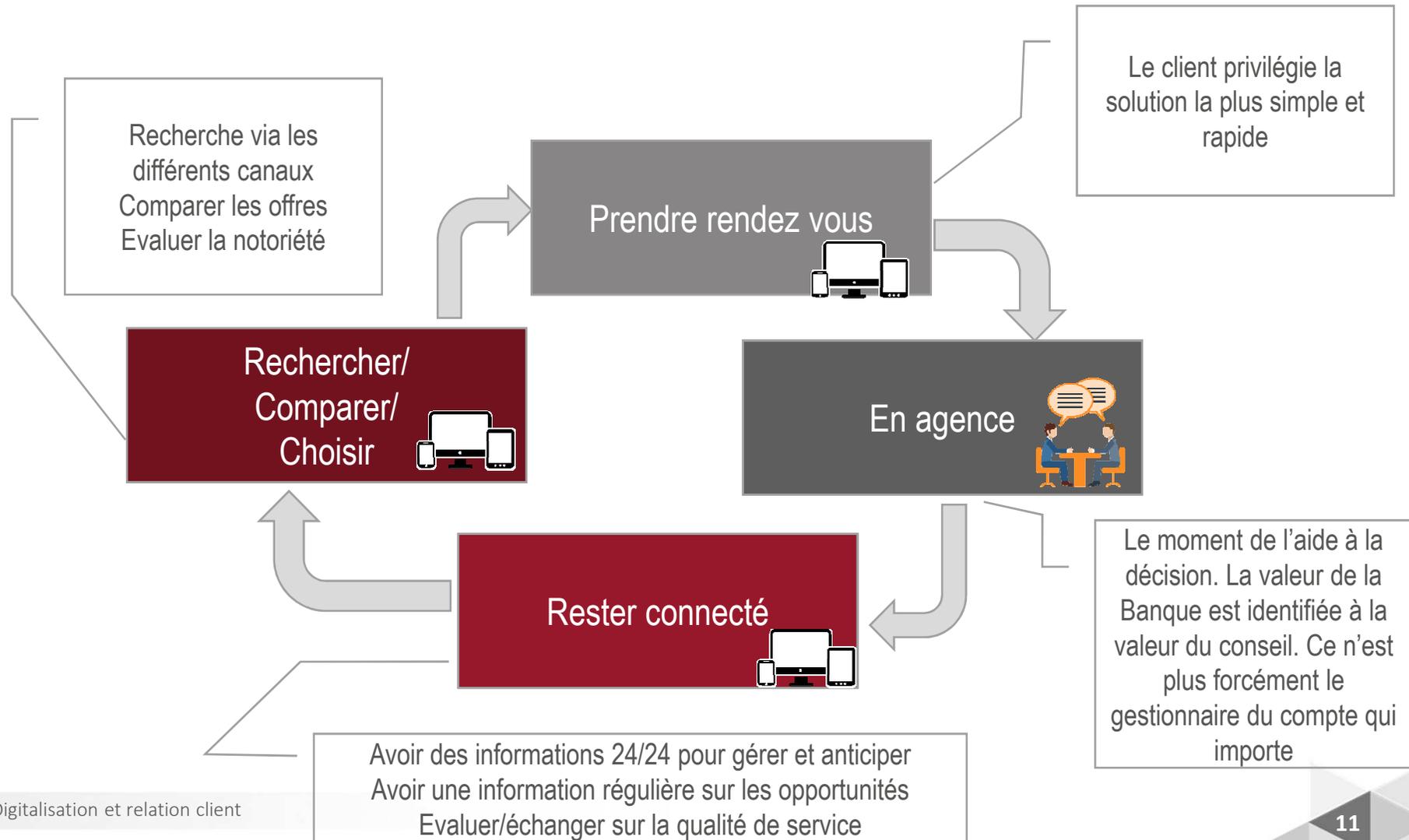




Vers le modèle PHYGITAL



○ Faire converger sur le lieu de vente les différents canaux. Le lieu n'est pas forcément physique



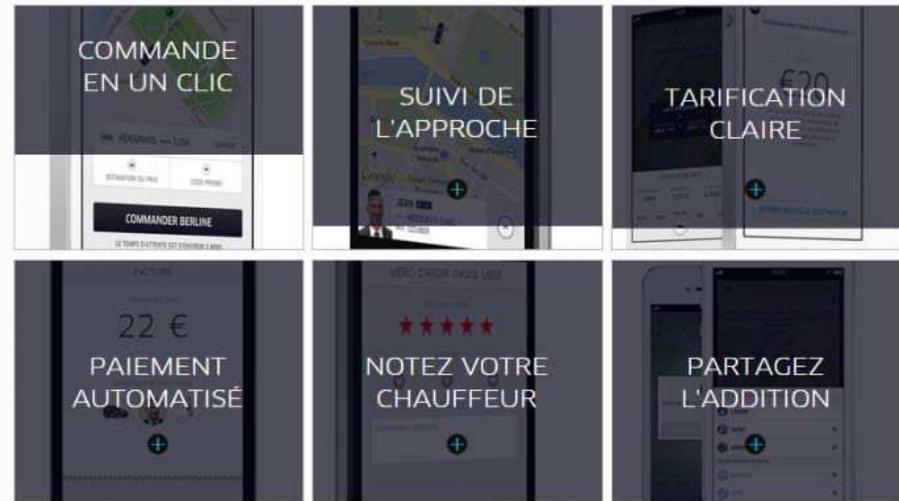


Les services sur mobile répondent à des exigences clients



- Accessibilité à tout moment
- Gratuité du service
- Personnalisation des services
- Facilité d'utilisation
- **Le service ne change pas, c'est son format qui évolue**

L'exemple d'Uber





BIG DATA



- Le Big Data fait référence à l'explosion du volume des données dans l'entreprise et des nouveaux moyens technologiques proposés par les éditeurs, en particulier de la Business Intelligence, pour y répondre. Le terme même de Big Data a été évoqué la première fois par le cabinet d'études Gartner en 2008
- Les 3 V de Gartner
 - ▲ Volumes
 - ▲ Variété
 - ▲ Vélocité
- Les fournisseurs de solutions ont commencé à élaborer leurs offres à la fin des années 2000 et le mouvement s'est accéléré ces derniers temps avec l'arrivée sur ce créneau d'acteurs

historiques comme Oracle, IBM et Microsoft qui ont pour objectif :

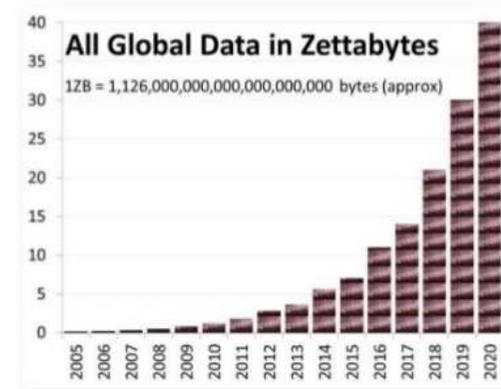
- ▲ Le traitement de données structurées / non structurées
- ▲ Depuis n'importe quel support et lieux géographiques
- ▲ Produite en temps réel ou non

Pour ce faire :

- ▲ Accélération matérielle
- ▲ Bases de données dont le NoSQL

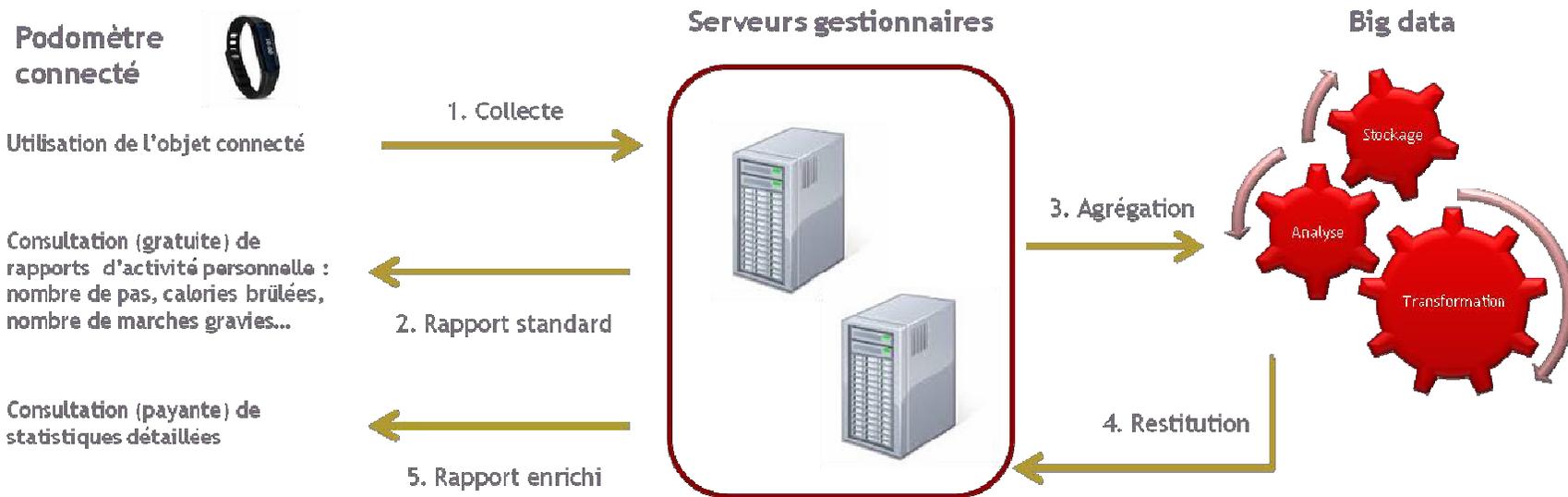


Un phénomène statistique





- L'intégration dans n'importe quel objet physique de capteurs et de microprocesseurs lui conférant une capacité à collecter, traiter et échanger une multitude de données de manière instantanée et continue



- Une logique concurrentielle qui repose non seulement sur les caractéristiques des produits vendus mais aussi sur la valorisation des données d'usage collectées en nouveaux services



Une nouvelle segmentation de clientèle



- Une utilisation des Big Datas et réseaux sociaux pour affiner sa connaissance client

Informations habituelles

Critères démographiques

- Classes d'âge
- Genre
- Statut marital
- Composition de la famille

Critères sociologiques

- Catégorie socioprofessionnelle
- Niveau d'étude
- Secteur d'activité
- Niveau de revenu

Critères Comportementaux

- Epargne
- Consommation
- Appétence au risque
- Aversion au risque

Prendre en compte de nouveaux paramètres pour segmenter la population

Nouvelles informations

Critères « digitaux »

- Niveau d'équipement du client en outils connectés
- Appétence aux technologies digitales
- Appartenance à des réseaux sociaux
- Appétences aux activités « numériques » (jeux ,culture ,...)

Critères Comportementaux

- Espace de consommation (à distance, sur le lieu de vente)
- Appétence pour les modes de consommation participatifs



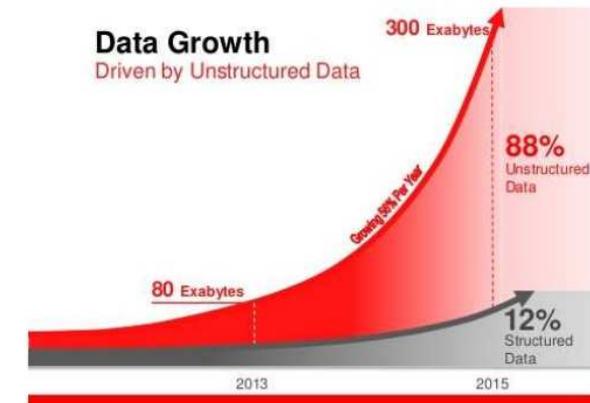
Enjeux sur l'interprétation des données



- Les clients ne parlent pas qu'à leur conseiller (ou à la plateforme téléphonique) : ils s'expriment aussi sur le web, pas forcément pour dire la même chose, ni de la même manière
- Le social CRM (ou SCRIM) capte et analyse la voix du client, mais surtout du prospect, sur les réseaux sociaux
- Le principe est de développer une capacité à analyser les réponses à des questions ouvertes qui permet l'analyse des verbatims de clients saisis dans bien d'autres contextes, pas seulement celui d'une enquête de satisfaction
- Une évolution qui s'appuie sur l'essor de l'intelligence artificielle et des nouveaux robots



Des données non-structurées



HEC Executive Education - Document confidentiel - François Cazals - Septembre 2015



Les conséquences sur l'emploi



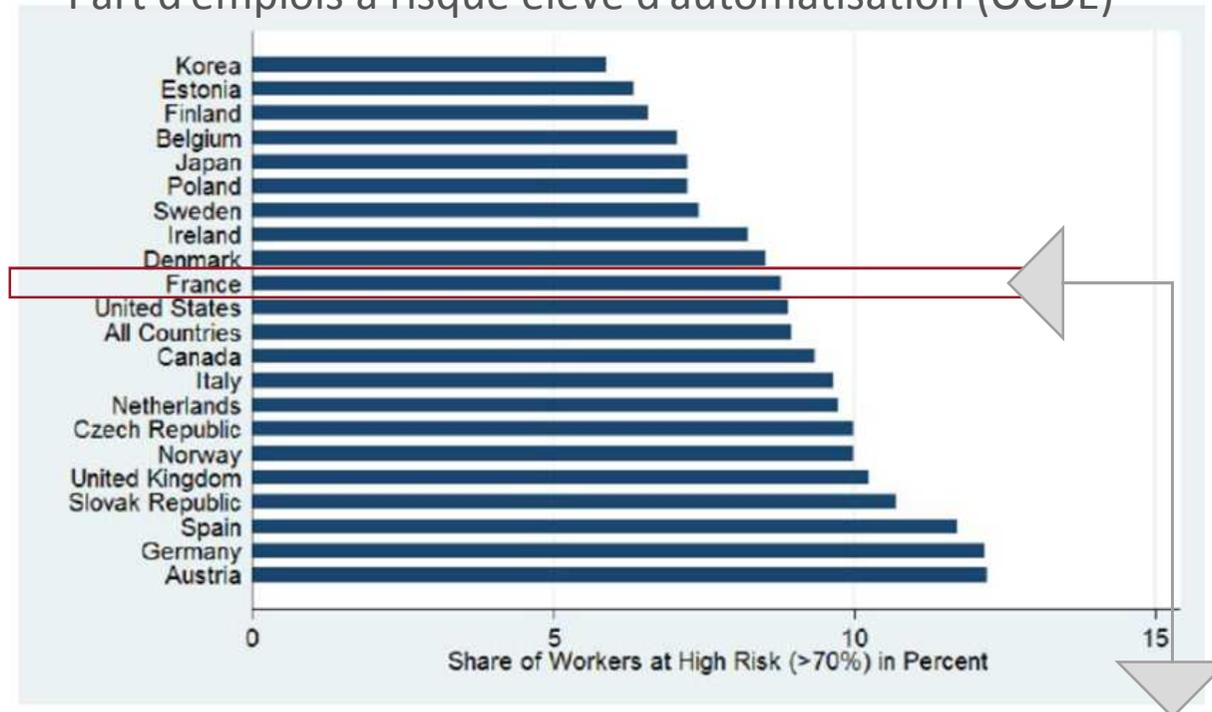


Des risques identifiés mais dont l'évaluation est encore sujette à caution



Les études prospectives menées jusqu'à présent se sont pour l'essentiel concentrées sur la part des emplois menacés par l'automatisation, avec des résultats pour le moins disparates

Part d'emplois à risque élevé d'automatisation (OCDE)



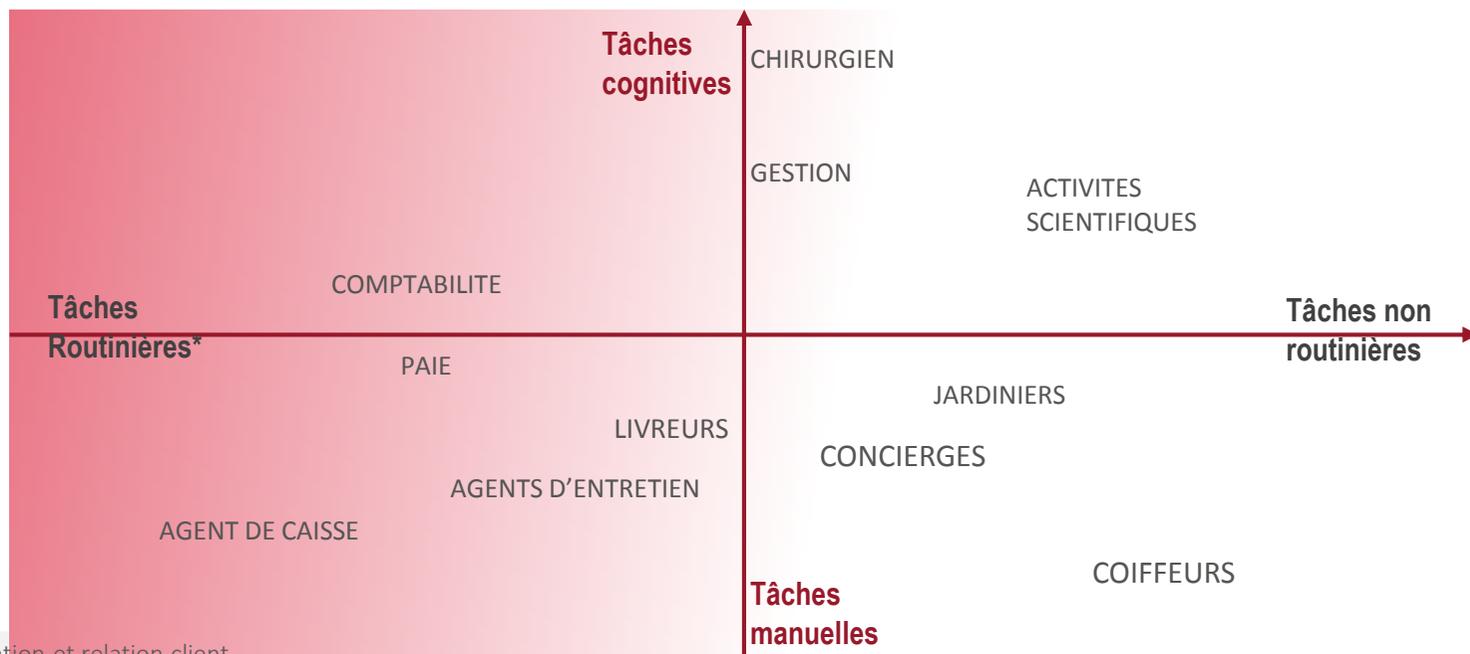
Étude	Niveau d'analyse	Données	Horizon	Part des emplois à risque élevé d'automatisation
Roland Berger (2014)	Métiers	INSEE	Moyen-Long terme (10 à 15 ans)	42%
Arntz, Gregory & Zierahn (OCDE, 2016)	Individus (tâches)	PLAAC	Moyen-long terme (10-15 ans)	9%
Le RU (2016)	Individus (tâches)	Enquête conditions de travail (DARES)	Futur Proche	15%
Comité d'Orientation pour l'Emploi (2017)	Individus (tâches)	Enquête conditions de travail	Futur Proche	10%



Modification de la structure des emplois



- Les technologies numériques n'impactent pas uniquement l'emploi en volume, mais également sa structure
- L'automatisation se substituerait avant tout aux métiers dont les tâches sont *routinières***, qu'elles soient manuelles (caissière) ou cognitives (comptabilité)
- Les métiers aux tâches cognitives non routinières, qui nécessitent un niveau de qualification plus élevé (gestion, activités scientifiques...), se développeraient « en complémentarité » de la machine. Les métiers aux tâches manuelles non routinières (jardinage, plomberie...) resteraient quant à eux à l'écart des effets des technologies
- Les travaux réalisés pour la France par le Comité d'Orientation de l'Emploi laissent entrevoir à moyen terme un risque d'automatisation accru des métiers nécessitant *un faible niveau de qualification*. Comme le rappelle l'étude : « moins d'emplois seront potentiellement accessibles aux moins qualifiés, ce qui soulève un certain nombre de défis »





Un potentiel de création d'emplois



- Le potentiel de création d'emplois des technologies numériques n'est pas mesurable en raison d'éléments non anticipables :
 - ▲ Rapidité de diffusion des technologies dans l'économie
 - ▲ Evolution de la frontière technologique
- **L'automatisation des tâches**, issue des technologies numériques, relève **d'une innovation dite de procédé**, dont les effets sur l'emploi sont négatifs à court terme. Des mécanismes de compensation peuvent toutefois agir à plus long terme :
 - ▲ Créations d'emplois directs propres au développement des innovations concernées (ici le numérique et la robotique). Pour la France, le potentiel d'emploi direct apparaît significatif dans le numérique, mais limité dans la robotique (activité peu présente sur le territoire)
 - ▲ Créations d'emplois indirects, plus difficiles à mesurer, car elles relèvent de mécanismes complexes : Par ailleurs, les effets induits de l'automatisation sur la compétitivité coût et hors coût, si toutefois les gains de productivité sont réinvestis et/ou restitués au consommateur et aux salariés (baisse des prix, hausse des salaires)
- L'essor des technologies numériques s'inscrit par ailleurs dans un processus plus large de digitalisation de l'économie qui favorise **l'émergence d'innovations de produits ou de services dont les effets sont plus favorables sur l'emploi**





Un salarié caméléon





Les conséquences sur les conditions de travail





Evolution du contenu des métiers et des compétences



- La diffusion des nouvelles technologies a participé à une profonde évolution des métiers marquée par une complexification généralisée et un essor des compétences analytiques et relationnelles
- **L'évolution permanente des compétences exigées sur le marché du travail** fait émerger deux grands enjeux

L'évolution professionnelle, un enjeu au long court

- Les Mobilités professionnelles
- Le maintien de l'employabilité (renvoi à l'obligation de formation de l'employeur)
- Déploiement de nouveaux référentiels des emplois et des compétences

Le dispositif de gestion de carrières doit :

- Garantir l'équité de traitement et objectivité
- Donner de la visibilité sur les parcours, les passerelles entre fonctions, les évolutions possibles
- S'appuyer sur des managers qui connaissent l'activité

L'évaluation du travail : élément central de l'évolution professionnelle

- 2 dispositifs : **l'entretien individuel** (mesure d'écart partagé par rapport aux attendus) et **l'entretien professionnel** (obligatoire depuis la loi de mars 2014 – conduit à la mise en place d'actions de formation ou de professionnalisation du salarié)

L'évaluation doit s'opérer sur les aptitudes professionnelles, les qualifications, le métier et les tâches à réaliser. **Vigilance** sur :

- ⚠ La standardisation des processus pouvant gommer les particularité métiers
- ⚠ La subjectivité de certains critères comportementaux
- ⚠ Les techniques de « benchmark » ou de « ranking forcé »





L'évolution de l'environnement et de l'organisation du travail



- La transition numérique bouleverse l'ensemble des dimensions du travail. Le lien entre espaces de travail, organisation et stratégie est de plus en plus évident. Le lieu de travail est devenu multiple

- Pour répondre à ces évolutions et à des objectifs d'économie de mètres carrés, de nombreuses entreprises combinent à la fois :
 - ▲ **un projet immobilier**
 - ▲ **un projet d'aménagement des espaces**
 - ▲ **de nouveaux modes d'organisation du travail**
 - ▲ **et une ambition de transformation culturelle**

- Pour toutes, il s'agit de mener une démarche de conduite du changement avec des temporalités distinctes et qui nécessite un plan d'accompagnement pour l'ensemble de l'entreprise





L'évolution de l'environnement et de l'organisation du travail



- C Les modes d'organisation du travail et des aménagements contraignent les salariés au nomadisme. Le développement des outils et moyens de connexions rendent plus poreuse la frontière entre sphère privée et professionnelle

Desk Sharing

Les salariés n'ont plus de bureau attribué

Zones de collaboration, d'échange, de silence

Utilisation de l'espace en fonction de l'activité du moment

Télétravail

Des enjeux majeurs pour les conditions de travail et pour les acteurs de la prévention

Les équipes ne sont plus nécessairement regroupées, ce qui interroge sur la notion de collectif de travail

Le salarié peut être amené à changer plusieurs fois de place dans la même journée

L'éloignement physique du manager entraîne d'autres modes de relations et d'évaluations du travail

La question du réaménagement des horaires peut se poser ainsi que celle du droit à la déconnexion

Une porosité entre la sphère privée et professionnelle





Comment agir ?





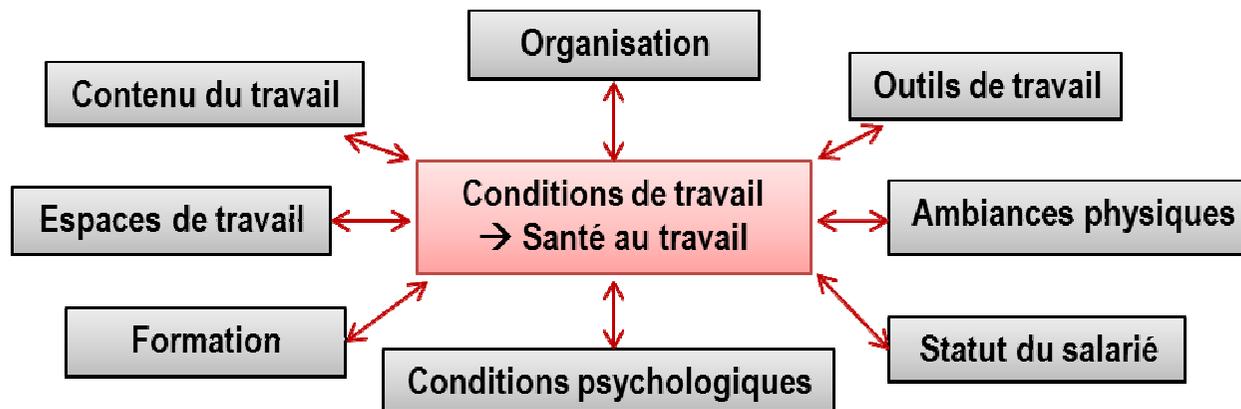
Un système à prendre en compte



Englober tous les aspects déterminant la qualité du parcours professionnel des salariés



Avoir une approche systémique des conditions de travail





Pistes d'actions



- Le DUERP et son plan d'actions doivent être mis à jour annuellement. C'est un dispositif central dans la prévention des risques. Ainsi, il convient de s'assurer que le DUERP :
 - ▲ Est utilisé pour gérer les risques et non seulement pour répondre à l'obligation légale
 - ▲ Donne lieu à un plan d'actions détaillé en cohérence, et équilibré dans le temps
 - ▲ Est pertinent en termes d'unité de travail (lieux, activité)
 - ▲ Intègre les risques psychosociaux au-delà des risques classiques (risques physiques ou chimiques) : Intensité du travail et temps de travail, Exigences émotionnelles, Autonomie, marges de manœuvre, Rapports sociaux au travail, Conflits de valeur, Insécurité de la situation de travail
- Le suivi d'indicateurs sociaux et de santé :
 - ▲ Absentéisme et accidentologie
 - ▲ Évolution des effectifs : turn over, âge, ancienneté
 - ▲ Mouvements sociaux, plaintes, etc.
- Lors de projets importants, les Instances Représentatives du Personnel doivent être **attentives aux actions d'accompagnement**, les suivis d'action pendant et après le déploiement.
- **LA GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) et l'employabilité** – L 2242-15 et 16 du code du travail
- **Accords** : droit à la déconnexion, télétravail, etc.
- L'**expertise** pour vous aider à établir un diagnostic des troubles, pronostiquer les risques et proposer des axes d'améliorations
 - ▲ A priori, lors de l'information/consultation relative à la mise en œuvre d'un **projet important** modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail
 - ▲ A posteriori, lorsqu'un **risque grave**, révélé ou non par un accident du travail, une maladie professionnelle ou à caractère professionnel est constatée dans l'établissement



www.apex-isast.fr



info@apex-isast.fr

LILLE

36 rue Inkermann - Gounod V
59000 Lille
Tél. 03 20 15 86 19

MONTPELLIER

117, avenue de Palavas
34070 Montpellier
Tél. 04 67 06 96 55

PARIS

32 rue de Chabrol
75010 Paris
Tél. 01 53 72 00 00

RHÔNE-ALPES

LYON

Im. Le Mercure 94 rue Servient
69003 Lyon
Tél. 04 37 48 29 80

GRENOBLE

45 av. Alsace Lorraine
38000 Grenoble
Tél. 04 76 20 33 10

GRAND OUEST

RENNES

Im. Alizés - 22 rue de la Rigourdière
35510 Cesson-Sévigné
Tél. 02 99 83 53 98

NANTES

5 rue Le Nôtre
44000 Nantes
Tél. 02 51 82 82 38

APEX-ISAST FORMATION

Tél. 01 53 72 00 11
Tél. 01 53 72 00 10
formation@apex.fr

