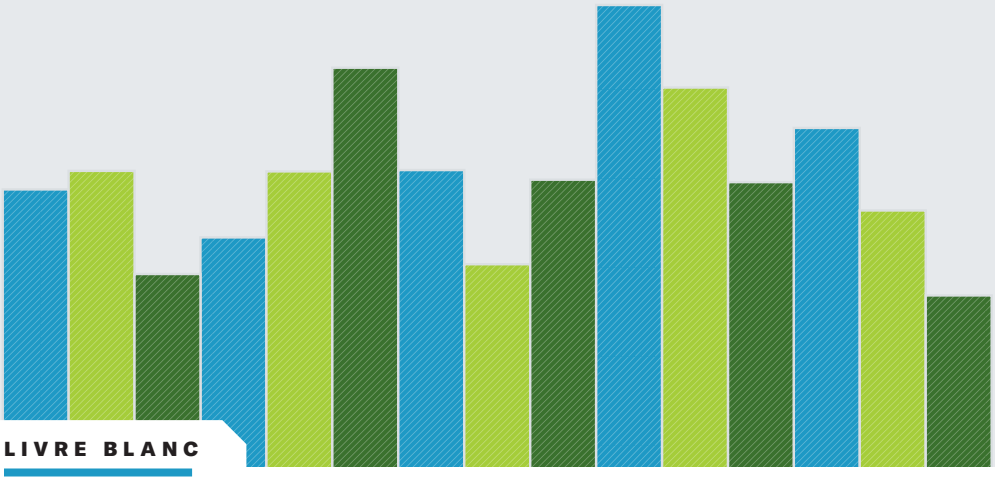
Harvard Business Review
ANALYTIC SERVICES



LIVRE BLANC

# Le futur de la transformation numérique accéléré par la pandémie



Parrainé par

Microsoft

## PERSPECTIVE DU SPONSOR

Les entreprises de tous les secteurs d'activité ont depuis longtemps réalisé que le changement s'accélère et se sont adaptées grâce à la transformation numérique, mais la pandémie a fait office d'accélérateur numérique tel qu'on n'en avait jamais vu auparavant. En peu de temps, les chefs d'entreprise ont dû réagir à cette crise en assurant la sécurité des employés et la continuité des activités, en visant la reprise de l'activité et en réimaginant chaque facette de leur entreprise pour pouvoir aller de l'avant.

Bien que les entreprises étudiées dans ce rapport ne soient pas toutes au même stade de maturité numérique, elles présentent de nombreux points communs dans leur transformation numérique. Chez Microsoft, nous avons identifié quatre éléments communs qui se trouvent au centre de toute transformation numérique :

- Une vision et une stratégie qui permettent d'atteindre l'objectif de l'entreprise ;
- Une culture qui entretient les liens dans les équipes et une mentalité d'entreprise ancrée dans la transparence ;
- Un potentiel unique pour exploiter et amplifier la valeur créée ; et
- Un large éventail de capacités, notamment le fait de disposer des bonnes personnes avec les bonnes compétences assistées par la bonne technologie.

Ensemble, ces éléments donnent la capacité de réagir et de s'adapter aujourd'hui, de renforcer la résilience et de réimaginer demain. Ils indiquent également que la transformation numérique ne commence pas avec la technologie ; il s'agit plutôt d'un processus centré sur les personnes qui soutient l'objectif d'une entreprise. Elle aligne l'innovation technologique sur les capacités d'une entreprise à obtenir des résultats commerciaux et sociétaux. Lorsqu'elle est exécutée de manière stratégique, la transformation numérique permet à une entreprise de devenir plus agile, plus résistante et plus collaborative.

Nous nous sommes associés aux services d'études statistiques de Harvard Business Review pour étudier l'impact de la Covid-19 sur la transformation numérique des entreprises dans les secteurs de la vente au détail, des services financiers, de l'industrie, de la santé et du gouvernement. Je vous encourage à lire ce rapport pour savoir comment le numérique motivé par des objectifs précis est devenu un moteur transformation en cette période de résilience et de changement.



**Judson Althoff**

**Vice-président directeur,**

**Activité commerciale internationale de Microsoft**

# Le futur de la transformation numérique accélérée par la pandémie

Le changement est inévitable, mais il se produit rarement à la vitesse de la lumière. Les entreprises ont réorganisé leur main-d'œuvre, bouleversé des modèles commerciaux séculaires et adopté des technologies numériques, des chatbots aux blockchains, en réponse rapide à la pandémie.

« Il y a eu plus d'innovation au cours des six derniers mois qu'au cours des six dernières années », déclare Mohanbir Sawhney, professeur à la Kellogg School of Management de la Northwestern University.

Mais nous ne sommes plus au début de la crise de la Covid-19. Alors que l'économie se stabilise, de nombreuses entreprises s'interrogent sur la manière dont elles peuvent continuer à alimenter la transformation et à perpétuer les gains qu'elles ont réalisés sur une courte période de temps. Prenons par exemple la vitesse à laquelle les entreprises ont déployé le travail à distance, ou la façon dont les entreprises traditionnelles sont passées au commerce électronique.

Pour tirer parti de cet élan numérique, il faut examiner les manœuvres tactiques qui ont guidé les entreprises pendant cette période sans précédent et les leçons apprises au cours de ce processus. Comme le découvrent de nombreuses entreprises, pour aller de l'avant, il faut également adopter des stratégies non conventionnelles en matière de culture, de structure organisationnelle et de leadership.

En effet, malgré tous les défis posés par les changements rapides et les échecs soudains, la crise de la Covid-19 a montré aux entreprises de nouvelles façons d'entrer en contact avec les consommateurs, de créer des liens entre les employés et de collaborer avec les concurrents. Pour beaucoup, il n'y aura pas de retour en arrière. « Notre agence a beaucoup discuté du fait que nous ne voulions pas revenir à notre ancienne façon de faire les choses, parce que [notre nouvelle approche] nous a vraiment aidés en tant qu'entreprise », déclare Susan Donovan-Brown, directrice générale d'Emploi et Développement social Canada (EDSC), un ministère du gouvernement canadien. « Je constate un réel changement dans la pensée d'initiative, ce qui a été un résultat vraiment positif de la Covid-19 ».

**POINTS CLÉS**

Les entreprises **ont réorganisé leur main-d'œuvre, bouleversé des modèles commerciaux séculaires et adopté les technologies numériques,** des chatbots aux blockchains, en réponse rapide à la pandémie.

Les entreprises doivent tirer les leçons de la pandémie et **les utiliser pour aller de l'avant de manière nouvelle et innovante** en matière de culture, de structure organisationnelle et de leadership.

Les concurrents doivent apprendre à **collaborer, les dirigeants à faire preuve d'empathie envers les employés et les entreprises bien établies à mettre à l'essai** de nouveaux modèles d'entreprise.

« Il y a eu plus d'innovation au cours des six derniers mois qu'au cours des six dernières années », déclare Mohanbir Sawhney, professeur à la Kellogg School of Management de la Northwestern University.

À bien des égards, cette pensée d'initiative renforce le mandat de la transformation numérique qui figure depuis longtemps en bonne place sur les listes des tâches des entreprises, mais qui avait peut-être besoin d'un élément déclencheur afin de pouvoir montrer clairement à quel point les possibilités sont vastes. Selon un sondage réalisé en décembre 2019 par les services d'études statistiques de Harvard Business Review, par exemple, 84 % des directeurs estiment que de nouvelles opportunités commerciales se présentent à mesure que leur entreprise connaît une transformation numérique. **FIGURE 1**

La Covid-19 a été l'élément déclencheur qui a changé radicalement les plans des entreprises et les a obligées à accélérer leur transformation numérique, alors que survie et opportunités devenaient inextricablement liées. En termes simples, les perturbations provoquées par la pandémie ont permis aux entreprises d'emprunter des voies non conventionnelles et inexplorées pour renforcer les relations avec les clients, impliquer les employés et poursuivre un objectif plus élevé.

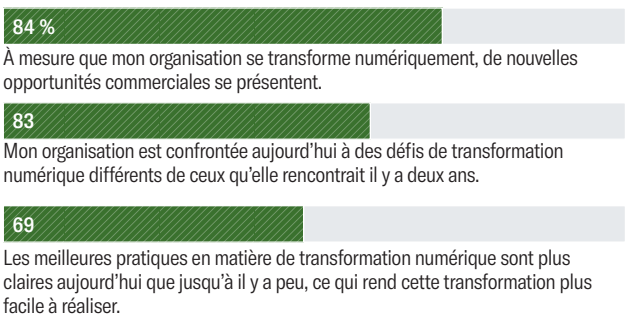
Ce rapport examine les facteurs de réussite qui ont permis aux entreprises de transformer rapidement leur mode d'interaction avec les clients, les employés et les concurrents, qu'il s'agisse de repenser les processus commerciaux existants, de redéfinir les relations ou de donner la priorité à l'aspect humain de leurs activités. Il étudiera également la manière dont les entreprises pourront continuer à utiliser la technologie pour renforcer les capacités humaines et à investir dans de nouvelles solutions, afin d'accroître leur résilience et leur capacité de réaction dans un environnement en constante évolution.

FIGURE 1

### Un chemin en évolution vers la transformation numérique

De nouvelles opportunités commerciales attendent ceux qui parviennent à trouver leur chemin.

Évaluez dans quelle mesure vous êtes d'accord avec les énoncés suivants.




Source : enquête des services analytiques Harvard Business Review, décembre 2019

## Donner la priorité aux personnes

Faire des clients le point central des décisions d'investissement et des priorités d'une entreprise peut entraîner des transformations dans l'expérience client, qui est devenue un marqueur de plus en plus important de la réussite des entreprises. Walgreens en est un parfait exemple. Ce géant de la distribution a récemment lancé un certain nombre de nouvelles initiatives, notamment un service de collecte sans contact qui permet aux clients de commander des produits en ligne, puis de payer et de récupérer leurs articles dans plus de 7 300 pharmacies à l'échelle nationale. Un nouveau service de soins de santé est également proposé aux clients par le biais d'un chatbot sur la plateforme en ligne Find Care de Walgreens. Ce chatbot met les patients en contact avec un large éventail de services de santé, permettant aux visiteurs de déterminer leur risque d'infection par la Covid-19, ainsi que de recevoir des réponses en temps réel aux questions les plus fréquemment posées.

Les entreprises de commerce B2B reconnaissent également la valeur du lancement de nouveaux services pour valoriser et responsabiliser les clients. Prenons par exemple la décision de Rockwell Automation d'offrir gratuitement des services essentiels à ses clients. En effet, la technologie d'automatisation de Rockwell Automation est essentielle à de nombreuses machines, y compris celles qui servent à fabriquer certains des masques chirurgicaux de la plus haute qualité destinés à la lutte contre la Covid-19. Afin de mieux soutenir les fabricants pendant la pandémie, Rockwell Automation a décidé de proposer gratuitement sa solution de réalité augmentée, qui fournit « virtuellement » des instructions de travail aux techniciens sur le terrain. Parmi les autres prestations gratuites, citons l'accès à des cours d'apprentissage en ligne et des fonctionnalités de dépannage à distance.

Comme l'adoption de ces services a augmenté de façon exponentielle, Rockwell Automation a rapidement créé une cellule de crise Covid-19, une équipe interfonctionnelle de 60 cadres supérieurs dont l'objectif est de « s'assurer que nous continuons à être en mesure de soutenir nos clients et de leur proposer des services utiles », explique Tom O'Reilly, vice-président du développement commercial international chez Rockwell Automation. Les membres utilisent des outils de collaboration et de communication sur le web, tels que la vidéoconférence et la messagerie instantanée, pour vérifier régulièrement l'engagement des clients et d'autres facteurs susceptibles d'influer sur la qualité du service.




Les entreprises mettent également les employés au premier plan en répondant à leurs besoins avec souplesse et empathie. Chez Manulife, le directeur de l'information Shamus Weiland affirme que l'entreprise s'efforce de « proposer des horaires flexibles pour aider ceux qui concilient travail à domicile et responsabilités familiales ; un soutien financier, tel que le maintien du salaire, pour les postes où le travail à distance n'est pas possible ; et des congés supplémentaires de courte durée à plein salaire pour les personnes touchées par le virus ».

Parmi les autres avantages, citons des congés personnels supplémentaires, des conférences motivationnelles et le Camp Manulife, un camp de vacances virtuel de quatre semaines conçu pour divertir les jeunes enfants dont les parents travaillent à la maison. Manulife a également restructuré ses sites intranet « avec des informations actualisées sur la manière de rester en bonne santé, des conseils pour optimiser votre expérience technologique et des formations virtuelles », explique M. Weiland, qui ajoute que le nombre de visites sur le site a augmenté de 50 % depuis la mise à jour.

Manulife n'est pas la seule entreprise à le faire. « Nous constatons que les entreprises mettent davantage l'accent sur l'empathie lorsqu'elles se concentrent sur les besoins de leurs employés », déclare Melissa Swift, leader mondial de la transformation de la main-d'œuvre chez Korn Ferry.

## Oublier le passé, aller vers l'avenir

Si une transformation rapide exige des entreprises qu'elles adoptent de nouvelles stratégies en matière de relations avec les clients et les employés, elle nécessite également d'abandonner des processus commerciaux en place depuis longtemps qui ne correspondent plus à un nouvel objectif ou à une nouvelle vision pour l'avenir. En voici un exemple : lorsque Walgreens a décidé de mettre en place des services adaptés à la pandémie pour ses clients, l'entreprise a adopté une toute nouvelle approche de déploiement. La mise à jour d'un site web ou la conception d'un chatbot peut nécessiter des mois de rédaction de code et de coordination des éléments et des fonctionnalités avec différents chefs d'entreprise. Pour accélérer ce processus, Walgreens a mis en place des méthodologies adaptables dans toute l'entreprise, explique Andrea Farris, vice-président du développement de la société.

Les équipes Scrum, autrefois essentiellement composées de développeurs de logiciels, « comprennent désormais des représentants de tous les différents secteurs de l'entreprise, de la chaîne d'approvisionnement aux finances, en passant par les opérations, l'apprentissage et le développement », déclare-t-il. Walgreens a également commencé à se concentrer sur la rapidité et la progression itérative, une tactique qui a permis de réduire les cycles de déploiement des services, passant de plusieurs mois à plusieurs semaines.

« Nous avons cessé de laisser le mieux être l'ennemi du bien et nous avons commencé à lancer de nouvelles expériences clients à un rythme accéléré, en nous répétant et en nous améliorant tout au long du processus. »

**Andrea Farris, vice-président du développement, Walgreens**



« Nous avons pris la décision audacieuse de mettre en place une transparence totale des données. C'était une vraie transformation. En étant complètement ouvert, il n'était pas nécessaire d'avoir une surveillance et un contrôle stricts, ce qui aurait empêché une mise en œuvre rapide », explique Dick Elsy, le président de HVMC.

« Nous avons cessé de laisser le mieux être l'ennemi du bien et nous avons commencé à lancer de nouvelles expériences clients à un rythme accéléré, en nous répétant et en nous améliorant tout au long du processus », explique M. Farris.

Walgreens n'est pas le seul à appliquer l'adaptabilité de manière étendue. « Nous commençons à voir des concepts d'adaptabilité adoptés même dans les grandes entreprises traditionnelles », dit M. Sawhney. Le rythme ne peut que s'accélérer, ajoute-t-il, car « des équipes plus petites, collaboratives et interfonctionnelles rendent les entreprises plus adaptables et plus résistantes ».

Certaines entreprises vont même jusqu'à remettre en question la notion même de ce que signifie être une entreprise compétitive dans un marché libre. Au début de l'année 2020, lorsque le gouvernement britannique a demandé aux industries du pays de participer à la production de respirateurs pour les unités de soins intensifs, High Value Manufacturing Catapult (HVMC) aurait pu rester fidèle à la notion traditionnelle de concurrence en recherchant une solution de son côté. Au lieu de cela, HVMC, un groupe de centres de recherche manufacturière au Royaume-Uni, a formé un consortium des meilleures entreprises industrielles, technologiques et d'ingénierie du pays, issues des secteurs de l'aérospatiale, de l'automobile, du sport automobile et de la médecine, avec pour objectif commun de fabriquer une réserve de respirateurs équivalente à 20 ans en seulement 12 semaines.

Selon le PDG de HVMC, Dick Elsy, l'adoption d'une nouvelle définition de la concurrence et la transparence des données a été essentielle pour surmonter certains des plus grands obstacles du projet et favoriser la collaboration. Des équipes auto-organisées ont remplacé les processus de commande et de contrôle pour créer une structure organisationnelle plate dans tout le consortium, les concurrents de l'industrie étant encouragés à partager les données du projet, des détails financiers aux informations sur les blocages de production.

« Nous avons pris la décision audacieuse de mettre en place une transparence totale des données », déclare Elsy. « C'était une vraie transformation. En étant complètement ouvert, il n'était pas nécessaire d'avoir une surveillance et un contrôle stricts, ce qui aurait empêché une mise en œuvre rapide ». Les dirigeants se sont également rencontrés régulièrement par vidéoconférence pour se tenir au courant de l'avancement des projets.

Certains secteurs sont toutefois connus pour être soumis à des processus séculaires et à des concepts de travail traditionnels. Le gouvernement, par exemple, continue d'être accablé par des systèmes désuets, des flux de travail déconnectés et des structures administratives pénibles. Pourtant, lorsque le gouvernement canadien a commencé à mettre en place des programmes de soutien financier pour les personnes touchées par la Covid-19, Mme Donovan-Brown de l'EDSC savait que l'agence fédérale devait agir rapidement.

En demandant aux fonctionnaires à la retraite de reprendre leurs fonctions, l'EDSC a réussi à mettre en place un centre de contact virtuel pour répondre aux demandes des citoyens concernant le nouveau programme de prestation canadienne d'urgence (PCU) pour les Canadiens directement touchés par la Covid-19. En suspendant les projets moins prioritaires, il a été possible de consacrer plus de temps à des tâches essentielles, comme la mise en place de centres de distribution pour fournir, distribuer et connecter virtuellement des ordinateurs portables à près de 30 000 travailleurs à distance, dont 5 % seulement travaillaient à domicile. Les outils de conférence sur le web et de messagerie instantanée « sont devenus essentiels pour permettre aux équipes de collaborer virtuellement et de se réunir régulièrement », explique Mme Donovan-Brown. Des mises à niveau importantes des systèmes, allant des serveurs et des capacités de stockage aux solutions d'accès à distance, continuent de garantir un accès sûr et fiable à l'environnement informatique de l'EDSC.

Outre la transformation numérique accélérée, Mme Donovan-Brown affirme qu'il n'aurait pas été possible de répondre aux besoins des citoyens pendant la pandémie sans adopter une approche de secteur privé pour les opérations gouvernementales.

« En temps normal, les opérations gouvernementales sont ralenties car il faut prendre en compte la gestion et l'atténuation des risques ainsi que les plans à long terme », explique Mme Donovan-Brown. « Mais nous avions un objectif bien défini : fournir des services essentiels aux Canadiens ». La réalisation de cet objectif, dit-elle, nécessitait que la haute direction accepte que l'équipe déploie d'abord des solutions, puis les reproduise par la suite, dans un souci de rapidité.

## S'appuyer sur une base solide pour plus de résilience et de rapidité

Les entreprises qui avaient déjà investi dans des infrastructures et des solutions technologiques robustes avant le début de la pandémie se sont retrouvées dans une excellente position pour résister à certains de ses effets les plus désastreux. Par exemple, lorsque la pandémie a entraîné la fermeture des bureaux dans le monde entier, les entreprises ont dû fournir à un grand nombre de travailleurs à distance un accès sécurisé et fiable aux réseaux d'entreprise, et ce au plus vite. La Banque Toronto-Dominion (TD) était prête. « Nos

La pandémie nous a enseigné de nombreuses leçons, mais l'une des plus importantes est peut-être qu'avoir un objectif peut pousser les entreprises à adopter des stratégies plus créatives et à prendre les décisions les plus courageuses.

systèmes informatiques ont été conçus pour pouvoir prendre en charge 20 000 employés travaillant à distance », raconte Jeff Martin, vice-président directeur et directeur des systèmes d'information de la TD. « En quelques jours, nous nous sommes réorganisés et nous avons pu mettre en place un système stable pour 60 000 personnes travaillant à domicile, y compris nos collègues des centres de contact et les équipes commerciales au Canada et aux États-Unis ».

L'une des raisons de la résilience de TD est sa préparation à une pandémie. Quelques mois plus tôt, TD avait mis à niveau ses services d'accès à distance pour permettre à ses employés d'accéder virtuellement à toutes leurs applications et fichiers de bureau, qu'ils soient au bureau ou à la maison. Les autres initiatives qui les ont aidés ont été de fournir à la division de gestion de patrimoine de TD des moyens de vidéoconférence et d'entretenir des relations étroites avec les fournisseurs, ce qui a permis à TD d'acheter, de fournir et d'expédier plus de 10 000 ordinateurs portables à des travailleurs à distance « en quelques semaines seulement », explique M. Martin. Par conséquent, lorsque tout le monde est passé au travail à distance en raison des perturbations provoquées par la pandémie, TD a pu s'adapter sans trop de heurts.

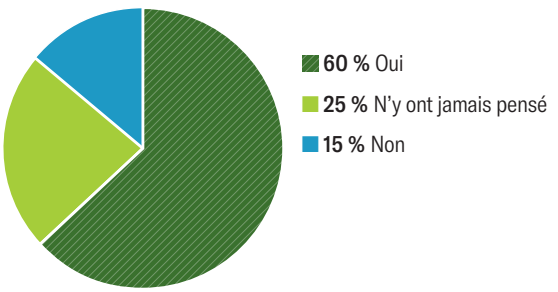
De même, Northwell Health, l'un des plus grands prestataires de soins de santé de l'État de New York, s'était créé une base solide de résilience en ayant déjà investi dans la technologie des chatbots. Ces investissements comprennent notamment NORA, un chatbot conçu pour aider les cliniciens à trouver des informations sur les patients et les résultats des tests sur leurs smartphones, leur permettant ainsi de fournir aux patients des réponses rapides à leurs questions sur les soins de santé.

FIGURE 2

### La popularité en hausse de la télémédecine

La pandémie a amélioré la perception que les adultes américains ont de la télémédecine

La pandémie de Covid-19 a-t-elle renforcé votre volonté d'essayer la télémédecine à l'avenir ?




Source : Sykes Enterprises Survey, mars 2020

## Augmenter les capacités humaines grâce à la technologie

Pour des organisations comme Northwell Health, les investissements dans les chatbots et autres technologies ont un double objectif important. D'une part, ils permettent des transitions rapides dans des circonstances en constante évolution. Mais ces technologies innovantes servent également à accroître les capacités humaines. Par exemple, l'ajout de 100 agents à l'équipe de son centre de contact n'a pas suffi à préparer Northwell Health à l'avalanche de demandes de renseignements des patients suite à la propagation de la Covid-19. « Nous avons commencé à recevoir des milliers d'appels de patients qui nous demandaient par exemple : « Je ne me sens pas bien, est-ce que j'ai la Covid-19 ? », « Voici mes symptômes, que dois-je faire ? », et « Dois-je consulter un médecin ? » raconte John Bosco, directeur des systèmes d'information de Northwell Health.

En réponse à cette situation, Northwell Health a conçu et déployé des assistants de soins de santé virtuels à intelligence artificielle (IA), qui sont en fait des chatbots, et qui indiquent aux patients des informations essentielles et leur fournissent les résultats des tests de dépistage de la Covid-19, sans intervention humaine. Lors de l'augmentation du nombre de patients atteints de la Covid-19 au début de l'année, ces chatbots équipés d'IA ont traité près de 20 % de tous les appels des patients au centre de contact de Northwell Health.

De même, le prestataire de soins de santé Providence peut attester de l'efficacité des chatbots, parmi d'autres technologies innovantes. En janvier 2020, l'organisation est devenue le premier prestataire de soins de santé américain à hospitaliser un patient atteint de la Covid-19. Pourtant, il n'y a pas eu assez de temps pour se préparer pour le mois de mars, lorsque les gens ont commencé à « avoir peur de ce nouveau virus », menaçant de surcharger les salles d'urgence, explique B.J. Moore, vice-président exécutif et directeur des systèmes d'information de Providence.

En utilisant les directives du CDC et ses propres protocoles cliniques, Providence a pu concevoir un chatbot équipé d'IA pour en faire un outil d'évaluation du coronavirus afin d'aider les membres des communautés qu'elle dessert à savoir s'ils devaient consulter un médecin pour leurs symptômes respiratoires. Ainsi, les patients ont pu obtenir des réponses rapides et précises à des questions urgentes sans avoir à entrer dans l'établissement. « Le chatbot évalue les

**Même la blockchain promet de jouer un rôle plus important dans les soins de santé en permettant à plusieurs praticiens de contribuer à un même dossier de patient avec sécurité et immuabilité.**

symptômes et les risques d'un patient en fonction de ses réponses à certaines questions, et à partir de cela, il recommande de ne pas s'inquiéter, de revérifier plus tard, ou de cliquer sur un bouton pour prendre rendez-vous pour une consultation médicale à distance », explique M. Moore.

La technologie améliorant les compétences humaines a également aidé Providence à se préparer aux visites médicales virtuelles par téléphone ou vidéoconférence, ce qui a permis de faire monter le nombre de ces visites de manière exponentielle, passant de 70 visites par semaine à près de 70 000. À ce jour, Providence a non seulement pu ajouter 10 000 nouveaux professionnels de la santé à son programme de télémédecine, mais aussi mettre ces prestataires de soins de santé en relation avec les patients de manière fiable et sécurisée.

Il n'est pas étonnant qu'une enquête menée en mars 2020 auprès de 2 000 adultes américains par la société de technologie de l'information Sykes Enterprises ait révélé que 60 % d'entre eux ont déclaré que la crise de la Covid-19 les rendait plus susceptibles d'envisager d'utiliser des services de télésanté à l'avenir. **FIGURE 2**

## Une transformation axée sur les objectifs

La pandémie nous a enseigné de nombreuses leçons, mais l'une des plus importantes est peut-être qu'avoir un objectif peut pousser les entreprises à adopter des stratégies plus créatives et à prendre les décisions les plus courageuses. Ainsi, à un moment où il n'y avait que 5 900 respirateurs disponibles au Royaume-Uni et où les experts prévoyaient un besoin de 20 000 machines supplémentaires, HVMC a su répondre à cette demande urgente en adoptant une approche de la concurrence créative qui allait à l'encontre de ses instincts.

Le défi permanent pour les entreprises est de maintenir cet esprit d'action rapide. Déjà, les progrès des initiatives inspirées par la pandémie ont encouragé certaines entreprises à essayer de nouveaux modèles de prestation de services. Un exemple en est le projet récemment annoncé par Walgreens de construire des centaines de cliniques de soins de première ligne à côté de ses pharmacies de détail au cours des cinq prochaines années. Le projet, baptisé Village Medical at Walgreens, réunira des médecins de soins de première ligne et des pharmaciens locaux au sein d'un modèle intégré afin d'offrir aux patients un meilleur service de soins de santé et les facteurs de commodité auxquels ils se sont habitués pendant la pandémie. Les cliniques fourniront également des soins 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, par le biais de la télémédecine et de visites à domicile.

De nouveaux cas d'utilisation intéressants de solutions conçues spécifiquement pour la Covid-19 apparaissent également. Prenons l'exemple de Northwell Health, dont l'application mobile éponyme permet aux patients de prendre un rendez-vous de télémédecine, de payer leurs factures, de trouver des médecins et d'accéder à leurs dossiers médicaux. Malgré tout cela, Bosco, le DSI du prestataire de soins de santé, imagine un futur où l'application sera utilisée pour éliminer les lacunes dans les soins aux patients. Par exemple, dit-il, elle pourrait être programmée pour envoyer automatiquement à un patient atteint de diabète de type 1 une notification lui indiquant qu'il est temps de programmer un examen ophtalmologique. Autre idée à l'essai : un dispositif portable qui suit les signes vitaux d'un patient et notifie automatiquement un médecin de l'hôpital si le



Les entreprises doivent tirer les leçons de la pandémie et les utiliser pour aller de l'avant de manière nouvelle et innovante en matière de culture, de structure organisationnelle et de leadership.

patient présente une hausse de température ou un rythme cardiaque irrégulier. « De cette façon, un médecin peut agir immédiatement au lieu d'attendre le prochain passage d'un clinicien pour prendre les constantes d'un patient », explique M. Bosco.

Bien que ces technologies soient très prometteuses pour le secteur des soins de santé, M. Bosco avertit que « ces programmes devront faire leurs preuves cliniquement » avant d'être généralisés.

Pourtant, certaines solutions sont déjà en train de remodeler l'avenir des soins aux patients. Depuis la pandémie, Providence a suivi à distance plus de 1 000 patients positifs ou présumés positifs à la Covid-19. « Le principal bénéfice de cette pandémie est une meilleure prise en charge à domicile, une surveillance à distance accrue et des formes plus dynamiques de soins aux patients », explique M. Moore, le DSI de l'entreprise.

L'étape suivante, dit-il, consiste à intégrer de multiples solutions, telles que des thermomètres intelligents, des capteurs d'oxygène et des moniteurs de fréquence cardiaque, et à agréger les données qu'elles génèrent, pour une vision plus globale et exhaustive d'un patient. Même la blockchain promet de jouer un rôle plus important dans les soins de santé en permettant à plusieurs praticiens de contribuer à un même dossier de patient avec sécurité et immuabilité. Par exemple, la blockchain pourrait aider les médecins à mieux savoir si un patient a reçu un vaccin contre la Covid-19, quel que soit le lieu où celui-ci a été administré.

Même la direction prend une forme nouvelle à mesure que les entreprises voient le succès de leurs projets précédents. Le défi auquel a fait face HVMC concernant les respirateurs en est un exemple. Étant donné le succès de ce projet, mené par un consortium de géants de l'industrie, Elsy de HVMC évalue actuellement si la même approche collaborative et non concurrentielle peut être utilisée pour résoudre d'autres problèmes critiques. « Pourquoi n'appliquons-nous pas certaines de ces nouvelles règles et méthodes de travail à d'autres grands enjeux nationaux ? » demande-t-il. Pouvons-nous créer cette culture du « je peux le faire », donner aux gens les moyens de faire ce qui est juste, [et] rassembler les concurrents pour qu'ils travaillent sur un terrain commun et relèvent des défis communs ? Nous pensons que c'est parfaitement possible. »

## Conclusion

Il est certain que la crise de la Covid-19 a créé un élan qui a permis aux entreprises de condenser en quelques mois des années de transformation numérique. Mais il faudra plus que des réseaux solides et des plateformes de collaboration pour se préparer à un avenir plein de défis. Les entreprises doivent tirer les leçons de la pandémie et les utiliser pour aller de l'avant de manière nouvelle et innovante en matière de culture, de structure organisationnelle et de leadership.

Les concurrents doivent apprendre à collaborer, les dirigeants à faire preuve d'empathie envers les employés et les entreprises bien établies à mettre à l'essai de nouveaux modèles d'entreprise. Pourquoi ? Parce que les choses ne redeviendront plus jamais comme avant. M. Sawhney compare la situation à un élastique. « Quand vous prenez un élastique et que vous l'étirez au-delà de sa limite d'élasticité, et que vous le relâchez, il ne reprendra pas sa forme initiale », dit-il. « Il est changé de façon permanente ».

La Covid-19 a testé l'élasticité de la transformation numérique, changeant à jamais le mode de fonctionnement des entreprises. Le défi pour les entreprises est maintenant de conserver l'audace inspirée par la crise de la pandémie pour continuer à innover de manière nouvelle et créative.

Harvard Business Review
ANALYTIC SERVICES

## À PROPOS DE NOUS

Les services d'études statistiques de Harvard Business Review sont une unité de recherche commerciale indépendante faisant partie du Harvard Business Review Group. Elle effectue des recherches et des analyses comparatives sur les principaux défis de gestion et les nouvelles opportunités commerciales. Afin de fournir des renseignements commerciaux et des avis par des groupes de pairs, chaque rapport est publié sur la base de résultats de recherches et d'analyses quantitatives et/ou qualitatives originales. Les études quantitatives sont menées avec la participation du conseil consultatif de HBR, le panel de recherche mondial de HBR, et les études qualitatives sont menées avec la participation de cadres supérieurs d'entreprises et d'experts en la matière au sein et en dehors de la communauté des auteurs de *Harvard Business Review*. Écrivez-nous à hbranalyticservices@hbr.org.

**hbr.org/hbr-analytic-services**

Copyright © 2020 Harvard Business School Publishing.

MCCRE14471220