



Le changement, c'est notre affaire (et la vôtre aussi)

Un guide fondé sur des données pour
aider les entreprises canadiennes à
réussir leur transformation numérique

Introduction

Si vous parvenez à convaincre vos collègues de passer à la phase de changement, des choses étonnantes peuvent se produire au sein d'une organisation.

La phase du changement est le moment où on peut voir des étincelles dans les yeux des employés lorsqu'ils partagent les détails d'un changement important afin d'offrir un meilleur service à leurs clients. Cette phase les oblige à se pencher sur les problèmes qui surviennent, persuadés qu'ils trouveront une solution. La première phase est celle où tout le monde adhère non seulement au changement qui se produit dans votre organisation, mais contribue aussi de manière proactive à définir la manière dont il sera mis en œuvre.

Pour plusieurs raisons, les entreprises peuvent avoir du mal à introduire le changement. Même si de nouvelles applications et de nouveaux canaux ouvrent la voie à la transformation numérique, les employés et même les dirigeants d'entreprise peuvent se montrer réticents au changement. Les gens préfèrent travailler en suivant des méthodes familières, avec des outils qu'ils connaissent déjà. Ils craignent souvent les risques liés à la modification des systèmes et des processus. Il peut également y avoir des doutes quant aux bénéfices attendus d'un changement important.

Compte tenu des défis économiques actuels et des attentes croissantes des clients dans presque tous les secteurs, s'en tenir au statu quo n'est probablement pas une option. Si vous êtes en train de lire ce rapport, c'est probablement parce que vous avez déjà compris que votre organisation devait s'engager dans la transformation numérique ou que vous avez été désigné pour l'aider à passer à l'action.

L'objectif de ce rapport est de vous fournir des données basées sur un récent sondage réalisé par Interac Corp. auprès de décideurs financiers et technologiques sur la façon dont ils se sentent lorsqu'ils procèdent à ce type de changement¹. Nous identifierons les principaux catalyseurs et les plus grands obstacles, et nous vous donnerons des conseils sur la manière de les surmonter. Il s'agit en quelque sorte du combustible essentiel pour faire tourner le moteur destiné à conduire votre organisation vers l'innovation numérique - un cheminement qui, en fin de compte, apportera une plus grande valeur à la fois à vos clients et aux employés qui les servent.

1. Un sondage de 7 minutes a été mené en ligne par Léger, au nom d'Interac, du 24 novembre au 1er décembre 2023. Un groupe de décideurs financiers et technologiques au Canada a été invité à participer. Au total, 102 décideurs financiers et/ou technologiques ont répondu au sondage.





Partie 1 : Comment faire face au changement ?

Qu'est-ce qui suscite le changement ?

Les périodes d'inflation élevée et les vents contraires économiques obligent les entreprises canadiennes à réfléchir attentivement à la gestion des coûts tout en restant compétitives. Le succès peut dépendre de l'adoption d'outils qui génèrent une productivité et une efficacité accrues, tout en s'assurant de pouvoir rencontrer les clients là où ils se trouvent et de leur offrir une expérience sûre et fiable.

C'est pourquoi 66 %² des décideurs canadiens interrogés ont déclaré que la transformation numérique était une priorité actuelle ou qu'elle le serait au cours de l'année à venir. Ces décideurs canadiens explorent activement la façon dont ils peuvent tirer parti des nouvelles technologies pour rationaliser les processus opérationnels, améliorer l'expérience des clients et créer de nouvelles sources de revenus.

Pour de nombreuses organisations, la transformation numérique commence par la reconnaissance et l'établissement d'une présence sur tous les différents canaux de communication où les clients souhaitent de plus en plus se connecter. Une véritable approche omnicanal signifie qu'il est aussi facile de faire des affaires avec une marque via un site web, une application mobile ou un service de médias sociaux. Les transactions effectuées sur ces canaux doivent également couvrir l'ensemble du parcours du client, depuis le marketing et les achats jusqu'à la fourniture de services et d'assistance.

En conséquence, 50 % des décideurs interrogés¹ ont déclaré que la transformation numérique était motivée par la conviction qu'elle les aiderait à mieux répondre aux besoins des clients. Ils se préparent à opérer ces changements, et ce même si la technologie continue d'évoluer. En effet, avec l'essor de l'IA générative, il est désormais possible d'effectuer bien plus rapidement qu'auparavant des tâches aussi diverses que la création de contenu, le résumé de transcriptions de centres d'appels ou la mise à disposition d'assistants virtuels intelligents. Le sondage l'a également confirmé, 47 %¹ affirmant que la transformation numérique pourrait offrir des gains de temps à long terme.

Quels que soient la manière et le lieu où ils servent les clients, les chefs d'entreprise savent également que pour établir des relations solides, il faut s'assurer que les données personnelles sont vérifiées et protégées. C'est pourquoi environ un tiers des professionnels que nous avons interrogés¹ prévoient de mettre en œuvre des méthodes de vérification et de paiement numériques dans les 12 à 18 prochains mois.

Ce résultat s'appuie sur des recherches antérieures d'Interac, où la sécurité était l'une des principales motivations pour adopter Virement Interac pour les entreprises comme méthode de paiement. La bonne nouvelle, c'est qu'une expérience plus sécuritaire contribue aussi à améliorer les résultats financiers : 59 % des personnes que nous avons interrogées² dans le passé ont dit avoir délaissé les chèques en raison des économies qu'ils pouvaient réaliser.

Grâce à tous ces avantages potentiels, un changement à grande échelle tel que la transformation numérique semble relativement simple à mettre en œuvre. Si seulement c'était vrai.

2. Un sondage de 7 minutes a été mené par Léger, au nom d'Interac, du 9 au 12 juin 2023. Un groupe de décideurs financiers au Canada a été invité à participer. Au total, 101 décideurs financiers ont répondu au sondage.

Quels sont les obstacles au changement ?

La peur, l'incertitude et le doute, aussi appelés FUD, demeurent une caractéristique constante des entreprises, depuis l'époque où nous sommes passés du travail en format papier aux ordinateurs personnels, puis aux appareils mobiles et aux solutions basées sur le nuage.

Cette peur se reflète dans les 52 % des personnes interrogées¹ qui ont cité les coûts et les répercussions financières comme le principal obstacle à la mise en œuvre d'un changement à grande échelle. C'est tout à fait compréhensible : de nombreuses organisations travaillent déjà avec des budgets serrés et une pression accrue sur les résultats. Personne ne peut se permettre de faire les mauvais investissements dans les nouvelles technologies et les nouveaux processus.

Cette peur peut être atténuée en procédant à des changements progressifs ou en commençant par des projets pilotes. Elle peut également être minimisée en travaillant avec des partenaires de confiance qui ont fait leurs preuves en aidant les organisations à adopter des solutions innovantes.

L'incertitude peut être due à un manque de formation sur le fonctionnement des nouvelles technologies ou des nouveaux processus, ainsi qu'à des idées fausses sur ce qu'implique le changement. Selon notre sondage, le manque de temps est le deuxième obstacle le plus important au changement, mentionné par 38 % des personnes interrogées¹. Pourtant, ils se rendent compte qu'ils devraient prendre le temps : environ un tiers¹ reconnaît que leurs processus financiers ne sont pas aussi sûrs qu'ils pourraient l'être, ce qui met en péril de précieuses relations avec les clients et la croissance future de l'entreprise.

En ce qui concerne le doute, les tensions organisationnelles et les objectifs mal alignés entre les équipes pourraient être parmi les coupables : 78 % des personnes interrogées¹ ont indiqué que l'adhésion de la direction générale était un défi majeur. Il y a aussi le doute qui provient de ce que l'on pourrait appeler le préjugé du « suffisamment bon ». Dans un sondage précédent d'Interac, nous avons constaté que six décideurs financiers² sur 10 déclaraient que leurs processus actuels fonctionnaient généralement bien et étaient efficaces. Le seul moyen de lutter contre cet état d'esprit est de présenter un argumentaire convaincant.

Cela ne veut pas dire que les employés ne sont pas prêts à adhérer à la transformation numérique. En fait, l'une des plus grandes surprises de l'étude est la perspective positive et avant-gardiste qu'ils partagent. Plus de la moitié (52 %) des personnes interrogées¹ ont déclaré qu'elles étaient confiantes ou optimistes à l'idée de mettre en œuvre un changement à grande échelle au sein de leur organisation. Environ quatre personnes sur dix (43 %) ont déclaré se sentir motivées pour effectuer des changements importants.

Ce qui importe vraiment aux employés, c'est qu'ils ne se sentent pas seuls dans ce processus : 61 pour cent des répondants¹ ont déclaré que les changements à grande échelle doivent être soutenus par au moins une personne, sinon ils ne se produiront pas. Si le leadership est adéquat, 47 %¹ pensent que l'investissement dans le changement à grande échelle fait de leur organisation un employeur plus attrayant.

Autrement dit, vos collègues de travail sont peut-être prêts à se lancer dans l'aventure. Ils ont juste besoin d'un champion comme vous pour leur offrir une vision des raisons pour lesquelles ils devraient le faire.



L'art et la science de la transformation

Qualifier Anna Foat d'agente du changement est sans doute un euphémisme.

« Je saute du haut de la falaise comme le fait Vil Coyote sans trop me préoccuper de la façon dont je vais atterrir, admet-elle. Et, il est vrai que je ne représente qu'un pour cent de la population de ce point de vue. La plupart des gens ne sont pas comme moi, et c'est une bonne chose, car s'ils l'étaient, le monde serait un véritable chaos. »

Au cours de sa carrière, Mme Foat s'est efforcée de canaliser sa volonté du changement pour aider les autres à faire de même. Travaillant dans des organisations des secteurs de la technologie, de l'assurance et d'autres domaines, elle a acquis une expérience sur le terrain en aidant des organisations à traverser de multiples vagues de transformation de toutes sortes. Mme Foat nous a fait part des leçons qu'elle a apprises en matière de changement :

1 Concentrez-vous sur l'équipe de cadres intermédiaires

Les dirigeants d'une organisation doivent respecter la ligne de conduite qu'ils se sont fixée et ceux qui sont en première ligne doivent être prêts à adopter de nouveaux processus et de nouveaux outils. Néanmoins, ce sont les cadres intermédiaires qui peuvent représenter le plus grand obstacle au changement. Mme Foat suggère d'envisager le changement de leur point de vue.

« Tout d'un coup, tout ce que vous avez fait le trimestre dernier est différent de ce que vous allez faire ce trimestre. Vous devrez gérer de nouvelles personnes de manière différente, explique-t-elle. Le travail ne vous procurera pas nécessairement beaucoup de plaisir. Les résultats ne vous apporteront pas beaucoup de reconnaissance. En fait, vous devrez surtout essayer de faire le travail de quelqu'un d'autre d'une manière qui ne vous est pas familière. »

Si vous introduisez la vérification numérique ou les paiements numériques, par exemple, engagez les cadres intermédiaires dès le début afin qu'ils se sentent consultés et qu'ils fassent partie du processus. Fournissez-leur des FAQ et des lignes directrices sur la manière d'encourager l'adoption au sein de leur équipe.

2 Parlez du chemin à parcourir pour aller de A à B, pas seulement de la destination

« Même si les cadres supérieurs croient avoir bien expliqué un changement à venir, ils ont souvent fait part du résultat et n'ont pas beaucoup réfléchi au processus à suivre pour y parvenir », explique Mme Foat. « Ils peuvent également avoir sous-estimé le soutien sur place dont ont besoin les cadres intermédiaires. »

Ce soutien peut simplement consister à clarifier les attentes et à répondre aux craintes réelles que les cadres peuvent avoir de commettre des erreurs lors de la mise en œuvre des changements. Il s'agit d'une conversation qui doit avoir lieu régulièrement et fréquemment afin de briser les silos et d'assurer l'alignement entre les organisations, ajoute-t-elle. Soyez transparent sur les résultats que votre transformation numérique est censée atteindre et sur les domaines dans lesquels ils peuvent apporter la plus grande contribution.

« Ne croyez pas que vous allez organiser une réunion, que tout le monde va chanter Kumbaya et que le changement va se produire une heure plus tard », affirme-t-elle. « Veillez à ce que la situation soit suffisamment rassurante pour éviter qu'ils ne se montrent négatifs et résistants. Souvent, ils ne veulent pas dire non. Ils sont simplement trop effrayés pour dire oui. »

3 Identifiez les 10 % dont vous avez besoin, puis attendez l'effet FOMO

Mme Foat se souvient d'avoir travaillé avec un organisme de soins de santé dont le nouveau directeur général provenait d'un secteur externe. Certains doutaient certes de ses compétences, mais il a abordé le grand changement qu'il devait opérer en recherchant les cadres les plus influents et en leur demandant de participer à un programme bêta d'une initiative qu'il dirigeait.

« Au bout du compte, il a réussi à rallier à sa cause, environ 10 % des chefs de service. Et immédiatement, les gens se sont mis à frapper à sa porte pour lui demander pourquoi ils ne faisaient pas partie du programme bêta, raconte-t-elle. Il a réussi à obtenir environ 85 % de réussite (pour la nouvelle initiative) sans aucun plan de gestion du changement, mais avec sa propre méthode. »



4 N'oubliez pas que le progrès n'est pas la seule option possible

Mme Foat cite Farhan Thawar, dirigeant de Shopify, qui a rédigé un article résumant une approche qu'elle a utilisée (et suggérée à d'autres) pour s'ouvrir davantage au changement. Il s'agit de se poser une question simple : « Pouvez-vous retourner en arrière ? »

« La décision que vous êtes sur le point de prendre est-elle définitive ? Ou bien est-ce que vous pouvez faire marche arrière ? dit-elle. Donnez-vous la liberté mentale de dire : Je vais essayer cette chose-là, et si ça ne marche pas, je peux simplement revenir en arrière. Dans la plupart des cas, il est possible de revenir en arrière et de gérer les risques ou les ajustements nécessaires. »

Bien entendu, vous ne pouvez pas nécessairement revenir des outils numériques aux processus manuels. Veillez plutôt à ce que l'équipe sache comment obtenir rapidement de l'aide et connaisse la procédure à suivre pour faire remonter les problèmes urgents.

5 Prenez conscience que vous n'êtes pas seul à prendre part à ce voyage

Mme Foat a recours à une analogie pour aider son équipe et toute personne ayant besoin d'imaginer ce que pourrait apporter de positif un changement à grande échelle. Elle leur demande d'imaginer un autobus de ville effectuant sans cesse le même trajet.

« Au début, il n'y aura pas beaucoup de monde dans l'autobus. Il se peut que celui-ci doive faire plusieurs fois le même trajet, mais finalement, vous verrez d'autres personnes monter à bord. Peut-être que certains d'entre eux seront des amis, explique-t-elle. Quand il n'y avait personne dans l'autobus et que vous ne saviez pas où il n'allait ni combien d'arrêts il y aurait, c'était effrayant. Au fur et à mesure que vous verrez d'autres personnes à bord, vous monterez vous aussi à bord. »

Partie 2 : Tirer le meilleur parti du changement

Usez d'audace : Faire valoir le bien-fondé du changement

Face à un nombre considérable d'options, on peut être tenté de ne rien faire du tout, ou du moins d'attendre avant de procéder à un changement important. Pourtant, les chefs d'entreprise canadiens savent que mettre le changement en veilleuse ne constitue pas une solution totalement sans risque. Plus d'un tiers (35 %) des personnes que nous avons interrogées¹ ont déclaré que leur organisation gaspille de l'argent en continuant d'utiliser des technologies et processus dépassés.

Votre analyse de rentabilité de la transformation numérique doit tenir compte de la manière dont vous éviterez ou atténuerez les risques liés au maintien du statu quo. Vous devez également expliquer en quoi un changement à grande échelle aura une incidence sur les principaux piliers suivants :



Bâtir la confiance

Toute relation entre une entreprise et ses clients repose sur une promesse implicite : le client fournira ses informations personnelles et son paiement, et l'entreprise les traitera de manière sûre et appropriée.

À mesure que les processus quotidiens sont transférés vers les canaux numériques, la protection des clients et des employés devient de plus en plus cruciale. Ce n'est pas en demandant aux clients de confirmer leurs données par le biais de courriels et de connexions aux médias sociaux que l'on crée ce type de confiance. Pour certains, cela peut contribuer à la perception erronée que les paiements électroniques sont plus susceptibles d'être piratés ou de donner lieu à des fuites de données.

En réalité, les solutions de paiement numérique comme le Virement *Interac* offrent plusieurs niveaux de sécurité par rapport aux méthodes traditionnelles comme les chèques. Cela signifie que les organisations sont mieux en mesure de trouver un équilibre entre la commodité, la sécurité et le consentement, pour le plus grand bénéfice de tous.

Les entreprises sont de plus en plus conscientes de la façon dont le passage aux solutions numériques peut les aider : 34 % des personnes sondées¹ ont déclaré qu'elles pensaient que la transformation numérique rendrait leurs processus plus sûrs. Toutefois, il peut s'avérer nécessaire de mieux expliquer le fonctionnement des vérifications et des paiements numériques et de répondre aux questions ou aux inquiétudes non résolues.



Améliorer l'expérience des clients et des employés

Lorsque nous avons interrogé les décideurs pour savoir quels services seraient, selon eux, résistants au changement, les réponses ont été claires : les opérations étaient en tête de liste¹. Cependant, lorsqu'on leur a demandé quels services bénéficieraient le plus de la transformation numérique, ils ont également placé les opérations en tête de liste, selon 44 % des personnes interrogées¹.

Cela illustre à quel point les opérations sont perçues comme faisant partie intégrante de l'entreprise par les autres services. En effet, les opérations englobent tous les aspects de la vie de l'entreprise, de la gestion des processus quotidiens par les employés à la manière dont les clients sont servis.

Si les équipes opérationnelles hésitent à adopter la transformation numérique, c'est peut-être en raison des obstacles décrits dans la section précédente. Votre analyse de rentabilité doit prendre en compte les avantages de la numérisation, notamment en rendant les processus essentiels plus rapides, plus faciles et plus fiables pour votre équipe et vos clients.

En effet, l'utilisation de chèques nécessite des interventions manuelles telles que l'impression, l'envoi et la vérification des coordonnées du destinataire. En revanche, les paiements numériques peuvent réduire la charge administrative et simplifier la tenue des dossiers.

L'utilisation d'une solution telle que le service *Interac Vérification*^{MC}, quant à elle, peut se traduire par une intégration plus rapide. Prenons l'exemple du processus d'embauche. Pour les nouveaux employés, la

vérification numérique peut contribuer à accélérer leurs démarches jusqu'à pouvoir occuper le poste en question. La même technologie permet aux clients de commencer leur expérience avec une organisation de manière plus accueillante, tout en leur donnant un plus grand choix et un meilleur contrôle sur la manière dont ils vérifient leurs informations.

Plus du quart des participants au sondage (26 %)¹ ont déclaré qu'ils pensaient que la transformation numérique faciliterait le recrutement et la fidélisation du personnel. Une proportion encore plus importante (38 %)¹ a déclaré que leur organisation avait gagné de nouveaux clients en procédant à de tels changements à grande échelle.



Générer des économies de coûts.

Devançant les opérations, 50 % des personnes interrogées¹ ont déclaré que les équipes financières et comptables bénéficieraient le plus de la transformation numérique. Il s'agit probablement d'une estimation inférieure à la réalité.

Les directeurs financiers et leurs équipes consacrent souvent beaucoup plus de temps que nécessaire à la consolidation des états financiers, à la clôture des comptes et à la communication des chiffres aux équipes dirigeantes. Le nombre de personnes qui doivent manipuler un chèque depuis son émission jusqu'à son rapprochement bancaire ne fait que compliquer les choses. Les coûts de production, d'impression et de distribution des chèques papier sont également devenus des dépenses inutiles.

Les équipes des finances et de la comptabilité ont maintenant la possibilité de moderniser leur service grâce à des solutions numériques telles que Virement Interac pour les entreprises. Ainsi, il est possible d'apporter une plus grande transparence sur les flux de trésorerie, ce qui peut conduire à une plus grande flexibilité et à une prise de décision en temps réel pour aider à optimiser la façon dont les ressources sont allouées.



Favoriser la croissance

La numérisation des équipes financières peut également permettre de mieux gérer les coûts et de consacrer plus de temps à la prévision, à la planification et à l'analyse. Fournir de meilleurs conseils à l'organisation en temps opportun contribue à des dépenses plus judicieuses. C'est l'une des raisons pour lesquelles 65 % des personnes interrogées¹ ont déclaré que les paiements numériques représentent le plus grand potentiel en matière de croissance pour les entreprises, bien avant l'informatique en nuage et même l'IA.

Un constat similaire à celui d'autres sondages menés par Interac. Dans le sondage Interac de juin 2023 auprès des décideurs financiers du Canada, 53 % ont déclaré qu'ils supervisent des processus transactionnels qu'ils pourraient employer à des fins plus productives pour soutenir la croissance des entreprises.²

Pour mieux comprendre pourquoi, il faut expliquer les obstacles qui entravent l'exécution des tâches à valeur ajoutée. Les transactions sur papier, comme les chèques, doivent être traitées avec une supervision humaine non négligeable, même si ces mêmes personnes utilisent des systèmes de comptabilité informatisés. Cela peut entraîner des retards et des risques d'erreurs.

Le passage aux méthodes numériques peut aider à respecter les normes de paiement mondiales et faciliter l'intégration avec les applications comptables. Virement Interac pour les entreprises, par exemple, permet aux entreprises d'inclure les données de remise dans un paiement, ce qui facilite les processus de rapprochement et d'établissement de rapports.

Grâce à cette nouvelle technologie, les membres de l'équipe auront le temps de faire le point et de réfléchir aux possibilités de développer une nouvelle gamme de produits, de commencer à vendre dans une nouvelle région ou d'envisager une fusion-acquisition.



Protéger la réputation

Quel que soit le budget que les entreprises consacrent au marketing pour créer leur marque, la perception à long terme des clients et des autres parties prenantes repose également sur les actions qui sont prises par l'entreprise.

En investissant dans des solutions numériques, vous envoyez le message que vous voyez le monde du point de vue de vos clients, que vous reconnaissez leurs besoins et que vous essayez de réduire les obstacles qui pourraient les empêcher d'accomplir leurs projets. L'utilisation des bonnes technologies peut également contribuer à rassurer les clients qui peuvent s'engager avec votre organisation en sachant que des mesures ont été prises pour tenter de réduire les risques et les conséquences des atteintes à la protection des données.

Les autorités de réglementation de l'industrie, dont le rôle est de veiller à ce que les organisations respectent les règles et limitent les fraudes et autres activités similaires, se doivent de protéger leur réputation de la même manière.

Près d'un quart des personnes interrogées¹ croient déjà que la transformation numérique améliorera la réputation de leur organisation. Ce chiffre est susceptible d'augmenter à mesure que davantage d'organisations canadiennes découvrent la puissance de solutions comme le Service de vérification Interac, qui peut aider à protéger contre la fraude en vérifiant l'identité des personnes, de sorte que l'accès n'est accordé qu'aux utilisateurs légitimes, ce qui permet de tenir les cybercriminels à l'écart.

Cet aspect peut également s'avérer important pour les clients qui s'inquiètent de voir un tiers stocker leurs informations bancaires. Avec des solutions comme le virement Interac, les adresses de courriel ou les téléphones portables peuvent être utilisés comme identifiants, ce qui permet de vérifier les données rapidement et facilement.

Tout comme les environnements de vente au détail qui sont passés de l'argent liquide à sans argent liquide, l'efficacité de solutions telles que la vérification numérique et les paiements numériques pourraient rapidement devenir une norme. Les clients décideront alors quelles organisations méritent leur confiance.



La technologie au service d'Interac

Quel est votre meilleur conseil pour convaincre les employés d'accepter un changement important ?

« Vous devez répondre à la question : "Qu'est-ce que j'y gagne ?". Lorsque les employés considèrent un changement tel que la transformation numérique comme une directive imposée par la direction, ce changement peut être perçu comme du travail supplémentaire. Lorsque les employés réalisent les avantages qu'ils tireront personnellement d'un changement, ils se rendent compte qu'ils ont quelque chose à y gagner. Une approche consultative leur donne l'occasion de contribuer par leur expertise à l'élaboration d'un processus nouveau et amélioré. Cela conduit à un plus grand engagement et à une meilleure acceptation, tout en permettant aux employés d'être directement engagés dans la transformation. » Mario Falvo,

Mario Falvo, chef de la direction financière et de la gestion des risques

Pourquoi devrait-on se réjouir du passage de la vérification traditionnelle à la vérification numérique ?

« Parce que dans un monde d'avatars en ligne et d'hypertrucage (deepfake), prouver son identité est vraiment important. Il s'agit d'informations qui vous appartiennent, et vous devriez toujours sentir que ces informations vous appartiennent. La vérification numérique peut vous aider à accomplir toutes sortes de tâches, qu'il s'agisse de la création d'un compte en ligne par un client ou d'un paiement en toute confiance. C'est une tranquillité d'esprit pour vous et vos clients. »

Giles Sutherland, vice-président du développement des affaires, Vérification Interac.



Partie 3 : Accélérer le changement

Ce n'est pas pour rien si, au début d'une course, on dit : « À vos marques, prêts, » avant de crier avec enthousiasme « Partez ! ». Il faut savoir si tout le monde est prêt et dans quel couloir courir. Ensuite, ce qui compte, c'est d'atteindre la ligne d'arrivée et de savourer la victoire.

La course à la transformation numérique n'est pas différente. Pour que le processus passe à la vitesse supérieure, vous devez prendre quelques-unes des mesures suivantes :



Mobiliser les bons acteurs

Bien qu'il soit important d'avoir un champion, celui-ci doit être capable de former des alliances et de favoriser la collaboration au sein de l'organisation. Cette idée a été renforcée par notre sondage, dans lequel 56 % des³ personnes interrogées¹ ont déclaré que le changement organisationnel ne pouvait pas être mené par une seule personne.

Au lieu de cela, les champions devraient examiner chaque service afin d'évaluer quel type d'expertise peut être utilisé pour faciliter la transition vers de nouvelles technologies et de nouveaux processus. Parfois, ces types d'initiatives commencent dans le service informatique en raison des outils requis, mais vous devez tenir compte de l'impact et de l'expertise dans le domaine des ventes, du marketing, des opérations, des ressources humaines et de la finance, entre autres.

Selon le sondage d'Interac, seulement 32 % des décideurs interrogés ont déclaré que les membres de la haute direction, comme le directeur financier, sont activement engagés dans ces discussions³. Il faut changer cette situation et faire en sorte que les personnes à tous les niveaux - de la haute direction aux travailleurs de première ligne - soient incluses dès le départ pour comprendre pourquoi des solutions telles que la vérification numérique sont importantes et ce qu'elles signifieront pour l'avenir de l'organisation.



Élaborer la stratégie ensemble

Les employés ne doivent pas avoir l'impression que le changement est quelque chose qui leur est simplement imposé. Ils doivent en faire l'expérience et contribuer à son élaboration et à sa mise en œuvre.

Une approche consultative peut commencer par examiner les processus quotidiens existants et les difficultés rencontrées par les employés. Si les gens se sentent submergés par la paperasse, il est clair qu'il s'agit là d'un problème à résoudre. On pourrait par ailleurs vous indiquer que les paiements sont difficiles à confirmer ou qu'il est difficile de dresser un tableau précis des flux de trésorerie pendant les périodes de planification les plus importantes.

Ensuite, vous pouvez discuter de la manière dont des solutions telles que la vérification numérique et les paiements numériques pourraient vous aider. Cette discussion doit d'abord concerner des résultats concrets, tels qu'une augmentation de la productivité, une diminution des erreurs ou simplement plus de temps pour se consacrer aux aspects les plus valorisants de l'activité de chacun. Les indicateurs clés de performance (ICP) vous permettront de fixer des objectifs réalistes lorsque vous lancerez des projets pilotes et des déploiements à plus grande échelle.

N'oubliez jamais qui vous voulez servir en fin de compte grâce à la transformation numérique. Près de la moitié des personnes interrogées ont déclaré que le changement organisationnel se produit plus rapidement s'il est axé sur la satisfaction des besoins des clients plutôt que sur les processus internes. Tout ce que vous faites doit être considéré comme un moyen de parvenir à une fin plus axée sur le client, et tout le monde doit comprendre le lien avec les opérations internes.

3. Un sondage en ligne de 15 minutes a été mené du 10 au 20 mars 2023 par RepData. Le sondage a été effectué auprès d'un groupe de décideurs à temps plein au Canada. Au total, 299 décideurs ont répondu au sondage.



Évaluer les progrès et obtenir de la rétroaction

Il y aura de nombreuses étapes à franchir dans le cadre de votre transformation numérique. Au début, vous vous contenterez peut-être de déployer des solutions et de les faire connaître à vos collaborateurs. Mais vous pourriez rapidement commencer à remplacer ou à améliorer d'anciens processus par des nouveaux, et il est important d'évaluer vos résultats au fur et à mesure que vous le faites.

Une partie de cette évaluation peut se faire sur la base des indicateurs clés de performance dont nous avons parlé plus haut. Toutefois, la rétroaction spontanée que vous recueillez directement auprès de vos employés et même de vos clients est également précieuse. Vous pourriez, par exemple, ajouter des questions sur l'adoption par votre organisation de la vérification et des paiements numériques à une étude régulière sur l'engagement des employés ou à une enquête éclair. Pour les clients, vous pourriez inclure un questionnaire ou un sondage dans un courriel ou sur les réseaux sociaux.

Notre sondage a révélé que 49 %¹ des décideurs d'entreprise estiment que leur entreprise souhaite procéder à des changements à grande échelle et croient qu'il est important de le faire. Profitez de ce sentiment positif pour évaluer vos progrès et célébrer les petites victoires en cours de route.



Faire de l'éducation une priorité

Une gestion efficace du changement repose en partie sur l'art de raconter une histoire efficace du « avant » et « après ». Tout le monde connaît peut-être votre mode de fonctionnement actuel, mais il faut qu'ils comprennent comment le parcours que vous leur proposez les mènera vers un résultat final plus attrayant.

Cette histoire sera racontée différemment selon le public. En interne, vous expliquerez à vos employés comment l'utilisation des paiements numériques simplifiera les processus de rapprochement grâce à des données structurées. Pour les clients, l'histoire peut porter sur la flexibilité, la rapidité et la commodité d'effectuer un paiement. Pour les fournisseurs, l'histoire peut souligner une efficacité accrue et une plus grande confiance dans les transactions effectuées grâce aux données en temps réel et aux confirmations de paiement.

Cependant, il est important que les employés ne restent pas passifs : ils doivent être activement impliqués dans l'adaptation aux nouveaux processus par le biais de formations et d'un soutien. Les employés devraient prévoir du temps afin de pouvoir se familiariser avec les nouveaux outils. Les clients et autres parties prenantes pourraient bénéficier d'une formation par le biais de vidéos tutorielles ou d'agents conversationnels.

N'oubliez pas que 43 % des personnes interrogées¹ ont déclaré que leur organisation mettait beaucoup de temps à effectuer un changement à grande échelle. Pour répondre à leurs attentes, divisez la transformation numérique en phases réalisables et maintenez la communication tout au long du processus.





Trouver des partenaires de confiance

Si tout cela vous semble un peu décourageant, rappelez-vous que votre organisation n'est pas obligée de procéder à de grands changements par elle-même.

Plus d'un quart des personnes interrogées, par exemple, ont déclaré que l'intégration des nouvelles technologies et des nouveaux outils dans les processus existants constituerait un défi de taille. L'un des moyens d'y remédier est de se tourner vers ceux qui ont atteint des objectifs similaires pour le compte d'autres organisations.

Ainsi, le partenaire approprié peut mériter votre confiance en démontrant qu'il dispose d'une technologie de pointe et qu'il s'engage à rester à l'affût des outils émergents et des meilleures pratiques, ainsi qu'à entretenir des relations avec d'autres commerçants et des fournisseurs tiers. Lorsque vous entrez en contact avec des partenaires potentiels, indiquez clairement vos valeurs fondamentales ainsi que votre feuille de route en matière de transformation numérique afin que vous soyez sur la même longueur d'onde.

En plus des partenaires technologiques, vous pouvez également discuter avec une institution financière qui est prête à travailler avec vous sur la modernisation des processus de paiement et qui peut vous aider à comprendre les étapes et les coûts supplémentaires à prendre en compte dans votre plan.

Passons au changement ensemble

Si cette étude vous a été utile, passez à l'étape suivante en communiquant avec l'équipe d'Interac. Découvrez comment nous aidons des organisations comme la vôtre à gérer les changements, petits et grands, en tirant parti de solutions numériques novatrices pour répondre aux besoins actuels et futurs. Pour passer à l'ère du changement, communiquez avec nous à l'adresse info@interac.ca.



Interac Corp.

Pour plus d'information au sujet de la vérification, visitez [Interac.ca/pourlesentreprises](https://interac.ca/pourlesentreprises)

Publié en janvier 2024

Copyright 2024 Interac Corp. Tous droits réservés.

® mc sont la propriété d'Interac Corp.

Interac, le logo Interac et le service Virement *Interac*^{MP} sont des marques déposées d'Interac Corp.