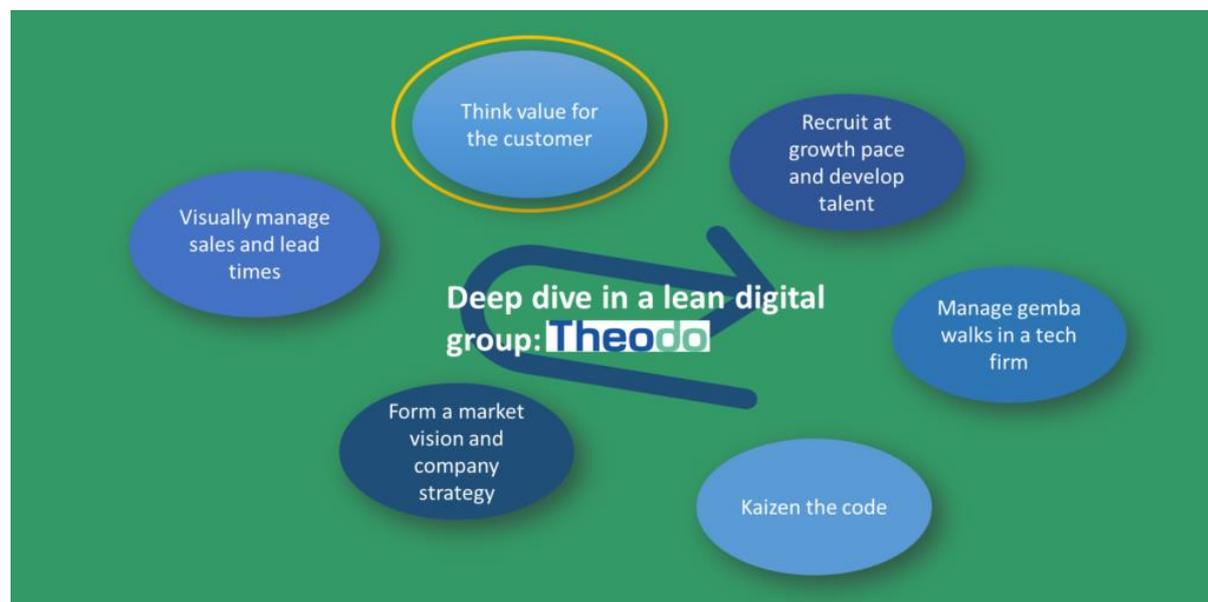


Source : [Deep-dive-in-a-lean-numérique-company #2](#)

Immersion dans une entreprise Lean du monde numérique – Chapitre 2



ARTICLE - Dans ce second article de cette nouvelle série, Catherine Chabiron discute de la façon dont la concentration sur la valeur pour le client a aidé une start-up de la fintech à multiplier par 5 son chiffre d'affaires rien que l'année dernière.

Vous avez peut-être lu mon précédent article sur le groupe Theodo. Il racontait ma journée passée en compagnie de Caroline, Directeur des Opérations de Theodo France, et se concentrait sur les ventes et la gestion de projet dans l'entreprise. C'est alors que j'ai eu l'idée d'approfondir mon analyse de l'entreprise, en vous faisant faire avec moi un tour complet de cette organisation lean à succès, opérant dans le monde du numérique.

C'est une opportunité sans précédent, je trouve, de pouvoir explorer la façon dont les techniques et concepts lean, développés à l'origine dans l'industrie automobile, ont progressivement été transposés puis intégrés dans l'ADN du monde numérique. Chacune des étapes de la bannière ci-dessus fera l'objet d'un article, du client aux collaborateurs, de la technique numérique et de l'apprentissage à la stratégie.

SE CONCENTRER SUR LA VALEUR POUR LE CLIENT EST UN PARI GAGNANT

Cet article porte sur la valeur pour le client, qui est plus qu'un mot à la mode pour l'entreprise que je visite aujourd'hui, Sipios. Pour s'en convaincre, juste un chiffre : rien qu'en 2020, son chiffre d'affaires a été multiplié par cinq !

Le groupe Theodo est une galaxie de spin-offs et Sipios, une fintech créée en 2017, en fait partie. (Si vous n'êtes pas plus familier avec ce terme que je ne l'étais avant ma visite, sachez qu'une fintech est une start-up innovante qui utilise la technologie pour proposer des services bancaires et financiers nouveaux ou améliorés).

Les bureaux de Sipios sont situés au dernier étage de l'immeuble Theodo, près du quartier parisien de Montmartre. Les jeunes start-ups doivent attirer à la fois les clients et les talents pour prospérer, et je parie que la vue depuis le toit-terrasse est un argument de choix pour eux !

Rodolphe, cofondateur et PDG de Sipios, a rejoint Theodo en 2015 avec une formation juridique et financière. Il a lancé Sipios deux ans plus tard. « J'avais fait un stage dans une banque pendant mes études, et j'ai su dès le premier jour que cela ne me correspondait pas. J'ai créé ma propre entreprise peu après, mais j'ai vite compris que j'avais besoin de plus d'expérience et de compréhension du métier. Je voulais rester dans le monde de la technologie, apprendre de personnes plus expérimentées et rejoindre une entreprise en croissance. C'est pourquoi j'ai vendu ma start-up et rejoint Theodo », me dit-il.

Démarrer une spin-off à peine deux ans après avoir rejoint le groupe peut naturellement être considéré comme un succès retentissant pour Rodolphe, mais ce n'était pas exactement une promenade de santé. En fait, 2019 s'est avérée être une année difficile pour Sipios. « Proposer de livrer une application sur la base d'un cahier des charges émis par un client, c'est très bien, mais le problème est que beaucoup d'autres entreprises peuvent coder et faire la même chose. Nous avons besoin de quelque chose qui nous aide à nous démarquer », explique Rodolphe.

COMMENCER PAR UNE COMPRÉHENSION APPROFONDIE DE SON MARCHÉ CIBLE

Comment s'y prendre pour écouter et comprendre son marché cible ? Rodolphe s'est mis à lire la presse spécialisée et à parcourir les sites web de différents médias spécialisés dans la finance et la banque. Les banques opèrent dans des conditions difficiles depuis 2008 : il existe désormais des règles strictes pour protéger leur capital contre les risques excessifs, les taux d'intérêt n'ont jamais été aussi bas et les néobanques ont commencé à s'attaquer à l'approche plus que centenaire de l'employé-derrière-son-guichet, en développant une expérience utilisateur en ligne considérablement améliorée.

Rodolphe est plutôt réservé, et il admet que lire des livres ne suffisait pas. Il a dû sortir et interviewer des clients existants et potentiels. Il s'est fixé un objectif ambitieux : parler à 100 personnes. Lorsque l'on est timide et que l'on apprend son métier au travers des argumentaires de vente qu'il déployait, cela peut être un peu éprouvant. Pourtant, Rodolphe est allé jusqu'au bout, sachant que le lean nous enseigne combien le développement de nos propres compétences et une véritable écoute des acteurs de notre métier peuvent payer.

Rodolphe a commencé à organiser sa réflexion en mettant par écrit sa compréhension du marché. Ceux qui réussissent, a-t-il réalisé, comprennent leurs clients en profondeur, sont en tête de peloton sur une technologie hautement évolutive, et savent comment attirer et retenir les talents, afin d'engager leurs équipes sur la meilleure expérience utilisateur. Du point de vue du client, il a appris une leçon fondamentale, me dit-il : « J'ai commencé les entretiens avec mes contacts habituels dans les banques, mais au fur et à mesure que j'approfondissais ma compréhension de leurs problèmes courants, leurs positions sur le marché et leurs défis, ils ont senti qu'ils devaient mettre la direction, voire les COMEX, dans la boucle pour échanger sur les points que je soulevais et finalement discuter des gains possibles pour la banque grâce à la technologie ».

CHANGER LE DISCOURS DE VENTE, S'ADAPTER AUX NOUVEAUX ACTEURS

Ce changement d'approche a radicalement modifié le *modus operandi* de Sipios. À l'aide d'un certain nombre d'exemples, Rodolphe me montre comment l'entreprise est passée d'une position axée sur la livraison (« donnez-moi les spécifications, je vais développer ») à une attitude consistant à montrer comment et pourquoi elle pense que sa solution résoudra le problème du client.

Auparavant, lorsqu'ils faisaient une offre ou proposaient leurs services, ils se contentaient principalement d'énumérer leurs réalisations, ce qu'ils savaient faire, la technologie qu'ils maîtrisaient, et incluaient la page de référence habituelle des marques connues qui avaient au moins une fois fait appel à eux. Aujourd'hui, l'argumentaire de vente est élaboré au moyen de longues discussions préalables, étayées par un « executive summary » interne, qui reprend ce qu'ils savent être les zones à risque d'une vente.

Rodolphe et moi sommes maintenant dans l'open space des Ventes. Nous y rencontrons Jean-Philippe, qui a été recruté il y a un an pour faire face à la nouvelle approche de l'avant-vente et à l'augmentation considérable de la demande qui a suivi son introduction.

L'exec summary sur lequel travaille Jean-Philippe s'articule autour de cinq points clés : 1) Pourquoi maintenant ? 2) Quels gains pour le client ? 3) Comment les réaliser ? 4) Quelle recette secrète pourrions-nous utiliser (technologie, savoir-faire, méthode) pour garantir que nous ferons un meilleur travail que les autres ? 5) Que doit contenir l'offre qu'ils ne pourront pas refuser ? Rodolphe dit qu'ils envisagent d'ajouter un sixième point, sur les risques clients. Comme ils comprennent de mieux en mieux non pas la solution que veut le client, mais le problème réel que celui-ci tente de résoudre, ils mettent parfois le doigt sur des éléments factuels que le client n'avait pas vus. En creusant davantage les problèmes avant les ventes, l'équipe a développé sa capacité à mettre en évidence les gains potentiels pour le client – une approche qui est bien sûr très attrayante pour la direction car elle peut conduire à un avantage concurrentiel. D'autre part, cela signifie que pour préparer les discussions avec la direction, leur exec summary doit être régulièrement mis à jour avec les informations sur les risques.

Vous pouvez voir ci-dessous des extraits avant et après d'une offre commerciale faite au même client (l'offre « avant » a d'ailleurs été refusée). D'une certaine manière, Sipios est passé d'une approche poussée (vendons nos capacités) à une approche tirée (comprenons le problème et démontrons la valeur avec un prototype).

BEFORE – selling Sipios capabilities

NOUS AIDONS NOS CLIENTS À SAISIR L'OPPORTUNITÉ DE LA TRANSFORMATION DIGITALE

Les étapes d'un projet



Nos clients

Chiffre d'affaires groupe M33



Time to impact

Discovery

- Frugalité des fonctionnalités
- Définition du Succès
- Recherche et tests utilisateurs

Team work

- Plan de production unifié
- Équipe en plateau projet
- Recrutement d'ingénieurs polyvalents

Low Code

- Méthodologie agile et lean
- La productivité avec nos standards et briques internes
- La qualité avec notre produit Hyperdrive

Plug

- Définition des critères en début de projet
- Déploiement et tests en continu

m33
STARTUP STUDIO

Plus de 250 ingénieurs et coachs agiles



Web



Web



Mobile



Data



Fintech



Devops

AFTER – demonstrating customer value with a prototype

Notre recommandation pour le cockpit client



Prendre le meilleur de **xqonto**

Afficher des recommandations personnalisées

Prendre le meilleur de **Revoluit**

Réduire l'interface à un menu et une page au scroll infini

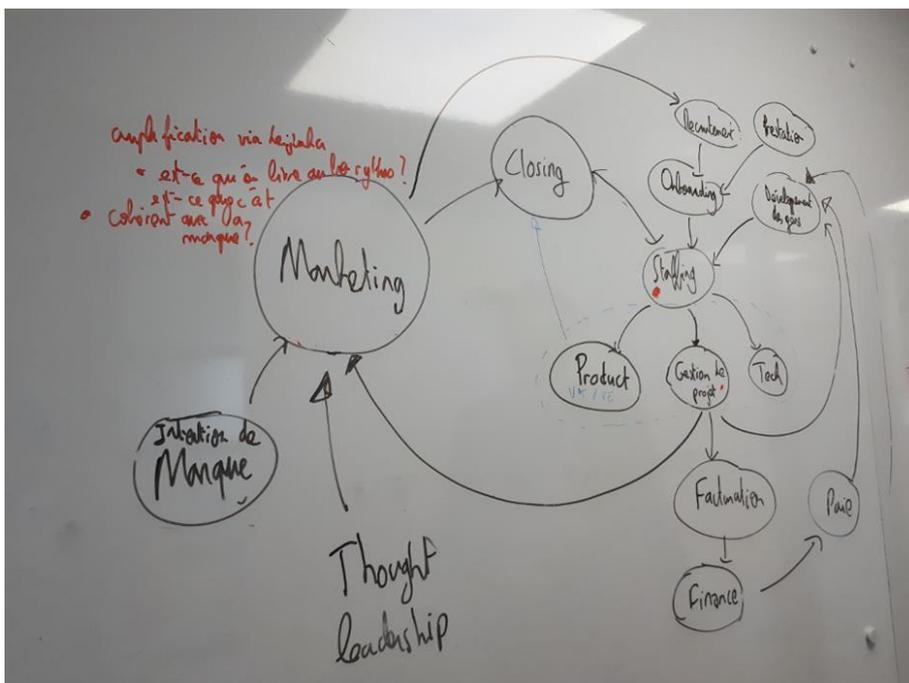
Prendre le meilleur de **charles SCHWAB**

- La vue synthétique sur des encours multiples
- Le détail sur les recommandations

Copyright © 2018 par Sipios. Tous droits réservés. - Confidential - Ne pas partager

Passer de la livraison (mode poussé) aux gains du client (mode tiré) a eu une conséquence majeure. Sipios a constaté qu'il fallait faire le lien entre les deux en montrant une maquette du produit avant la conclusion de la vente. « Cet énorme investissement dans le pourquoi et le comment en amont de la vente a conduit certains de nos interlocuteurs à hausser un sourcil. Ils ne comprenaient pas comment nous pouvions être rentables avec un tel investissement en amont », explique Rodolphe. « En fait, la réponse est double : nous économisons beaucoup de questions et de demandes de précisions lorsque l'affaire arrive chez nos développeurs, et nous avons augmenté notre taux de transformation d'affaires ». Fin 2020, le taux de transformation de Sipios a atteint le niveau exceptionnel de 83 % – un résultat impressionnant dans un contexte B2B, confirmé par un taux de 67 % au premier trimestre 2021.

Rodolphe me montre comment ils capitalisent leur connaissance du marché dans leur base de données Argos, du nom du géant mythologique aux cent yeux, qui pouvait tout voir autour de lui. Ils notent ce qu'ils apprennent sur les défis du marché, les clients potentiels et la concurrence. Comprendre les points d'insatisfaction des utilisateurs de la banque et la façon dont les concurrents s'y attaquent est l'objectif clé du genchi genbutsu dans les ventes et le marketing (aller voir par soi-même là où les choses se passent). « Les banques ont généralement un Net Promoter Score négatif ici en France. La mission que nous nous sommes donnée est d'atteindre au moins 60% de NPS sur toutes les solutions Sipios que nous proposons et mettons en œuvre pour elles », me dit Rodolphe. Ils continuent également à perfectionner leur savoir-faire. « Nous avons un sensei, et cela nous aide beaucoup. Mais nous apprenons également par le biais de clubs de lecture et au sein de la communauté de pratique interne de Theodo. Nous avons ainsi une communauté pour tous les DG de Theodo, et nous en développons une autre axée sur les ventes. L'idée est que, chaque semaine, chacun d'entre nous lise un ou deux chapitres d'un livre qu'il a choisi, afin que nous puissions ensuite discuter de nos apprentissages et de nos découvertes », explique Rodolphe. Multiplier son chiffre d'affaires par cinq, c'est un risque énorme de mura (surcharge). Rodolphe, qui a confié la majeure partie du travail de vente à sa nouvelle équipe commerciale, en est bien conscient. Il conserve sur un mur un diagramme de toutes les interactions entre les ventes, la conclusion des affaires, le recrutement et l'accueil, le développement du personnel et la gestion des produits et des projets. « Si je laisse une seule de ces dimensions dérapier, nous sommes fichus », conclut-il.



Il ne peut y avoir de meilleure transition pour ma prochaine visite au groupe Theodo, où je chercherai à comprendre comment les RH gardent le rythme dans le recrutement et dans le développement et la rétention des talents. La suite au prochain numéro !



Catherine Chabiron est auteure Lean et membre de l'Institut Lean France.

Traduction par Nicolas Villemain, Marc-Antoine Guichard et François Lopez