

édito

« Seul ce qui se mesure s'améliore »



Jean-Paul Amoros, président de CDO Alliance

« Seul ce qui se mesure s'améliore ». On pourrait appliquer cet adage à la transformation digitale, peut être plus encore qu'à tout autre domaine. En effet, si le passage de l'entreprise tayloriste à l'entreprise plateforme requiert à la fois technologie et changement de culture, il serait vain de croire que le processus de digitalisation se déroule sans stratégie, sans points d'étape, sans mesure concrète des progrès réalisés dans le temps. Cette mesure, elle se doit de reposer sur des indicateurs fiables, cohérents avec l'activité, la taille et le projet de l'entreprise. Il en va de la pertinence du processus de transformation. Fidèles à notre mission d'aider nos entreprises adhérentes à devenir des leaders digitaux en accélérant leur mutation digitale, par le benchmark des meilleures pratiques, nous avons réalisé avec BearingPoint une étude sur les indicateurs de performance de la transformation. Muriel Monteiro explique très clairement que nous sommes arrivés à un point de cheminement des entreprises où un bilan d'étape est nécessaire. Beaucoup d'organisations ont enclenché des démarches de transition il y a quelques années. Afin de la mener à bien, il convient qu'elles puissent se situer dans leur propre démarche, en termes de vitesse d'avancée, mais aussi les unes par rapport aux autres, et de façon interne aux différents secteurs économiques.

Muriel Monteiro, associée chez BearingPoint
« Transformation digitale : l'heure est aujourd'hui au bilan et les entreprises doivent se poser quelques questions »



BearingPoint a publié avec CDO Alliance un livre blanc sur la mesure de l'impact des programmes de transformation digitale. Si les entreprises ont toujours piloté leurs grands programmes de transformation, qu'est-ce qui change aujourd'hui ?

Il y a eu différentes phases successives dans l'intégration du Digital. Les entreprises ont commencé avec une phase « impressionniste » et d'expérimentation, puis elles ont connu une phase de structuration et d'organisation avec la montée en puissance des CDO notamment. Ces dernières années, les entreprises ont mis en place des programmes de transformation digitale importants, avec de multiples initiatives, représentant des investissements significatifs. L'heure est aujourd'hui au bilan et les entreprises doivent se poser quelques questions. Quels sont les impacts des programmes de transformation digitale sur les performances financières de l'entreprise ? Quels indicateurs économiques et financiers suivre au niveau COMEX et au niveau opérationnel pour mieux piloter la transformation digitale ? Ces questions sont devenues

essentiels pour les Directions Générales afin de piloter la stratégie de l'entreprise et arbitrer les programmes de transformation digitale dans une logique de rentabilité à plus ou moins long terme.

Quelles sont les étapes à suivre et les éventuelles difficultés rencontrées ?

Le premier enjeu consiste à bien préciser ses objectifs et ce que l'on souhaite mesurer, que ce soit le digital au service de la croissance, de l'efficacité opérationnelle, des clients ou encore des collaborateurs par exemple. Le deuxième enjeu est de décloisonner la data, par exemple en utilisant un datalake et des tags permettant de suivre la contribution du canal digital à la performance de l'entreprise. Plus généralement, il faut construire de nouveaux indicateurs, non disponibles aujourd'hui dans la comptabilité analytique. Enfin, il s'agit de décliner le dashboard à tout niveau de l'organisation et de l'utiliser comme vecteur de conduite du changement. Dans les grands groupes, les principaux freins identifiés à la mise en place d'indicateurs performants sont avant tout la difficulté à définir des indicateurs fiables et

cohérents d'une entité à une autre, et l'accès aux données pertinentes pour les produire régulièrement.

Quelle est la nature des indicateurs de ces « dashboards COMEX » ?

Le nombre d'indicateurs suivis au niveau COMEX reste limité à moins de 5 pour la plupart des secteurs - et entre 5 et 10 en moyenne dans le secteur bancaire. Si je devais faire la synthèse des grands thèmes mesurés chez nos clients, je mentionnerais les indicateurs business comme l'adoption et l'impact sur le chiffre d'affaires, les indicateurs clients liés à la satisfaction ou plus récemment au Customer Effort Score, ceux sur l'engagement des collaborateurs et les gains liés aux projets emblématiques. Mais aussi de nouveaux KPI en lien avec les nouveaux business models comme le nombre d'API ouvertes ou le trafic de clients permis par les échanges avec des écosystèmes de tiers ... Aujourd'hui, à l'heure du bilan, il faut évoluer de KPI de moyens à des KPI de résultats et ROI, pilotés dans toute l'entreprise et tout au long de la transformation, pas uniquement au lancement des projets.

L'étude de BearingPoint et CDO Alliance vise à dresser un état des lieux de la mesure de l'impact économique et financier des programmes de transformation digitale. Elle apporte un éclairage sur la mesure de l'impact

des programmes de transformation digitale. À travers des entretiens menés auprès de CEO, CDO et CFO des plus grandes entreprises françaises, BearingPoint a identifié les indicateurs les plus pertinents et

questionné la place de ces indicateurs, comme l'organisation inhérente à leur mesure et au recueil de la donnée. Les résultats de l'étude seront présentés lors d'un événement le 16 octobre prochain.