



La transformation digitale, au carrefour de la stratégie et de la technologie

Une étroite collaboration entre le DSI et ses collègues des divisions métier permet de repérer les processus de gestion susceptibles d'être optimisés par la technologie, et de déployer pour les clients et les collaborateurs des expériences différenciées permettant d'obtenir des résultats plus rapidement.

Juillet 2017

Parrainé par :



Résumé

La quasi-totalité des secteurs d'activité connaissent de grands chambardements : services financiers, divertissement, hôtellerie, médias, transports, télécoms. La transformation digitale s'inscrit au cœur de ces bouleversements.

Les entreprises engagées sur la voie de la transformation digitale se donnent les moyens de refondre leur activité, de déployer des expériences différenciées pour leurs clients et leurs collaborateurs, et d'acquérir un avantage concurrentiel. Pour autant, ces objectifs ne peuvent être atteints avec les seules technologies digitales.

La transformation digitale passe par une adaptation culturelle, l'adoption de conventions et de processus de travail inédits, l'apport de nouvelles compétences et la modernisation des processus. Pour gérer efficacement chacun de ces aspects et garantir leur cohabitation harmonieuse, la transformation digitale requiert une stratégie bien pensée.

Les acteurs qui ont élaboré des stratégies digitales claires et cohérentes ont souvent un point commun : ils abordent la transformation digitale comme une stratégie d'entreprise où l'innovation et la créativité sont portées par la technologie.

Le directeur des systèmes d'information (DSI) a une vision unique de l'entreprise dans son ensemble, pour ce qui est des interdépendances entre la structure organisationnelle et les unités fonctionnelles, ainsi que de la manière dont la technologie peut être mise au service de leur optimisation. Son point de vue spécifique peut être rapproché des objectifs et impératifs formulés par les responsables de divisions métier pour construire une feuille de route digitale très complète remplissant les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Les résultats en sont la preuve. Le quartile supérieur des champions de la maturité digitale, ceux qui affichent les meilleures notes en culture, stratégie, capacités et organisation digitales, enregistrent une progression de leur chiffre d'affaires cinq fois plus importante que leurs pairs et une rentabilité huit fois supérieure, d'après une [étude](#) datant d'octobre 2016 publiée par McKinsey & Company. Or, contre toute attente, même si le digital figure en tête des priorités chez la plupart des dirigeants, les progrès accomplis par nombre d'entreprises sont lents.

D'après l'édition 2017 du [Global Customer Experience Benchmarking Report](#) de Dimension Data, qui a enquêté auprès de 1 351 établissements dans 80 pays, plus de la moitié (51 %) des entreprises affirment soit ne pas avoir de stratégie digitale, soit, au mieux, être en train d'en élaborer une.

Or, rentrer tardivement dans la partie est inadmissible pour une entreprise qui caresse l'espoir de survivre. *« Si vous n'allez pas de l'avant dans le registre de la transformation digitale, vous serez vite distancé »*, affirme Dan Puterbaugh, conseiller juridique senior pour Adobe Document Cloud chez Adobe.

Dans les pages qui suivent, vous découvrirez :

- Pourquoi les stratégies digitales concluantes sont le fruit d'une étroite collaboration entre les responsables de divisions métier et les DSI.
- Pourquoi les DSI ont toutes les cartes en main pour orienter les initiatives de transformation digitale et mettre en adéquation la stratégie digitale et les objectifs métier.
- Comment un petit pas avant dans le domaine des documents numériques peut aboutir à un grand pas en avant en termes de transformation digitale, avec l'accélération de la productivité des collaborateurs et le déploiement d'expériences clients fluides.
- Exemples de champions de la maturité digitale qui optimisent leurs processus métier, réinventent leurs expériences clients et accélèrent leurs performances commerciales.

Réinventer l'expérience client et celle des collaborateurs

Théoriquement, le plus grand atout de la transformation digitale réside dans les modes d'exercice de l'activité, nouveaux et optimisés, qui en résultent. Le digital confère transparence et simplicité aux processus de travail en interne comme à ceux orientés clients, puisque le suivi des documents et informations transactionnelles s'opère aisément. La tâche des collaborateurs est nettement facilitée et les clients bénéficient d'expériences fluides.

La première étape, pour ce qui est du déploiement d'expériences d'exception, consiste à cerner les parcours empruntés par les collaborateurs pour mener à bien leurs missions, et ceux des clients pour obtenir des produits ou services. L'étape suivante vise à évaluer dans quelle mesure l'utilisation de technologies digitales et de processus repensés peut contribuer à simplifier ces expériences.

Par exemple, l'intégration des nouvelles recrues est, depuis toujours, un processus chronophage où la paperasserie est importante et où les nouveaux collaborateurs et les dirigeants sont tenus de compléter et signer plusieurs dizaines de formulaires en rapport avec les contrats de travail, les régimes de retraite et de prévoyance des employés, les prélèvements fiscaux, etc.

En dématérialisant ce type de tâches, un client d'Adobe, [l'État d'Hawaii](#), a réussi à rationaliser le processus d'intégration et à réduire de 80 % le temps consacré par les nouvelles recrues à s'acquitter des formalités administratives en question. La simplification de ses workflows lui a permis de renforcer les contrôles et de gagner en efficacité. À présent, les collaborateurs nouvellement embauchés par cet État sont immédiatement opérationnels, sans plus être submergés par la paperasserie.

La réussite digitale, ou la rencontre entre stratégie et technologie

La question de savoir qui doit piloter le processus de transformation digitale continue à faire débat. Selon une étude menée par Altimeter Group, 34 % des entreprises ont fait appel à leurs directeurs marketing pour piloter leur transformation digitale, tandis que 19 % ont choisi leur DSI ou DTI.

Dans nombre d'établissements, c'est le directeur marketing qui est sollicité car les PDG considèrent le « digital » comme une démarche orientée clients.

Pour autant, la transformation digitale va bien au-delà des interactions d'entreprise à client. Elle exige une approche globale qui explore chaque recoin de l'entreprise. La révolution digitale touche les RH, la logistique, la distribution, les ventes, le marketing, la finance ainsi que d'autres activités back-office. La transformation digitale offre aux dirigeants de l'entreprise un tout nouveau projet pour piloter l'activité et démultiplier la valeur commerciale.

Le digital englobant tous les pans de l'entreprise, le DSI est parfaitement bien placé pour superviser et mettre en œuvre le programme d'action digital. Il jouit d'un point de vue unique sur la manière dont les différentes divisions de l'entreprise interagissent les unes avec les autres. En outre, le DSI est le mieux à même de décider, de par son expérience, comment tirer parti de la technologie pour matérialiser l'art du possible, et comment concilier stratégie et technologie à l'échelle des unités fonctionnelles (RH, marketing, finance) et des branches d'activité pour réinventer les activités commerciales.

Cependant, les DSI ne peuvent orchestrer seuls la transformation digitale. Ils doivent travailler en étroite coopération avec les responsables fonctionnels et de divisions pour identifier les circonstances favorables à l'élaboration de processus de gestion digitaux et au déploiement d'expériences digitales qui sauront captiver les clients.

« Le fait que le DSI veille à ce que ces déploiements techniques ne soient pas uniquement pilotés par une unité fonctionnelle donnée importe tout autant que sa vision à long terme », fait observer Dan Puterbaugh.

Le DSI doit également s'assurer qu'aucun cloisonnement organisationnel ne viendra entraver la réussite digitale. « Le DSI doit également veiller à ce que l'approche stratégique ne soit pas simplement descendante ou ascendante, mais opère de manière transversale dans toute l'entreprise », ajoute Dan Puterbaugh.

Une parfaite symbiose du DSI et des dirigeants de l'entreprise avec la stratégie digitale aura également d'autres incidences significatives. « Par exemple, selon la manière dont les processus de travail sont mis au point et perpétuellement optimisés, les employés décideront ou non de rejoindre l'entreprise et d'y rester », souligne Lisa Croft, chef de groupe marketing produit chez Adobe.

DSI et responsables de divisions métier peuvent unir leurs efforts de différentes manières pour mettre au jour les possibilités d'innovation digitale à l'échelle de l'entreprise. Dans la partie suivante de cet article, nous examinerons les divers moyens de tirer parti des documents numériques pour dynamiser la productivité des collaborateurs et déployer facilement les expériences client.

« Si vous n'allez pas de l'avant dans le registre de la transformation digitale, vous serez vite distancé. »

-- Dan Puterbaugh, conseiller juridique senior pour Adobe Document Cloud chez Adobe

Diagramme 1 : Réorientation du pilotage digital, de la dimension tactique à la dimension stratégique

Pilotage des initiatives digitales, de la dimension tactique à la dimension stratégique



Même lorsque le DSI n'est pas directement en charge des initiatives de transformation digitale, il peut et doit montrer son influence à travers sa capacité à diriger.

Source : 2016 Harvey Nash/KPMG CIO Survey, étude réalisée auprès de près de 3 400 DSI et responsables informatiques dans 82 pays

Instaurer le marché du travail digital propice à l'avenir de l'entreprise

L'un des aspects les plus extraordinaires de la transformation digitale, c'est qu'elle offre aux entreprises des méthodes entièrement nouvelles pour exercer leur activité — tant avec les clients qu'avec les partenaires commerciaux.

« À mesure que les entreprises deviennent plus pointues dans le domaine de la transformation digitale, les décideurs découvrent des techniques pour s'affranchir du papier et automatiser les processus qui sont profitables à la fois aux collaborateurs et aux clients », indique Lisa Croft.

Les expériences client hors du commun commencent par faciliter la tâche des collaborateurs, ce qui suppose de repérer et d'éliminer les étapes fastidieuses et ennuyeuses.

Les équipes commerciales, par exemple, sont constamment en quête de techniques pour conclure des contrats plus rapidement. La dématérialisation des processus de vente — donner aux clients les moyens de signer des contrats par voie électronique, par exemple — peut s'avérer très utile.

« Chez certains de nos clients, ce délai est passé de 45 jours à deux jours à peine », précise Lisa Croft.

Simplifier les processus de vente

Cette révolution digitale peut aussi améliorer considérablement les processus de vente et le reporting en interne. L'un des clients d'Adobe, [Ceridian](#), éditeur de solutions de gestion du capital humain, avait fait appel à des systèmes différents pour gérer les processus de vente de ses entités américaines et canadiennes. D'où la difficulté pour ses équipes commerciales d'échanger des informations et, pour ses responsables des ventes, de se faire une idée précise du stade atteint par les clients dans ces processus.

Pour s'atteler à cette problématique, Ceridian a décidé d'uniformiser la gestion de ses contrats via une plateforme unique. Aujourd'hui, ses équipes commerciales gèrent aisément les contrats et ont plus de visibilité sur le pipeline de ventes. Elles ont, depuis lors, exécuté près de 20 000 devis, traité 15 000 approbations et géré plus de 6 000 signatures. Le nombre de propositions commerciales traitées a progressé de 40 % sans hausse des effectifs, ce qui a permis à cet acteur d'augmenter ses marges de 15 %.

Les entreprises sont également mieux à même de proposer des expériences clients fluides grâce à des workflows automatisés intelligents, axés sur la clientèle. Par exemple, un nombre croissant d'établissements financiers dématérialisent les processus d'adhésion/inscription pour les clients qui souhaitent faire une demande de nouvelle carte bancaire ou de prêt immobilier.

[Card Assets LLC](#), qui travaille avec 450 banques environ aux États-Unis pour fournir des cartes de crédit aux clients autorisés, a automatisé les demandes de solvabilité pour ses banques affiliées. Alors que les validations des demandes sur papier prenaient souvent 24 heures, voire plus, les initiatives de dématérialisation de Card Assets ont permis de ramener ce délai à 10 minutes à peine, accélérant donc, côté clients, l'obtention de cartes de crédit.

Elles ont également permis à d'autres acteurs, tels que [Diners Club Royaume-Uni et Irlande](#), d'offrir une expérience nettement plus fluide aux clients potentiellement intéressés par une carte de crédit. Les opérateurs des centres d'appel de Diners Club Royaume-Uni et Irlande peuvent ainsi pré-renseigner très facilement les dossiers de la clientèle professionnelle avec des données extraites d'une base de données Salesforce et les envoyer aux clients en communication avec un agent.

Alors que la préparation, l'envoi et la récupération des formulaires imprimés complétés prenaient auparavant plusieurs jours, les demandes au format électronique de cartes de crédit sont à présent signées et renvoyées en 17,3 minutes en moyenne, grâce à une série de processus nettement simplifiés pour les clients et les commerciaux de Diners Club. Le taux de remplissage des dossiers est en hausse et la clientèle plus fidèle.

Des acteurs comme Card Assets, Ceridian et Diners Club réinventent l'expérience client au travers de nouveaux workflows digitaux simplifiés. Les entreprises qui ne donnent pas suite à des opportunités de ce type jouent avec la fidélité de leurs clients. « *Si les clients ne bénéficient pas des expériences qu'ils attendent, ils finissent par se tourner vers d'autres entreprises* », affirme Lisa Croft.

Diagramme 2 : *Le dirigeant axé sur le digital*



Source : *Étude IDC réalisée auprès de 2 000 dirigeants de multinationales, 2017*

« *Selon la manière dont les processus de travail sont mis au point et perpétuellement optimisés, les employés décideront ou non de rejoindre l'entreprise et d'y rester.* »

-- Lisa Croft, chef de groupe marketing produit chez Adobe

Marche à suivre

Lisa Croft estime que, quel que soit le stade auquel se trouve votre entreprise dans son processus de transformation digitale, il est intéressant de repérer les activités qui restent à automatiser pour dégager une valeur ajoutée maximale.

Cela suppose, entre autres, de mettre en évidence les failles des processus métier et orientés clients, mais aussi d'isoler les outils susceptibles d'être optimisés.

« Nombre de DSI estiment qu'ils doivent acquérir de nouvelles technologies pour proposer de meilleures expériences aux clients ou pour améliorer les processus en interne », affirme Lisa Croft. « Vous devez être capable d'étoffer votre offre pour optimiser vos investissements technologiques. »

Parallèlement, si les DSI et responsables de divisions métier vont de l'avant pour digitaliser les processus en place, les décideurs sous-estiment souvent les méthodes employées pour exécuter les tâches et workflows dans l'environnement non digital ainsi que la somme de temps et d'efforts indispensables à la migration de ces activités dans un contexte digital.

« C'est bien plus difficile qu'il y paraît », affirme Dan Puterbaugh. « Il faut déconstruire les processus en place, puis isoler ceux qu'il convient d'appliquer au moyen du modèle digital. »

Cependant, la restructuration des processus présente un avantage car *« elle oblige à jeter un regard sans concession sur la manière dont vous agissez aujourd'hui »*, ajoute Dan Puterbaugh. *« Est-ce que je veux véritablement reproduire les choses à l'identique ou créer des expériences entièrement nouvelles ? »*



À propos d'Adobe

Les innovations Adobe préfigurent l'avenir des supports numériques. Les outils proposés par Adobe aident les clients à créer du contenu extrêmement attrayant, à le diffuser sur une multitude de supports et d'équipements, puis à l'optimiser par un ciblage et des mesures systématiques. Adobe est le seul éditeur à offrir un éventail de fonctionnalités aussi complet et à garantir un avantage concurrentiel décisif dans le paysage médias actuel en constante mutation.

À propos de HMG Strategy

HMG Strategy est le principal organisateur mondial d'événements propices aux contacts, dont le leadership éclairé couvre l'intégralité des besoins du DSI/responsable informatique. La série de sommets que HMG Strategy consacre aux DSI (« CIO Executive Leadership »), ses bulletins d'information, ses ouvrages et son centre de ressources livrent des études exclusives sur l'art de diriger, l'innovation, la transformation et l'ascension professionnelle. Avec plus de 300 000 hauts responsables informatiques, experts sectoriels et leaders d'opinion, HMG Strategy dispose du réseau de dirigeants le plus solide et le plus fiable qui soit. Les partenariats noués avec les plus grands cabinets de recrutement à travers le monde livrent, de surcroît, un éclairage essentiel sur le rôle en pleine évolution du DSI.