

édito

Un bilan continu pour un meilleur pilotage



Jean-Paul Amoros, président de CDO Alliance

Les entreprises ont sans conteste, pour une majeure partie d'entre elles, franchi de belles étapes en termes d'adoption du digital ces cinq dernières années. CDO Alliance les a interrogées (CEO, CDO, CFO) avec BearingPoint, sous un format mixte qualitatif et quantitatif, sur les indicateurs qu'elles suivent au niveau Comex en relation avec le digital. Les résultats sont publiés dans un livre blanc commun. Deux tiers du panel a répondu avoir déployé des tableaux de bord de suivi de leur transformation digitale au niveau direction générale. Les quatre objectifs majeurs en sont le suivi fin de la contribution du digital à la réalisation du plan stratégique (deux tiers des répondants) ; le pilotage et l'optimisation du portefeuille de projets digitaux (la moitié) ; la mesure du degré de maturité digitale, comparé notamment avec celui de la concurrence directe et des pairs (41%) ; la communication auprès des marchés financiers sur les investissements dans la transformation digitale (41%). Clairement, l'entreprise est aujourd'hui évaluée par les consommateurs, usagers, clients, marchés, mais aussi par ses salariés et partenaires, sur son volontarisme en la matière. Le digital est un must have, non pas un effet de mode.

Emily Metais-Wiersch, administratrice de CDO Alliance

Constituer des tableaux de bord pertinents pour suivre la transformation digitale



Quels sont les indicateurs suivis par les Comex aujourd'hui ?

L'étude BearingPoint-CDO Alliance fait état de moins de 10 indicateurs (74%) suivis par les Comex, voire moins de 5 (37%). Aux indicateurs en commun (voir tableau ci-dessous), s'ajoutent des indicateurs liés au secteur d'activité : les banques, assurances et utilities suivent l'impact du selfcare sur la productivité ; le secteur industriel suit la constitution et l'exploitation de son capital de données ; les services suivent l'évolution de la collaboration... Quand elle est suivie, la transformation interne, « humaine », de l'entreprise se mesure en matière d'engagement collaborateur, de développement de ses soft skills, et de la satisfaction (NPS) relative aux programmes de formation au digital. Est aussi évalué le développement de la culture agile et entrepreneuriale : nombre de collaborateurs formés, ayant expérimenté, nombre de projets incubés, CA visé... Pour les entreprises qui ont lancé un nouveau business model digital, le suivi du CA généré et l'impact marché (reach clients) sont des indicateurs clés.

Si les indicateurs « intermédiaires », ou « de moyens » alloués à la transformation ne sont pas systématiquement suivis, ils rendent pourtant compte de la dimension holistique de la transformation digitale, simultanément culturelle, métier et technique. La profondeur de transformation prédispose ces entreprises à bénéficier demain d'une capacité à fonctionner en approche « agile at scale », en approche collaborative, pluridisciplinaire et transverse, et à réagir en temps quasi réel aux évolutions des besoins clients et des attentes sociétales.

Quels sont les enjeux actuels et à venir ?

Les entreprises sont confrontées à un silotage des données qui en complexifie beaucoup la collecte, l'agrégation et le traitement. Les données sont de formats hétérogènes, aux mains de divers acteurs internes et externes, non nativement digitales... Nombre de dirigeants font par ailleurs le constat qu'il est difficile voire absurde d'isoler le digital qui est constitutif d'une offre produit intégrée, globale, d'un portefeuille de projets

fortement interdépendants. Les entreprises travaillent d'une part à rendre leurs organisations omnicanales, plurimédias, pour qu'elles embrassent l'ensemble de la responsabilité et suivent un indicateur global. Nous voyons apparaître des organisations convergentes sous le même directeur : e-commerce et magasins, métiers voire IT associés (Carrefour, Club Med...). Au-delà de la définition des indicateurs pertinents (écueil mentionné par 52% des Comex), il est essentiel de travailler à l'alignement des règles de calcul (30%), à l'évolution de la comptabilité analytique, et au fait de rendre la donnée accessible et exploitable (48%). Nous avons la conviction que la prochaine fonction support à se digitaliser sera - et doit être - la direction financière. Le cas d'usage majeur du datalake en entreprise devrait être la finance d'entreprise (comptabilité générale et analytique, contrôle de gestion), sur la base de technologies NoSQL et avec le concours d'un Chief Data Officer opérant auprès du CFO, dans son équipe. Imaginez un monde où la production financière et des tableaux de bord serait enfin (semi) automatisée et proche du temps réel ! Au-delà de ces considérations, la nature innovante et différenciante de tels projets impose de ne pas les piloter selon la seule logique financière (ROI)...

Emily Metais-Wiersch est l'auteure de La Boîte à outil du Chief Digital Officer et de Transformations Digitales, les bonnes pratiques.

Indicateurs les plus fréquemment suivis	
Part des ventes réalisées via le canal digital	69%
CA/PNB additionnel réalisé avec des produits digitaux	63%
ROI des projets digitaux significatifs	56%
Opex et Capex des programmes de transformation digitale	56%
Croissance de la part du canal digital dans le parcours client	45%
Impact du digital sur les processus internes	44%
Ventilation des coûts de distribution par canal	38%
Charges d'exploitation du canal digital	30%
Impact sur l'image (NPS)	26%
Coût d'acquisition client par canal	25%
Réduction des budgets médias grâce au marketing digital	19%

SOURCE BEARING POINT - CDO ALLIANCE TOUS SECTEURS CONFONDUS