

BearingPoint®

CTO
alliance
Digital Officers

Last Updated:
3 min ago

92%

Data Availability

More info ↘

La transformation digitale à l'heure du bilan

Actual vs Target

Actual Target

Products positioning

\$5.1M 82.0%

\$1.2M 108.7%

\$850.3 71.0%

96.0% 96.0%

15432 145.0%

98.3% 105.0%

46.9% 80.0%

4.5

3.0

1.5

0.0

65

70

Top 10 products

430

Quel tableau de bord pour le COMEX ?

**“Innover, c’est
facile. Il est
plus difficile de
transformer une
innovation en
vrai business”**

- Michael Dell, fondateur et PDG de Dell

Edito



Muriel Monteiro
Associée
BearingPoint

Quelle entreprise n'a pas aujourd'hui son programme de transformation digitale ? Rares sont celles qui, en effet, n'ont pas développé ces dernières années des modèles d'affaires hybrides, avec des produits, des services, des modes de distribution ou encore des opérations digitalisés.

Force est de constater que la maturité de ces programmes a beaucoup évolué. Initialement, ils ont émané de stratégies « impressionnistes », reflétant un foisonnement d'initiatives, sans pilotage ni coordination, à visée de communication essentiellement. Puis l'arrivée des CDO dans les organisations a amené une nouvelle ère en termes de coordination, avec une gouvernance davantage centralisée, un pilotage en transverse de projets à plus fort impact, une recherche plus affirmée de retour sur investissement.

« Innover, c'est facile. Il est plus difficile de transformer une innovation en vrai business » ; cette phrase chère à M. Dell est plus que jamais d'actualité. Tandis que des investissements massifs ont été engagés dans la transformation digitale, l'heure est aujourd'hui au bilan :

- Comment la transformation digitale menée ces dernières années a-t-elle contribué à la croissance de l'entreprise ?
- Quels avantages compétitifs l'entreprise a-t-elle su bâtir grâce à ces projets digitaux ?
- Quel est l'impact réel du développement des nouveaux modèles économiques ?

“Anything that can be measured can be improved”
- Michael Dell, fondateur et PDG de Dell



Apolline Couratier
Senior Consultante
BearingPoint



Emily Métais-Wiersch
Administratrice
CDO Alliance



Michel Zaouia
Administrateur
CDO Alliance

Pour comprendre les tendances et les bonnes pratiques en matière de pilotage et mesure de la performance de la transformation digitale, BearingPoint a mené, en partenariat avec CDO Alliance, une étude auprès de CEO, CDO et CFO d'une trentaine de groupes français et internationaux, cotés en bourse pour la plupart, et opérant dans de multiples secteurs. L'étude s'appuie sur une enquête en ligne, complétée par des ateliers d'échanges avec certaines entreprises et des experts afin de corroborer les résultats.

Ce livre blanc vous propose de découvrir les principaux enseignements de cette étude, articulés autour de 3 thèmes :

- **La mesure du succès** : pourquoi et comment mesurer le succès de la transformation digitale ?
- **Le tableau de bord « Digital »** : quels indicateurs suivre et à quel niveau (Directions Générales vs. Directions Opérationnelles, central versus entités) ? Combien d'indicateurs faut-il suivre au niveau COMEX ?
- **Sa mise en œuvre** : Comment lever les difficultés liées à la construction des indicateurs ? Comment industrialiser et automatiser la production du tableau de bord ?

Nous vous souhaitons une bonne lecture !

La mesure du succès

Pourquoi et comment mesurer l'impact de la transformation digitale de son entreprise ?

La transformation digitale touche toutes les entreprises, dans tous les secteurs, à des stades d'avancement différents. Pour chacune, la transformation a été amorcée pour un domaine particulier, puis s'est étendue pour couvrir un périmètre plus ou moins large avec un impact direct sur les résultats de l'entreprise et sa survie à long terme.

La transformation digitale concerne ici aussi bien l'optimisation des processus internes que le lancement de services digitaux à destination du Client ou le développement de nouveaux business models.

Après une phase invitant les entreprises à des investissements massifs dans des programmes de transformation digitale, le besoin de piloter au regard de résultats tangibles devient prégnant. De plus, l'accès à la donnée offerte par le Digital offre des possibilités inouïes. Comprendre ces données, savoir les combiner, les associer et les faire « parler » sont les nouveaux enjeux de l'entreprise afin de pouvoir mesurer et piloter la transformation digitale.

Le tableau de bord « Digital » poursuit trois principaux objectifs

Selon notre étude, au niveau des Directions Générales, le tableau de bord de mesure de la transformation digitale vise à répondre à trois objectifs majeurs, par ordre de priorité :

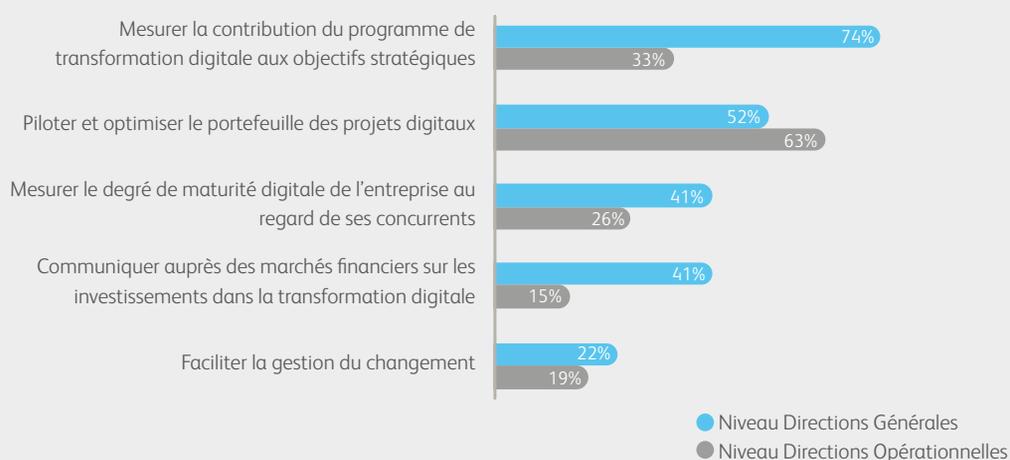
1. Mesurer la contribution du programme de transformation digitale aux objectifs stratégiques, pour plus de 2/3 des répondants
2. Piloter et optimiser le portefeuille des projets digitaux, pour 50% des répondants
3. Se comparer à la concurrence par la mesure de la maturité digitale de l'entreprise à des fins de benchmark, et (ou) d'évaluation de la compétitivité de l'entreprise sur le marché (plus de 40% des répondants).

Ces objectifs confirment une prise de conscience au niveau Direction Générale de l'impact du Digital sur l'ensemble de l'organisation. Plus encore, le Digital contribue à donner du sens et à soutenir la stratégie de l'entreprise. Il y a 5 ans, les indicateurs de

transformation digitale ont d'abord commencé à être suivis dans les Directions Opérationnelles, telles que les Directions Marketing, ou les Directions Digitales. Il s'agissait alors plus d'un outil de communication permettant de montrer que l'on suivait la tendance. Aujourd'hui, les objectifs sont davantage orientés vers du pilotage stratégique, avec des enjeux forts de performance financière.

Toutefois, 2/3 des entreprises du panel ont à ce jour déployé des tableaux de bord de suivi de leur transformation digitale au niveau des Directions Générales.

Figure 1 : Objectifs du tableau de bord « Digital »



Source : BearingPoint-CDO Alliance





Toutefois, 2/3 des entreprises du panel ont à ce jour déployé des tableaux de bord de suivi de leur transformation digitale au niveau des Directions Générales. A ce niveau, il s'agit généralement davantage d'insérer quelques indicateurs « digitaux » parmi les plus pertinents à des tableaux de bord dont le périmètre dépasse la transformation digitale. L'enjeu ici est d'intégrer et pouvoir calculer des indicateurs peu nombreux mais qui reflètent les enjeux de la transformation (ex : chiffre d'affaires permis par le digital, acculturation des collaborateurs, etc.)

Les Directions Opérationnelles poursuivent les mêmes objectifs mais, la priorité est donnée au pilotage et à l'optimisation du portefeuille des projets digitaux (63% des répondants). La Direction Digitale d'Orange, par exemple, a défini et mis en place un tableau de bord dans une logique marketing et de relation Client, afin de piloter les services digitaux lancés, les offres et le chiffre d'affaires réalisés sur des canaux digitaux.

Le tableau de bord “Digital” Quels indicateurs ?

Les indicateurs digitaux suivis au sein des Directions reflètent la maturité des entreprises sur le Digital et, à travers notre étude, nous avons constaté que le nombre d'indicateurs suivis au niveau Direction Générale par les entreprises interrogées est très disparate. Outre les obstacles techniques à la construction des indicateurs, leur quantité dépend de la façon dont l'entreprise mesure le succès de sa transformation digitale.

Tout d'abord, la part des indicateurs digitaux dans l'ensemble des indicateurs est révélatrice de l'importance accordée à la transformation digitale

dans la stratégie de l'entreprise. Plus ils sont nombreux, plus le Digital est considéré comme faisant partie intégrante de l'entreprise. Une entreprise « digital native » basera l'essentiel de ses indicateurs de pilotage sur le Digital, comme par exemple Amazon, qui mesure le revenu issu de la publicité ou le nombre d'intentions d'achat grâce à un traçage fin sur le web.

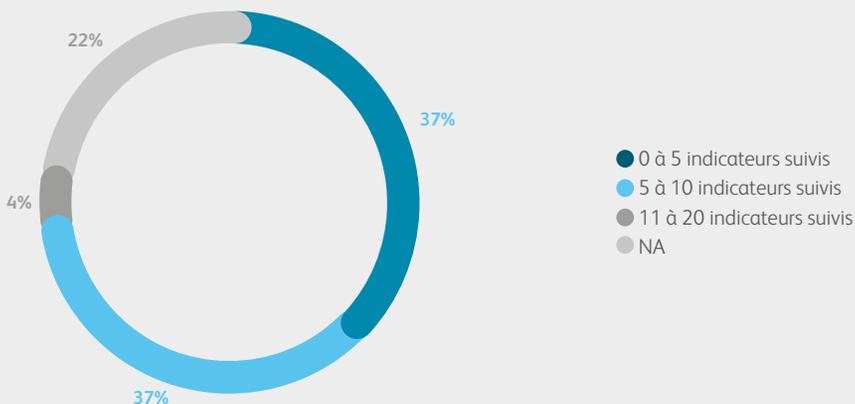
D'autre part, le nombre d'indicateurs dépend du périmètre de la transformation digitale que l'entreprise souhaite couvrir, et donc de son ambition en termes de transformation digitale.

L'Oréal est reconnue comme étant très mature sur la mesure de la transformation digitale. Portée par Lubomira Rochet, CDO, la transformation digitale du Groupe s'articule autour de 3 piliers connus et partagés par tous au sein de l'entreprise : le e-commerce, la Relation Client et le Media, composés chacun d'un nombre limité d'indicateurs.

“ Certains projets digitaux n'ont de sens en termes de ROI que s'ils sont examinés en portefeuille et non isolés car ils ont de nombreux points de convergence. Il est difficile de séparer chaque projet pour le mesurer ”

- François Gonczi, CDO de EDF Commerce

Figure 2 : nombre d'indicateurs suivis au niveau COMEX, tous secteurs confondus



Source : BearingPoint-CDO Alliance

Les différents types d'indicateurs

Comme pour la mesure de toute transformation, deux types d'indicateurs coexistent dans les tableaux de bord au niveau des Directions Générales : des indicateurs de moyens et des indicateurs de résultats (économiques ou financiers). Si notre étude s'axe plutôt sur les seconds, il serait réducteur de délaissier les indicateurs de moyens car ils sont souvent des prérequis à la mesure de la performance.

Nous sommes même convaincus que la transformation digitale s'apprécie encore majoritairement au regard des moyens engagés. Les indicateurs de moyens permettent aux Directions Générales de s'assurer qu'elles mettent tout en œuvre, à la bonne vitesse et de la bonne manière, pour permettre la transformation digitale de leur entreprise. Ils peuvent concerner les moyens budgétaires, les moyens humains (ressources expertes, formations collaborateurs, managers

et dirigeants), les programmes d'évolution ou transformation culturelle et les méthodes associées (orientation client, méthodologie agile à l'échelle, culture entrepreneuriale...).

Statiques ou dynamiques ?

Les indicateurs à retenir sont intimement liés aux objectifs définis par l'entreprise. Si une base doit rester commune pour permettre d'apprécier l'évolution de la maturité digitale sur le long terme, certains indicateurs pourront évoluer au gré des objectifs spécifiques : sur quoi avons-nous besoin de progresser ? Que souhaitons-nous piloter ?

Les indicateurs retenus devront dans tous les cas être construits, testés et validés avec les personnes pouvant les impacter avant de les intégrer définitivement au tableau de bord.

Quel que soit le secteur d'activité, les principaux indicateurs suivis portent sur l'impact sur le chiffre d'affaires (ou PNB pour le secteur bancaire) et les coûts : la part des ventes réalisées via le canal digital, le chiffre d'affaires additionnel réalisé avec des produits digitaux, le ROI des projets digitaux significatifs, l'OPEX / CAPEX des programmes de transformation digitale. Le chiffre d'affaires généré par les nouveaux modèles économiques, même s'il reste généralement minime, permet aussi de dégager les gains financiers liés à la transformation digitale, voire de les impulser en lançant une dynamique à travers leur mesure. L'évolution du time-to-market des produits et services de l'entreprise est également un indicateur clé pour mesurer l'impact du Digital sur la capacité à produire et sur les ventes.

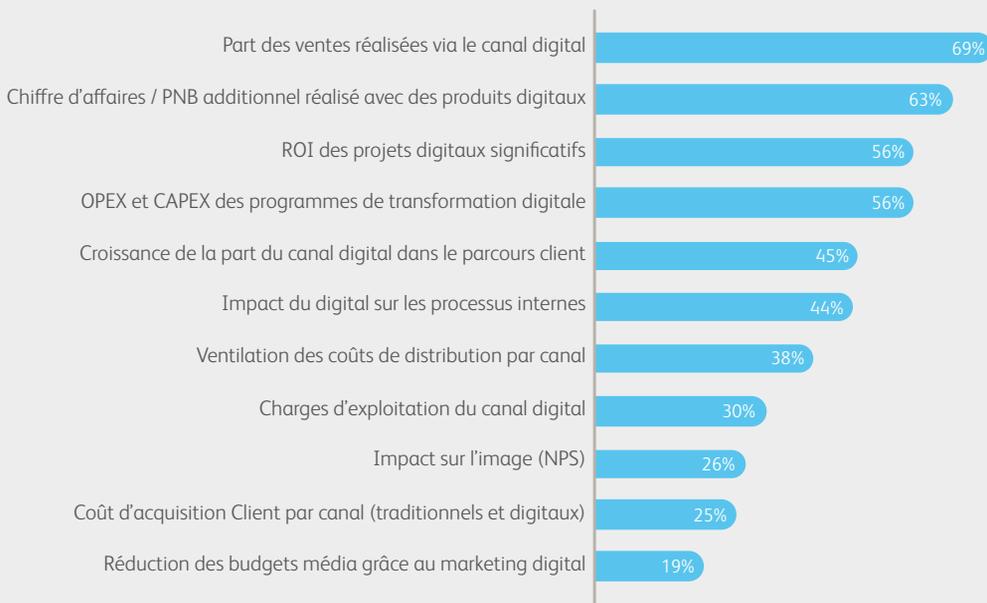
L'influence de la technologie

La maturité des entreprises vis-à-vis des nouvelles technologies influence également significativement le

contenu du tableau de bord « Digital ». Les Directions Générales suivent plus facilement des indicateurs liés à des technologies matures, telles que le CRM, plutôt que ceux liés à des technologies plus récentes, souvent encore au stade de « Proof Of Concept ». L'impact de l'utilisation d'approches big data est, par exemple, encore peu suivi : moins de 20% des répondants au benchmark indiquent suivre un indicateur mesurant la réduction des budgets média grâce au marketing digital.

A ces indicateurs communs à tous les types d'entreprise s'ajoutent des indicateurs très spécifiques en fonction des enjeux de l'entreprise. Par exemple, pour les banques, assurances et services utilities, le développement du selfcare représente un impact tel sur la productivité qu'il est régulièrement suivi au niveau des Directions Générales. Pour le secteur de la distribution, l'évolution du chiffre d'affaires du e-commerce ou de l'omnicanal sont les principaux indicateurs suivis. Le secteur industriel est focalisé sur l'exploitation de la donnée. Les métiers de service sont quant à eux plus sensibles à l'évolution des aspects collaboratifs.

Figure 3 : Indicateurs les plus fréquemment suivis, tous secteurs confondus



Source : BearingPoint-CDO Alliance

Les 5 domaines à suivre pour une mesure efficace

Notre retour d'expérience nous permet d'identifier cinq domaines à couvrir pour mesurer efficacement la transformation digitale de son entreprise : l'adoption et l'impact sur le chiffre d'affaires, l'expérience Client, les gains des projets emblématiques, l'engagement collaborateurs et les nouveaux modèles économiques.

Figure 4 : Les cinq domaines à couvrir pour mesurer efficacement la transformation digitale de son entreprise



Source : BearingPoint-CDO Alliance

Domaines	Exemples d'indicateurs
Adoption et impact sur le chiffre d'affaires	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de visiteurs uniques sur les canaux digitaux, • Temps passé par les visiteurs sur le site web, • Nombre de pages vues par visites, • Chiffre d'affaires réalisé sur le canal digital, • Chiffre d'affaires réalisé sur le canal digital par segment client, • Chiffre d'affaires réalisé sur le canal digital par produit, • Chiffre d'affaires réalisé avec contribution du digital
Satisfaction client	<ul style="list-style-type: none"> • NPS (Net Promoter Score) digital, • Ecart entre le NPS digital et le NPS global, • CES (Customer Effort Score) digital, • Ecart entre le CES digital et le CES global
Gains des projets emblématiques	<ul style="list-style-type: none"> • ROI des projets digitaux emblématiques, • Gains ou économies réalisées grâce aux projets digitaux emblématiques
Engagement collaborateurs	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfaction collaborateurs à l'égard des produits digitaux, • Pourcentage de collaborateurs formés aux solutions digitales, • Proportion de collaborateurs capables de présenter des solutions digitales
Nouveaux business models	<ul style="list-style-type: none"> • Chiffre d'affaires réalisé par les nouveaux modèles économiques, • Part de marché des nouveaux modèles économiques • Nombre d'API ouvertes • Nombre de clients auxquels l'entreprise accède via l'ouverture des APIs

Le tableau de bord idéal

A cette liste, peuvent s'ajouter des indicateurs centrés sur l'interne, le taux de satisfaction et d'engagement des collaborateurs qui utilisent une nouvelle solution ou méthode (par exemple, les outils collaboratifs, la méthode agile) ou la maturité des salariés et managers sur le Digital entre autres.

Si certains indicateurs idéaux sont déjà suivis par les entreprises, leur mesure reste souvent approximative en raison de l'indisponibilité de la donnée ou de son faible niveau de fiabilité.

En résumé, les entreprises rêvent d'un tableau multidimensionnel qui puisse mesurer la progression et les résultats sur l'ensemble des aspects de transformation digitale.

D'après notre étude, pour améliorer le suivi de leur transformation digitale, les entreprises souhaiteraient notamment enrichir leur tableau de bord avec les indicateurs suivants :

- *Mesure de l'impact sur les coûts : réduction des coûts directement attribuable aux initiatives digitales, impact sur la réduction du lead time de production, contribution du Digital à la performance opérationnelle*
- *Mesure de l'impact sur les ventes : ventes additionnelles grâce au Digital, amélioration de la satisfaction Client, time-to-market, NPS*



“ Le Digital est souvent le composant d'une offre produit plus globale et il est donc difficile de l'isoler pour le mesurer ”

- Nicolas Bazire, Vice-Président de Michelin

La mise en place du tableau de bord de mesure de la transformation digitale

Outre un contenu adapté, le souhait partagé est d'avoir un processus clair et efficace de mesure de la performance digitale, avec une vraie réflexion de la Direction en amont sur la façon de mesurer et un outil adapté. L'outil doit être déclinable au sein de l'entreprise, adaptable, personnalisable et permettre des ajustements constants.

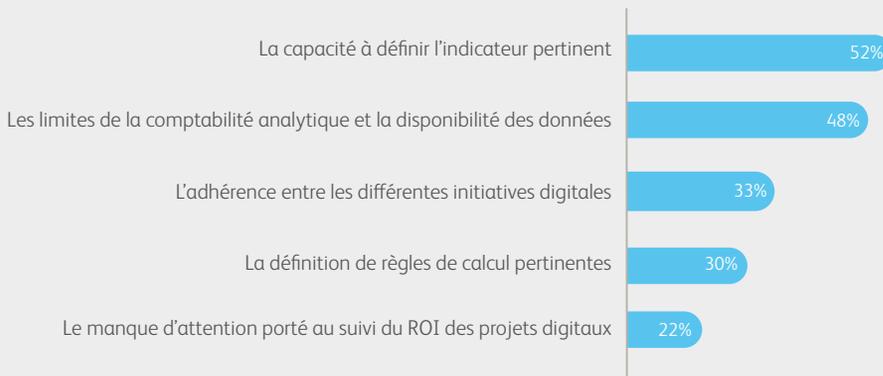
Par ailleurs, les entreprises doivent réussir à industrialiser la démarche et automatiser le plus possible la production des indicateurs afin de faire de ce tableau de bord « Digital » un accélérateur pour les entreprises et un outil plus qu'une charge pour les équipes.

L'ambition est élevée mais les barrières qui séparent les entreprises de ce tableau de bord idéal ne sont pas infranchissables. Etant donné les enjeux financiers, économiques et de communication qui y sont associés, les Directions ont tout intérêt à s'impliquer dans sa réalisation et y allouer les moyens nécessaires.

Les freins à la mise en œuvre de ce tableau de bord idéal

Hormis quelques rares indicateurs faciles à mesurer, comme le chiffre d'affaires additionnel généré par les nouveaux modèles économiques, la plupart des indicateurs de mesure de l'impact du Digital rencontre des freins dans la mise en place. De la capacité à définir l'indicateur pertinent et sa règle de calcul aux limites de la comptabilité analytique, en passant par la disponibilité des données et la difficulté à piloter les projets digitaux en fonction de leur ROI, le tableau de bord Digital relève souvent d'une complexité bien réelle.

Figure 6 : Les difficultés de la mise en place d'un tableau de bord de suivi de la performance financière des initiatives digitales, tous secteurs confondus



Source : BearingPoint-CDO Alliance

Enfin, la mise en place de tableaux de bord pertinents pour mesurer sa transformation digitale nécessite un changement de paradigme des Directions Générales. Ces dernières sont challengées par leurs actionnaires, qui demandent une visibilité de plus en plus claire sur la stratégie et les actions menées au niveau de la transformation digitale. On observe même certains fonds d'investissement déléguer auprès des Directions Générales des experts pour les accompagner dans la transformation de l'entreprise.

Il appartient aux Directions Générales de réfléchir, de préparer l'avenir et d'être force de proposition pour faire accepter aux actionnaires un plan où la vision d'une croissance rentable à plus long terme dépasse les objectifs court terme, et ainsi ne pas inhiber les initiatives digitales et se donner le temps nécessaire à leur succès.

Schneider Electric, une référence en matière de pilotage de transformation digitale au niveau Direction Générale, a mis en place une approche « Test & Learn » sur trois dimensions : organisation, processus et solution. Généralement, la seule dimension testée est la solution via un ou plusieurs cas d'usage. Par analogie, Schneider Electric a remplacé l'approche « maquette » par des expérimentations grandeur nature avec, à chaque étape du cycle de vie des projets, un pilotage de manière à déterminer un « go / no go » objectif leur permettant ou non de poursuivre leur chemin.

“ Le manque de suivi et de décision est aujourd’hui la limite principale liée au calcul et au suivi des indicateurs de performance des projets digitaux ”

- Linda de Chammas Pardo, Directeur Commercial de Xerox



3 règles d'or pour réussir votre tableau de bord de la transformation digitale

Le tableau de bord « Digital » n'est plus qu'un seul outil de communication, il doit dorénavant aller plus loin pour permettre aux Directions Générales de piloter efficacement la transformation digitale de leur entreprise.

1. Partir de l'ambition pour définir ses indicateurs

- Partager une ambition commune concernant la transformation digitale de l'entreprise, puis mettre en place un programme de transformation digitale et définir ses objectifs en lien avec l'ambition
- Sélectionner les indicateurs selon leur capacité à mesurer les objectifs de transformation digitale de l'entreprise
- Procéder à une harmonisation des règles de calcul en lien avec ces indicateurs

2. Mettre en place une équipe pluridisciplinaire

- Impliquer au plus tôt la Direction Générale et le sponsor de la transformation digitale afin de partager les objectifs de la transformation digitale
- Mettre en place une gouvernance adaptée, en identifiant un porteur du tableau de bord « Digital » distinct de la DSI, responsable de définir les objectifs, les processus, et de les déployer dans les équipes
- Travailler de concert avec les équipes de la DSI, notamment les spécialistes en gestion de la donnée, pour accélérer la mise en place de connecteurs entre les systèmes d'information ou l'enrichissement du datalake sur une infrastructure modernisée Bimodal IT, prérequis nécessaires à la disponibilité des données qui permettront de calculer les indicateurs
- Inclure dans les groupes de travail le contrôle de gestion pour anticiper les limites liées à la comptabilité analytique

3. Rester agile

- Piloter les programmes selon les méthodes agiles (fréquence rapprochée, nombre de niveaux hiérarchiques restreints...)
- Appréhender le tableau de bord de façon évolutive avec une feuille de route, en définissant des indicateurs à court terme évoluant progressivement fonction de l'avancée technologique autour de la donnée et des projets de transformation

Témoignages



Rolf Heinz

CEO Prisma Media, Président Gruner+Jahr International Europe

Quels indicateurs de mesure de la transformation digitale suivez-vous au niveau du COMEX de Prisma Media ?

Notre objectif est d'obtenir une croissance rentable sur le long terme. Les indicateurs au niveau COMEX nous servent à mesurer la performance financière. Nous suivons la croissance, les résultats, et aussi la part du Digital dans le chiffre d'affaires global. Ce dernier indicateur nous permet de communiquer mais selon moi il est à prendre avec précautions, car son mode de calcul varie d'un compétiteur à un autre. Par exemple, doit-on comptabiliser la vente d'un produit physique par du e-commerce dans cet indicateur ? Nous ne le faisons pas aujourd'hui. Ainsi les magazines papiers vendus par notre boutique prismashop.fr entrent dans le chiffre d'affaires global mais pas dans la part du Digital.

Comment mesurez-vous la maturité digitale de Prisma Media ?

Avant tout à travers la priorisation et l'évaluation des compétences digitales au sein des équipes. Sur le plan opérationnel, le Digital est intégré aux tableaux de bord de nos business unit qui sont plurimedia. Les indicateurs des tableaux de bord opérationnels varient d'une BU à une autre car nos activités sont très variées : vidéo, data, newsletter, vente de contenus etc. Par exemple, notre tableau de bord vidéo comprend le taux de remplissage publicitaire instream, la lecture de la vidéo de bout en bout, le RPM (revenu pour mille vues)...

Comment ces mesures opérationnelles servent-elles le COMEX ?

Les mesures opérationnelles permettent d'alimenter les KPI nécessaires aux arbitrages en termes d'investissements que ce soit au niveau COMEX ou au niveau des BU. On prépare les budgets IT, les ETP (équivalent temps plein), on planifie. Nous suivons aussi des KPI dédiés à la data. Lors de la business review mensuelle, on suit le marché publicitaire et on se compare aux concurrents directs et indirects (groupes médias, marque de presse). Nous gardons un œil sur l'audience et le trafic de nos sites web et mobile mais nous ne participons pas à un concours de beauté : nous restons concentrés sur la croissance et la rentabilité.

Présentation société : avec 354 millions d'euros de CA et 32 millions d'Ebitda en 2017, Prisma Media est la filiale de l'un des premiers groupes de presse magazine en Europe, Gruner + Jahr, lui-même détenu par le groupe Bertelsmann, l'un des leaders de la communication dans le monde. En France, il s'agit du premier groupe bi-média leader en diffusion et en audience print-digital, et n°1 en inventaire vidéo et mobile.



Laure Marelli

Chief Digital Officer

Natixis pôle Services Financiers Spécialisés

Quels sont les objectifs de la mesure d'impact des programmes de transformation digitale ?

Dans un monde qui change vite avec le digital, l'entreprise doit être capable de concevoir rapidement de nouveaux services ou de moderniser des services existants. La transformation digitale vise à améliorer l'expérience clients (utilisateurs d'offres) et l'expérience collaborateurs (concepteurs et opérateurs d'offres).

Mesurer l'efficacité des actions engagées permet de servir l'objectif d'amélioration et de quantifier les investissements réalisés. Le pilotage doit se faire au niveau Comex. Commanditaire de la stratégie digitale, il la valide et décide des ajustements à apporter. Il est également important de partager avec les collaborateurs et managers pour matérialiser le résultat de leur action et les rendre moteurs de la stratégie digitale.

Un tableau de bord dédié permet :

- de suivre les indicateurs et de mesurer leurs progressions (ou régressions), et de réagir à la bonne vitesse (intensifier, corriger, stopper les actions)
- "d'institutionnaliser" un temps d'échange avec les destinataires sur les actions à mettre en œuvre.
- de communiquer et faire de la pédagogie sur l'avancement de la stratégie en cours de mise en œuvre.

Pour être un bon outil de décision ce tableau doit être lisible, contextualisé, pérenne, à jour, et avec les bons indicateurs.

Quels indicateurs suivez-vous ?

Nous pilotons naturellement des KPI clients (taux d'utilisation des produits et services digitaux, satisfaction, etc.), financiers et de ROI.

Mais également des KPIs de transformation digitale « interne », « culturelle » de l'entreprise :

- Part d'investissement sur les initiatives de culture digitale (conférences, événements, plateforme de cours, équipement en outils)
- Progression des "soft skills" (nombre de cours suivis sur les plateformes, nombre de sessions de reverse mentoring)
- NPS collaborateurs et NPS sur les initiatives de transformation de l'expérience collaborateurs.

Quels indicateurs souhaiteriez-vous suivre ?

Le NPS qui pourrait être systématisé. Rien n'est plus simple, précis et sans appel que la Recommandation pour évaluer les produits et services, mais aussi les sujets d'attention des collaborateurs, les dispositifs plébiscités et ceux qu'il faut arrêter.



Jérôme Belloir

Chief Digital Officer*

Essilor

Quel sont les objectifs de la mesure d'impact des programmes de transformation digitale ?

Le digital se développe avec un axe très fort autour de l'expérience utilisateur. La mesure permet d'être sûr que l'expérience proposée est au meilleur niveau par rapport aux concurrents, pour garantir un avantage concurrentiel.

La mesure est indispensable et corollaire de l'action. L'indicateur doit permettre d'apprendre et de piloter. Une même donnée qui ne bouge pas pendant plusieurs mois est purement informative, elle ne dit rien à personne.

Les entreprises ne se transforment pas avec des mots mais avec de l'expérience et des preuves. Un tableau de bord dédié permet de créer la transversalité, donner de la visibilité et partager. Il permet également de légitimer la collecte de données et la demande de suivi à intervalle régulier.

Les objectifs du tableau de bord « Digital » sont multiples :

- **Rassurer** : attester aux dirigeants qu'il y a un mouvement, une dynamique et un retour sur investissement
- **Mobiliser** : attester à toute l'entreprise que l'on se concentre officiellement sur le digital, embarquer les collaborateurs vers un objectif commun
- **Piloter** : s'assurer que la transformation digitale a effectivement un impact sur l'entreprise et son écosystème (les distributeurs, les partenaires) et permet d'être au bon niveau en termes d'expérience Client

Quels sont les indicateurs que vous suivez et ceux que vous souhaiteriez suivre ?

Les indicateurs suivis actuellement portent sur 4 thèmes :

- **Le site web** : nombre de vues, temps passé, nombre de pages, sujets prioritaires, les sources et la médiatisation en SEO / SEM
- **Les « hot news »** : anecdotes, brèves, notoriété / engagement
- **La relation Client** : volume total de clients inscrits, taux de distributeurs membres, taux de ventes réalisées sur les membres, taux de nouveaux adhérents, taux d'adhésion des consommateurs au programme relationnel

Nous souhaiterions suivre le comportement des consommateurs sur les canaux digitaux, le circuit de distribution de nos produits, le parcours des consommateurs...

Comment percevez-vous l'évolution des tableaux de bord de mesure de l'impact des programmes de transformation digitale ?

Initialement, les tableaux de bord « Digital » étaient davantage orientés vers de l'information, à visée « transparence » et « contrôle ». Le processus d'alimentation était très chronophage. Aujourd'hui, nous sommes plus matures en digital. Il y a un meilleur équilibre entre la collecte et l'utilité.

Avec un chiffre d'affaires de 7,490 milliards d'euros en 2017, le Groupe Essilor, n°1 mondial de l'optique ophtalmique et acteur majeur dans le domaine de la santé visuelle, apporte des solutions globales pour corriger, protéger et prévenir la santé visuelle des 7,2 milliards de personnes dans le monde.

*Fonction de J. Belloir 2016-2018

Hervé Witasse

Head of Digital

Thomas Cook France



Quel sont les objectifs de la mesure d'impact des programmes de transformation digitale ?

Étant donné l'importance du Digital dans la pérennité et la croissance des entreprises, il est impératif de faire porter le programme de transformation par le plus haut niveau, en s'assurant que les sujets et les enjeux sont compris et partagés par les sponsors du programme dans chaque Direction Métier. Le tableau de bord doit porter des objectifs croisés entre plusieurs Directions dans le cas de sujets transverses.

Mesurer l'impact de la transformation digitale peut servir plusieurs objectifs :

- Mesurer les effets des actions visant à digitaliser l'entreprise au sens large, et à plusieurs niveaux : expérience client, processus, outils, canaux de vente, RH...
- Se fixer des objectifs concrets et mesurables dans le temps pour piloter l'atteinte d'une vision cible et des moyens à obtenir en passant par une organisation à mettre en place
- Obtenir des moyens dédiés

Quels sont les indicateurs que vous suivez, ou que vous souhaiteriez suivre ?

Les indicateurs suivis sont le chiffre d'affaires Digital (e-commerce et web omni canal), la pénétration web, l'atteinte des objectifs et la croissance. Nous souhaiterions suivre l'impact du web dans les contacts multicanaux, la réputation web et le NPS par point de vente.

Comment percevez-vous l'évolution des tableaux de bord de transformation digitale ?

La complexité ne réside pas dans le tableau de bord lui-même. Les indicateurs de niveau 1 sont maîtrisés (audience, CA, ARPU, panier moyen), mais la finesse de pilotage dépend de la stack technologique que l'entreprise possède pour produire les données. Thomas Cook a construit son tableau de bord de manière ad hoc, sans difficulté. Concernant les indicateurs de niveau 2, destinés au pilotage opérationnel, il est essentiel d'évaluer le besoin de pilotage pour arbitrer l'investissement et les priorités.

La vraie complexité réside dans la mise en œuvre du tableau de bord, en particulier au niveau de la stabilisation de la donnée d'entrée. Cela aura pris un an à Thomas Cook pour aplanir et consolider les indicateurs entre le web et le multicanal. Les outils sont très différents et les données éparées. Il faut aller chercher les éléments auprès de la Direction Administrative et Financière, du Contrôle de Gestion, et travailler main dans la main pour alimenter le tableau de bord « Digital » : ventes initiées sur internet terminées en centre d'appels, en agence, consolidation des chiffres d'affaires, analyse des retours arrière des chaînes de paiement, déduction des produits retournés...

Spécialiste international du voyage, Thomas Cook compte plus de 2 400 agences de voyages, 33 voyagistes, une présence à travers 15 pays dans le monde et 88 avions, dégagant un chiffre d'affaires de plus de 10 milliards d'euros en 2017.



BearingPoint est un cabinet de conseil en management et technologie indépendant aux racines européennes avec une couverture mondiale. Le cabinet est structuré autour de 3 activités principales : Consulting, Solutions et Ventures. Le Consulting couvre les activités traditionnelles de conseil en management. Les Solutions fournissent des logiciels dédiés à la transformation digitale, au reporting réglementaire et à l'analyse de données. L'activité Ventures est dédiée au financement et au développement des startups.

BearingPoint compte parmi ses clients les plus grandes organisations mondiales publiques et privées ; fort d'un réseau international de plus de 10 000 collaborateurs, BearingPoint accompagne ses clients dans plus de 75 pays et les aide à obtenir des résultats mesurables et durables.

Pour de plus amples informations : www.bearingpoint.com
Retrouvez-nous sur twitter : @BearingPoint_FR

Contacts

Muriel Monteiro
Associée Digital & Strategy
muriel.monteiro@bearingpoint.com
+33 6 10 84 37 47

Natalia Danon-Boileau
Senior Manager Digital & Strategy
natalia.danon-boileau@bearingpoint.com
+ 33 6 21 01 11 72

Apolline Couratier
Senior Consultante
apolline.couratier@bearingpoint.com
+ 33 6 23 74 14 02



CDO Alliance est un accélérateur de la transformation digitale par le partage d'exemples internationaux réussis et inspirants de mutations digitales de la vraie vie, de contenu directement actionnable et une orientation business plus que simplement technologique.

CDO Alliance est une association dont la mission est d'aider ses Entreprises Adhérentes à réussir leur mutation digitale et devenir des leaders digitaux dans leur écosystème en rassemblant dans des cercles de confiance tous ceux en charge de la transformation digitale dans leurs entreprises ou organisations.

De manière opérationnelle, CDO Alliance fonctionne par « collèges » sectoriels (Retail, Automobile / Transport, Santé,...) et métiers (RH, IT, Achats,...), chacun disposant d'un responsable qui anime la vie du groupe et coordonne les travaux.

www.cdoalliance.org

Contacts

Jean-Paul Amoros
Président
jean-paul.amoros@cdoalliance.org
+33 6 26 11 09 40

Emily Metais-Wiersch¹,
Administratrice
emily.metais-wiersch@cdoalliance.org
+33 6 99 88 22 05

Michel Zaouia²
Administrateur
michel.zaouia@cdoalliance.org
+33 6 59 69 17 23

1 Auteur des Livres "La Transformation Digitale des Entreprises, Les Bonnes Pratiques" (Eyrolles - octobre 2016) ; "La boîte à outils du Chief Digital Officer" (Dunod - juin 2018) ; "Du Changement à la Transformation" (Dunod - septembre 2018)

2 Directeur Anjali MVP

Remerciements

Nous tenons à remercier tout particulièrement

Les rédacteurs en chef

- Apolline Couratier
- Natalia Danon-Boileau
- Muriel Monteiro

Les entreprises qui ont apporté leur témoignage et plus spécialement

- Jérôme Belloir, CDO Essilor¹
- Rolf Heinz, CEO Prisma Media
- Laure Marelli, CDO, Natixis Pôle Services Financiers Spécialisés
- Hervé Witasse, Directeur Digital Thomas Cook France

CDO Alliance pour ses contributions

- Jean-Paul Amoros, Président
- Emily Metais-Wiersch, Administratrice
- Michel Zaouia, Administrateur

BearingPoint pour ses contributions

- Sylvain Chevallier
- Damien Coffinier
- Eléonore De Perthuis
- Charlotte Farreng
- Frédéric Gigant
- Damien Palacci
- Thomas Pinel
- Marc Sulmona

Toucan Toco pour ses solutions de datavisualisation : www.toucantoco.com

Le Marketing et la Communication : Véronique Lemarchand, Angélique Tourneux

1 Fonction de J. Belloir 2016-2018

Longtemps considérée comme un concept en vogue, la mesure de la maturité digitale d'une entreprise est aujourd'hui incontournable.

Les entreprises qui ont mis en place leur tableau de bord de mesure de la transformation digitale en témoignent : elles savent apprécier la contribution de leur programme de transformation digitale à leurs objectifs stratégiques, sont capables de piloter et d'optimiser leur portefeuille de projets digitaux, et peuvent se comparer à la concurrence.

A travers une étude menée auprès d'une trentaine de groupes côtés français et étrangers et plusieurs entretiens d'experts, BearingPoint et CDO Alliance proposent une vision sur les tendances, les bonnes pratiques et les écueils à éviter en matière de mesure de la maturité digitale d'une entreprise.