

La maturité « numérique » : signe de la performance de l'entreprise

« Une bonne performance dans le numérique renforce et stabilise la pérennité de l'entreprise à condition d'être réellement pilotée, avec des revues régulières », tel est le constat du groupe de travail de l'Académie des sciences et techniques comptables et financières, présidée par William Nahum, sur l'évaluation globale de la performance durable de l'entreprise (Académie, « Performance durable de l'entreprise -

Quels indicateurs pour une évaluation globale ? », 33^e cahier, mars 2017, en libre accès sur <http://www.lacademie.info>). *L'approche retenue afin de modéliser la mesure de la performance durable de l'entreprise par un zoom sur le numérique s'éloigne des solutions comptables classiques et va au-delà de la description des bonnes pratiques.*

Serge Yablonsky, expert-comptable, consultant IT et co-animateur de ce groupe de travail, expose la démarche d'analyse de la performance « du numérique », puis présente un outil opérationnel de mesure : un questionnaire d'évaluation articulé autour d'indicateurs clés, permettant au chef d'entreprise de dresser un bilan sur les efforts déjà engagés en matière de numérique et d'identifier les pistes pour engager les actions correctrices nécessaires.

ENGAGER LA TRANSITION DU NUMÉRIQUE

Réfuter certaines idées reçues comme...

... « LE NUMÉRIQUE : UN EFFET DE MODE » ...

Il n'en est rien. Intégrer les technologies numériques et conduire les évolutions culturelles associées ne sont plus aujourd'hui une option. En effet, le numérique s'impose comme un enjeu stratégique majeur de vie ou de mort pour les entreprises. Le phénomène de type « ubérisation » est l'un des exemples de changements rendus possibles par le numérique qui représentent une menace pour l'entreprise.

... « L'ÉVOLUTION VERS LE NUMÉRIQUE EST UNIQUEMENT TECHNOLOGIQUE » ...

Non, le numérique est souvent comparé à tort à la bulle Internet dans l'informatique des années 90. Cette fois, l'évolution n'est pas seulement technologique, elle implique de reconsidérer l'ensemble en profondeur : l'homme, sa culture, l'organisation, les processus et les méthodes.

Par ailleurs, au sein de l'entreprise, toutes les fonctions sont touchées par cette transformation numérique.

... OU « LA STABILITÉ DES OFFRES ET DES SERVICES EST SIGNE DE ROBUSTESSE »

Ce n'est plus vrai. La stabilité des offres et de leurs services associés est désormais souvent signe d'un déclin de l'entreprise. En effet, la stabilité est supplantée par la rapidité et la réactivité qui sont synonymes d'agilité. Dans ce contexte, les offres de produits et de services doivent être systématiquement réétudiées. Pour ce faire, il s'agit :

- de revoir leur déclinaison sur la chaîne de valeur ;
- de sélectionner et faire cohabiter les différents canaux de distribution ;
- et d'étudier le parcours client pour qu'il soit fluide et sans faille.

Conduire la gouvernance du numérique

L'engagement dans le numérique renforce la nécessité de piloter l'entreprise. En outre, la condition sine qua non de mener à bien sa transformation numérique réside dans l'engagement du

dirigeant et de « ses premières lignes ». En effet, les outils changent, mais la gouvernance au plus près reste plus que jamais nécessaire.

Il est fortement recommandé que le PDG ou le DG s'implique personnellement dans cette transformation. Bien souvent, il s'entoure d'un responsable numérique (Chief digital officer, CDO), membre du comité de direction.

Il convient, en outre, de s'assurer que la direction générale et les membres du Codir sont alignés dans la gouvernance du numérique de leur entreprise. Pour ce faire, celle-ci doit :

- harmoniser l'existant et le futur ;
- faciliter le fonctionnement transverse des collaborateurs ;
- garantir que tous contribuent efficacement à la création de valeur.

Par ailleurs, concernant le processus de décision, les espaces et échelles de temps se raccourcissent. Par conséquent, afin d'être capable de prendre des décisions avec une meilleure évaluation des impacts et corriger le tir en cas de dérives, les nouveaux outils doivent intégrer la vision stratégique de l'entreprise. De nouveaux indicateurs, peu nombreux et fréquemment revus, faciliteront le suivi et le pilotage de la performance globale comme la présence sur les réseaux sociaux, la e-réputation, etc.

Intégrer les évolutions numériques dans l'organisation

Le choix des projets numériques structure l'entreprise car ils doivent à la fois répondre à des besoins concrets et anticiper des besoins futurs.

Un des prérequis est de connaître les évolutions de son environnement. Pour ce faire, la veille sur les évolutions technologiques est cruciale, car elle évite les décalages, l'obsolescence rendant les offres caduques.

Par ailleurs, les évolutions numériques requièrent de multiples compétences dans l'organisation, incontournables pour l'innovation et la transformation.

Enfin, l'organisation doit se fixer comme objectif d'améliorer en permanence « l'expérience client ». Les notions d'événements et de contacts clients doivent être intégrées par l'organisation afin d'être considérées, analysées, valorisées et utilisées.

EXEMPLE

La double compétence marketing et IT facilite les adéquations entre les innovations et les attentes profondes implicites des clients.

De plus, l'entreprise doit rester attentive au fait que certaines évolutions numériques peuvent potentiellement faire apparaître des menaces qui devront être traitées au moment opportun. Par exemple, la sécurité et l'éthique sont à considérer avec beaucoup de vigilance en sachant que tous les cas d'usages possibles n'ont pas pu être imaginés. Les grands groupes ne sont pas à l'abri de menaces venant d'acteurs encore inconnus qui peuvent être plus agiles, innovants ou disruptifs au point de faire émerger de nouveaux marchés ou des plateformes entre le client et eux, détournant ainsi une partie de la marge.

EXEMPLE

Le juridique doit intégrer les questions éthiques à tous les niveaux nécessaires en examinant les droits et les devoirs autour de la circulation et la protection des données personnelles, clients, produits, marchés...

Mettre à profit le « numérique » pour améliorer le service rendu au client final

PILOTER L'OFFRE

Le numérique permet de redistribuer la valeur économique en se concentrant davantage sur le service rendu au client final. Mais, pour ce faire, l'entreprise doit disposer de structures et de processus qui facilitent l'écoute des parties prenantes en aval comme en amont. Les chaînes amont, notamment porteuses d'innovations, doivent être intégrées en toute cohérence dans les processus de l'entreprise.

Par ailleurs, la direction générale et les membres du Codir qui restent responsables de l'offre et de son évolution doivent pouvoir s'appuyer sur une transmission de données fiables concernant la perception client et la performance de l'offre. Cette transmission doit s'opérer avec des filtres adaptés afin de remonter les réalités du terrain. Des analyses rapides avec des technologies de type « Big Data », « streaming analytics » ou prédictives sont devenues indispensables aux personnes en charge de piloter les offres.

EXEMPLE

Dans les secteurs bancaires et financiers, on relève le développement des blockchain.

Dans d'autres secteurs, les approches de type « intelligence artificielle et cognitive » se déploient aussi rapidement.

DÉVELOPPER DE NOUVELLES OFFRES

Les offres se développent dans des écosystèmes numériques de plus en plus complexes dont les cibles clients sont immédiatement accessibles au travers de multiples canaux et de processus en perpétuelle évolution.

L'usage du numérique va permettre, au-delà du pilotage de l'offre, de détecter et d'analyser des besoins latents qui peuvent être satisfaits par de nouveaux services. Cela pourra impliquer des bouleversements et l'émergence de nouveaux marchés avec des acteurs inconnus. Mais certaines entreprises n'hésitent pas à favoriser l'éclosion d'un écosystème de startup : ces structures légères ont pour but d'innover et de créer des offres dont certaines s'intégreront dans la stratégie des groupes qui les accueillent.

Enfin, adopter des approches agiles peut constituer des éléments différenciants pour l'entreprise à l'origine d'innovations. Par exemple, la culture de l'erreur ou de l'échec fait de plus en plus d'adeptes.

MESURER LA PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE DES DIFFÉRENTES LIGNES DE PRODUITS ET DE SERVICES

Au-delà des aspects traditionnels de performance de la production (coût, qualité, flexibilité, délai), qui ne doivent pas être oubliés, des analyses permettent de savoir aujourd'hui, en quasi temps réel, quelle est la performance de l'entreprise en termes de consommation énergétique, d'impact environnemental, de e-réputation... Les techniques numériques visées pour mesurer cette performance sont de type « streaming analytics » qui conjuguent des données provenant de sources diverses, notamment des capteurs d'objets connectés « IOT ».

Réaliser une veille soutenue et une formation en continu

Le numérique, avec des composants comme le cloud, la mobilité, le fast data ou les réseaux sociaux, offre des évolutions qui nécessitent une

veille soutenue car des innovations variées apparaissent.

Le numérique impose par voie de conséquence, une formation en continu qui intègre les innovations technologiques apparaissant et disparaissant parfois aussi vite. L'émergence des MOOC est une des voies le plus souvent explorées.

REPÈRES**SOMMAIRE DU 33^E CAHIER DE L'ACADÉMIE**

- Indicateurs de performance du processus de « gouvernance d'entreprise »
- Indicateurs de maturité relatifs à la responsabilité sociétale des entreprises (RSE)
- Indicateurs de maturité et de performance du processus de « création de l'offre »
- Indicateurs de performance opérationnelle du processus de production des produits et services
- Zoom
 - Numérique
 - Culture d'entreprise
 - Éthique et compliance
 - Image de marque et notoriété
 - Lean management

OUTIL DE MESURE DE LA PERFORMANCE NUMÉRIQUE

Faire un bilan des avancées de l'entreprise en matière de numérique a pour but d'éveiller la réflexion et de sensibiliser les dirigeants à la nécessité de revoir certains sujets dans ce domaine, pour opérer éventuellement les changements majeurs qui s'imposent. Mesurer la maturité numérique peut être réalisé à l'aide du questionnaire du groupe de l'Académie ci-après en attribuant des points aux cas suivants :

- « Inexistant » 0 point ;
- « Découverte » 1 point ;
- « En déploiement » 2 points ;
- « Maîtrisé » 3 points ;
- « Optimisé » 4 points.

Cette grille d'évaluation peut également servir à interviewer les principaux managers de l'entreprise. En effet, en permettant de mesurer les écarts de points de vue entre eux, il facilitera la discussion

entre le dirigeant et ses directeurs sur les priorités à traiter en matière de numérique, si les avis ne sont pas convergents ou si des écarts importants apparaissent par rapport à une situation souhaitable.

Évaluation de la maturité globale en « Transformation numérique »

Niveau de maturité	0	1	2	3	4
1) Mesure de la performance stratégique					
1-1 Processus de gouvernance d'entreprise (prise en compte de l'environnement par l'entreprise)					
<i>1-1.1 Élaboration de la stratégie</i>					
Les transformations numériques ont impliqué des changements d'objectifs de l'entreprise					
Vous avez intégré une cellule de veille type « intelligence économique numérique » pour ajuster les priorités en cas de changement majeur de l'écosystème (disruption)					
Vis-à-vis du secteur d'activité, de la concurrence et des attentes des clients, l'entreprise est en avance sur son écosystème en matière numérique					
<i>1-1.2 Déclinaison opérationnelle de la stratégie</i>					
Les cycles de décision sont en phase avec les nouvelles célérités de traitements numériques, avec des revues court terme, voire automatisées (streaming analytics)					
Vous avez mis en place une composante numérique dans plusieurs projets disruptifs et totalement innovants					
Une ou plusieurs directions sont motrices sur la transformation numérique (DAF, RH, marketing, DSI...) de façon orchestrée					
<i>1-1.3 Management des ressources</i>					
Les responsables opérationnels ont compris les contraintes du numérique pour leur direction : les modifications, les nouveautés, les changements de relations interpersonnel, la gestion du rythme des revues (transformation, lancement, jalon, durée, deadline...)					
Les responsables opérationnels ont compris les enjeux du numérique pour leur direction					
Vous avez mis en place des pôles d'excellence numériques : reconnaissance, bonnes pratiques, évolutions de carrières adaptées					
L'informatique numérique dispose de ressources spécifiques, en termes de finance, de gestion de la complexité, de maîtrise de l'agilité et des interactions, d'équipes...					
<i>1-1.4 Pilotage de la performance</i>					
Le parcours numérique du client est au cœur du pilotage de la performance opérationnelle (mobile, documentation, engagements, historique CRM...)					
<i>1-1.5 Maîtrise des risques</i>					
Vous avez intégré une veille type « Business Intelligence » pour ajuster les priorités de gestion de risques (disruption, sécurité, accès aux données)					
1-2 RSE/ Développement durable (impact de l'entreprise sur l'environnement)					
<i>1-2.1 Droits de l'homme</i>					
L'accès, la transformation et la diffusion des données personnelles sont contrôlés pour respecter les règles de protection de la vie privée de toutes les parties prenantes (mise en place d'un CIL...)					
<i>1-2.2 Conditions de travail</i>					
La culture de l'entreprise est propice à la transformation numérique					
<i>1-2.3 Environnement écologique</i>					
Les innovations intègrent une analyse en lien avec la protection de l'environnement et le développement durable					
<i>1-2.4 Loyauté des pratiques</i>					
Les évolutions numériques intègrent les exigences de gestion des risques, de contrôle et d'audit en lien avec les pratiques réglementaires et éthiques avec une automatisation de plus en plus poussée					
<i>1-2.5 Pratiques commerciales</i>					
Les nouvelles pratiques commerciales numériques sont revues systématiquement en tenant compte des circuits multicanaux, de l'intégration des réseaux sociaux et du volume des données traitées					
<i>1-2.6 Environnement local et communautés</i>					
L'image de marque et la présence de l'entreprise dans son écosystème sont systématiquement étudiées afin de suivre son e-réputation					

Évaluation de la maturité globale en « Transformation numérique »

Niveau de maturité	0	1	2	3	4
2) Mesure de la performance de création de l'offre					
2-1 L'écosystème					
L'entreprise dispose d'un plan d'intégration des technologies dont elle aura besoin pour anticiper les évolutions de son marché et se différencier de la concurrence (celui-ci peut passer par des startup, des équipes projets, des experts externes...)					
2-2 Conception					
Dans les phases de la conception de l'offre, les responsables du numérique participent à la création et à l'analyse de la faisabilité de ladite offre					
2-3 Développement et industrialisation					
Les processus sont documentés et partagés au niveau de la direction générale et des décideurs opérationnels en charge de l'offre et s'ajustent avec l'environnement grâce au numérique					
2-4 Mise sur le marché					
Le numérique développe une capacité nouvelle de suivre les objectifs de qualité, coûts, délais (agilité, vélocité...) des produits et services					
3) Mesure de la performance opérationnelle					
3-1 Approvisionnement/Fournisseurs					
Les systèmes numériques de l'entreprise communiquent avec ceux des systèmes des fournisseurs pour avoir davantage de traçabilité ou d'anticipation et établir des prévisions fiables					
3-2 Production					
Le numérique introduit et favorise une intégration des sites de production					
Le numérique améliore la gestion de production et une plus grande personnalisation de la production					
3-3 Logistique					
Les techniques numériques (big data, IOT, RFID) renforcent les analyses de performance et créent de nouveaux modèles d'optimisation pour contribuer à la mise en œuvre d'une logistique réactive et ciblée					
Des solutions sont mises en place pour suivre les flux de tous les intervenants, internes et externes, de la chaîne logistique en vue de servir au moment opportun (on time) le client final					
3-4 Ventes/Clients					
Les analyses prévisionnelles d'usages clients sont corrélées afin d'optimiser les cycles commerciaux et les mises sur le marché					
L'information à partir d'objets connectés est prise en compte dans les systèmes d'analyse comportemental du client					
Le numérique permet le suivi et la personnalisation du parcours client avec un nombre de points de contacts de plus en plus ciblés					
3-5 Finances/Économie					
Le budget du numérique est clairement identifié et distinct de l'informatique de gestion et industrielle (avec des évolutions distinctes)					

Source : Académie, « Performance durable de l'entreprise - Quels indicateurs pour une évaluation globale ? », Zoom sur le numérique, cahier n° 33, mars 2017, pp. 102 à 104.

L'essentiel

- ▶ **La transformation numérique est un changement à conduire par toutes les entreprises de tous secteurs, indispensable à une performance durable et pérenne.**
- ▶ **La réussite de la transformation numérique repose sur des membres de la direction responsables, engagés et alignés dans leur stratégie.**
- ▶ **Le numérique apporte l'agilité nécessaire à l'organisation pour être réactive dans un environnement concurrentiel fort et innovant.**
- ▶ **Améliorer en permanence « l'expérience client » doit être un objectif majeur des évolutions numériques.**
- ▶ **La maturité du numérique dans l'entreprise est mesurable à l'aide d'un questionnaire proposé par le 33^e cahier de l'Académie.**