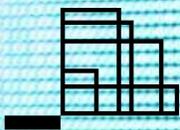
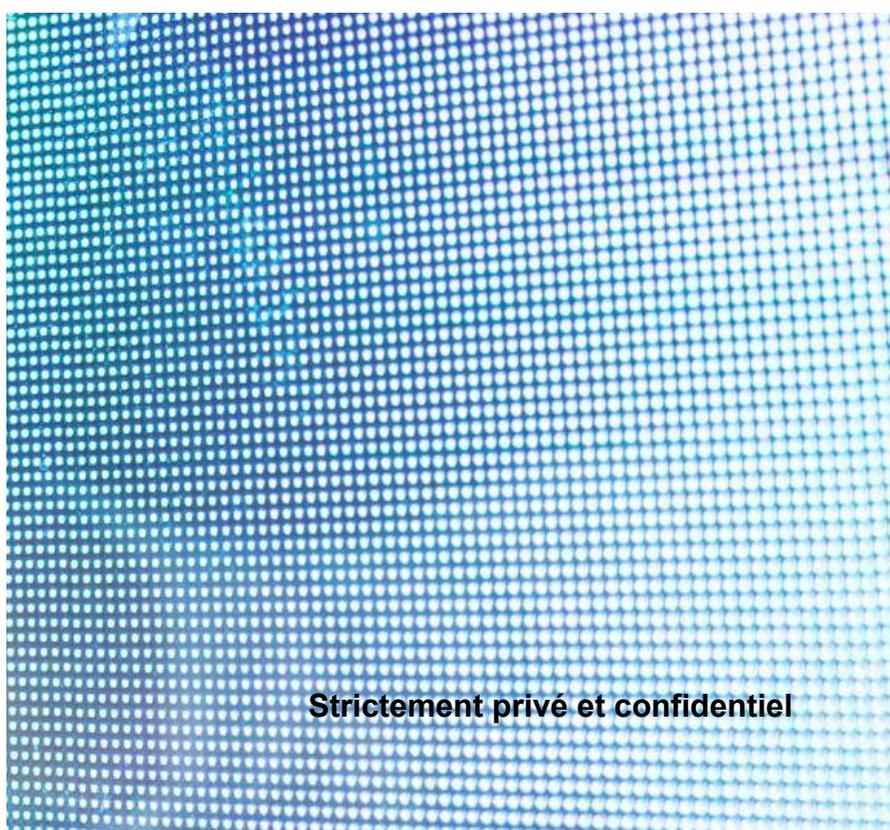




Mai 2023

# Une transformation axée sur la force de l'humain et la puissance de la technologie



**pwc**

Strictement privé et confidentiel

# Les sept principales raisons pour lesquelles les organisations ont de la difficulté à concrétiser leur ambition de transformation numérique

Les entreprises ont été confrontées à des défis sans précédent au cours des dernières années. De la pandémie de COVID-19 à la perturbation des chaînes d'approvisionnement mondiales, en passant par les pressions inflationnistes, les chefs d'entreprise ont dû s'adapter rapidement à un environnement de marché en constante évolution. Cependant, même en période de bouleversements, une constante demeure : les entreprises qui sont engagées dans un processus continu de transformation numérique sont les mieux placées pour relever les défis – elles sont plus agiles, plus réactives et plus résilientes.

Il est néanmoins difficile de mener une transformation numérique avec succès. Heureusement, les raisons pour lesquelles la transformation numérique est si difficile – et les approches que les organisations peuvent adopter pour la réussir – sont bien connues. Nous présentons ci-dessous notre point de vue sur ce que les dirigeants d'entreprises doivent savoir avant de s'engager dans la transformation numérique, et sur les enjeux stratégiques auxquels ils doivent réfléchir pour en garantir le succès.

Dans le cadre de la 25<sup>e</sup> Enquête mondiale annuelle auprès des chefs de direction de PwC, 83 % des répondants ont déclaré prévoir réorienter leurs investissements en faveur de la transformation numérique au cours des trois prochaines années<sup>1</sup>. Cependant, notre étude indique également que jusqu'à 70 % des transformations peinent à atteindre les résultats escomptés. Cela met en évidence une réalité à laquelle les dirigeants d'entreprises doivent faire face : il est difficile de mener des transformations avec succès. Pourtant, les raisons pour lesquelles les organisations rencontrent des difficultés sont généralement les mêmes, et les dirigeants peuvent tirer des enseignements de l'expérience de leurs pairs à cet égard.

## Les sept principales raisons pour lesquelles les organisations ont de la difficulté à réussir leur transformation numérique :

- 1 Manque de direction stratégique** : La transformation numérique n'est pas ancrée dans une vision claire de ce que l'organisation veut devenir ou réaliser.
- 2 Défaut de prendre en compte les besoins opérationnels selon une approche de réhébergement** : La transformation est dirigée par les TI sans être accompagnée d'une transformation des processus opérationnels pour arrimer exploitation et technologie dans toutes les fonctions essentielles de l'entreprise.
- 3 Configurations de systèmes compliquées et coûteuses** : Au lieu de miser sur la simplicité et l'efficacité, les organisations dépensent beaucoup d'argent dans des configurations sur mesure coûteuses.
- 4 Modèle de données de l'entreprise déficient** : Si la qualité des données de l'entreprise demeure faible, il n'est pas possible de tirer pleinement parti des nouvelles technologies qui exigent l'accès à des données propres.
- 5 Manque d'adhésion interne** : La transformation exige un engagement de la part de plusieurs dirigeants de l'organisation, tant à l'échelle de l'exploitation que de la technologie, ainsi qu'une compréhension commune des mesures à prendre pour tirer parti de l'investissement.
- 6 Ressources et formation insuffisantes** : Les organisations doivent investir pour créer de la capacité et développer les compétences nécessaires au soutien de la transformation.
- 7 Faible gouvernance** : Les organisations doivent promouvoir l'imputabilité à l'aide de mesures de gouvernance structurées, telles que la mise sur pied d'un bureau de la transformation.

<sup>1</sup> <https://www.pwc.com/gx/en/about/global-annual-review-2022/transformation.html>

# L'approche en six pratiques de PwC augmente les chances de succès

Heureusement pour les entreprises qui s'engagent dans la transformation numérique, l'approche de PwC augmente la probabilité pour elles d'atteindre leurs objectifs. Articulée autour de six pratiques exemplaires, cette approche est axée sur la force de l'humain et la puissance de la technologie. Guidée par la stratégie et la proposition de valeur de l'entreprise, elle permet d'assurer la rentabilité de la transformation pour les clients, les employés et les actionnaires de l'entreprise. Elle place également les activités d'exploitation sur un pied d'égalité avec les TI, en soulignant la nécessité d'une étroite collaboration entre ces deux pôles pour produire une réelle valeur ajoutée. Enfin, l'approche de PwC exige l'engagement de la haute direction, soutenu par une méthodologie agile et une solide architecture de performance, afin de mobiliser le personnel de l'organisation dans le parcours de transformation et de maintenir l'élan.

## 1 Ancrer la transformation à la stratégie d'exploitation et à une analyse de rentabilité

La transformation doit commencer par une définition de la stratégie d'exploitation de l'entreprise, éclairée par sa vision, et par une formulation claire des expériences cibles et de la façon dont la transformation créera de la valeur.

## 4 Aligner les processus opérationnels et les modèles de données sur les fonctions de la plateforme

Les processus opérationnels nécessaires à la réalisation des expériences cibles doivent être soutenus par le modèle de données de l'entreprise et par les capacités de la plateforme infonuagique.

## 2 Viser une implantation infonuagique standard

Les organisations doivent adopter des processus standards dans plus de 80 % de leurs fonctions, surtout dans leurs capacités non différenciatrices.

## 5 Engager la haute direction dans l'encadrement de la transformation

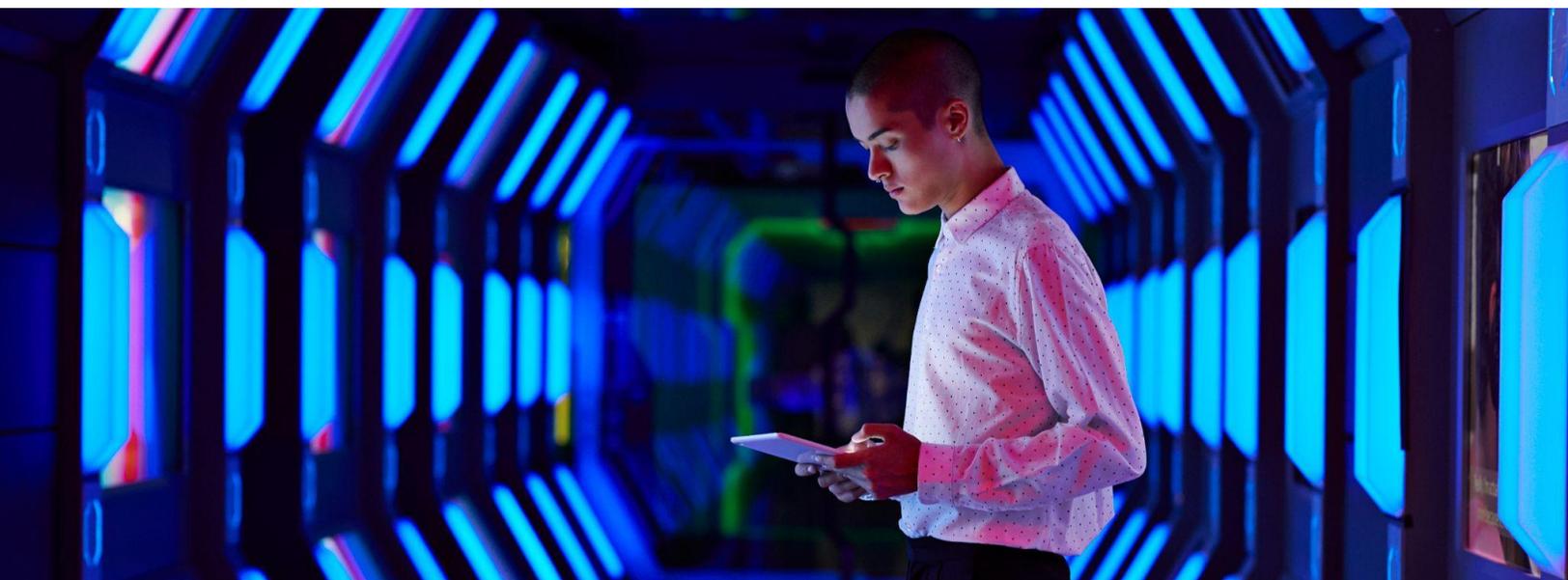
La haute direction doit encadrer la transformation en prenant des décisions critiques et en incarnant les comportements désirés.

## 3 Recourir à l'adaptation sur mesure pour se différencier

Les organisations doivent miser sur leurs capacités différenciatrices en investissant dans l'adaptation de leur configuration en fonction de leurs besoins, dans l'arrimage à des technologies courantes ou dans le développement d'applications propriétaires.

## 6 Se doter d'une méthodologie agile et d'une solide architecture de performance

La mise en œuvre doit s'appuyer sur une méthodologie agile permettant d'intégrer l'exploitation et la technologie, et doit être soutenue par une solide architecture de performance.



# 1

## Une transformation numérique réussie est ancrée à la stratégie de l'entreprise, à des expériences cibles clairement définies et à une analyse de rentabilité globale

---

Tout d'abord, les organisations doivent ancrer leur transformation numérique à leur stratégie d'exploitation et à leurs objectifs plus larges. Par exemple, une organisation peut essayer de réagir à l'arrivée de nouveaux concurrents perturbateurs, de lancer de nouveaux modèles d'exploitation numériques ou de créer une expérience client intégrée. L'alignement sur la raison d'être stratégique de l'organisation permet à toutes ses composantes de comprendre pourquoi la transformation numérique est en cours et rallie les employés autour d'une vision commune.

Ensuite, la transformation doit s'ancrer à des expériences cibles clairement définies pour les clients, le personnel, les fournisseurs et les autres parties prenantes de l'organisation. Cela signifie que les organisations doivent définir le parcours vers l'état cible pour chacune de ces parties prenantes selon une démarche interfonctionnelle qui prend en compte les interactions humaines et technologiques d'un bout à l'autre du parcours. La définition de l'expérience cible permet également de déterminer les moyens de créer de la valeur – par exemple en repérant les « moments importants » pour le client, où la différenciation est cruciale –, puis d'établir ce que l'exploitation et la technologie doivent faire pour réaliser cette différenciation.

Enfin, les organisations doivent élaborer une analyse de rentabilité claire qui explique en détail comment la transformation numérique créera de la valeur. L'analyse de rentabilité doit s'appuyer sur la contribution des équipes opérationnelles et technologiques : les équipes opérationnelles aident à déterminer la valeur et à déceler les leviers, tandis que les équipes technologiques traduisent les besoins opérationnels en investissements technologiques nécessaires. L'application efficace de cette démarche permet notamment :

1. De recenser les principaux leviers de revenus, de coûts et de capitaux qui seront influencés par la transformation, et d'aligner l'entreprise sur le rendement de l'investissement.
2. D'informer la mise en œuvre en déterminant les priorités de la transformation. Par exemple, si une fonction de l'entreprise produit des bénéfices importants, elle peut être priorisée pour aider à financer l'investissement.
3. De définir les principaux indicateurs de performance financière et opérationnelle dont les équipes opérationnelles et technologiques devront rendre compte pendant et après la mise en œuvre.
4. De donner de la visibilité au directeur financier et/ou à l'équipe de transformation sur les objectifs de valeur et de performance de la transformation, de manière à en promouvoir l'imputabilité.



## Les organisations doivent adopter une implantation infonuagique standardisée pour leurs capacités secondaires et non différenciatrices

Dans les grandes entreprises clientes, nous constatons systématiquement que les outils technologiques proviennent d'un ensemble de multinationales de premier plan – GCP, AWS, Microsoft, Oracle, Adobe, Workday, SAP et Salesforce. L'un des avantages de ces entreprises technologiques est qu'elles ont toutes développé des solutions originales conçues pour répondre à des besoins fonctionnels standards. Ces solutions intègrent toutes des fonctionnalités de pointe, telles que l'analyse, l'automatisation et l'apprentissage machine, et sont conçues dans le but de normaliser, d'automatiser et de réduire les coûts des processus de l'entreprise tout en améliorant l'expérience et les revenus. Elles visent notamment les processus des services administratifs, comme la finance, la chaîne d'approvisionnement et le capital humain, de même que les services de première ligne, comme le marketing, le service à la clientèle et le soutien. Les organisations devraient chercher à adopter ces solutions technologiques pour la majorité de leurs processus cibles, en se concentrant sur ceux qui ne sont pas différenciateurs.

L'adoption de solutions standardisées présente de nombreux avantages : réduction du coût total de possession, accélération du temps d'implantation, amélioration de la conformité, réduction de la complexité et amélioration continue grâce à des mises à niveau automatiques. Elle permet également à l'organisation d'éviter les solutions sur mesure coûteuses, complexes à développer et à mettre en œuvre, et peu susceptibles de générer de la valeur à long terme. En contrepartie, l'entreprise doit aligner ses processus, ses méthodes de travail et ses structures de données actuels sur la technologie pour en exploiter tout le potentiel. Cela peut exiger une profonde transformation opérationnelle, mais peut produire des avantages importants et durables.

D'après nos observations générales, les organisations qui atteignent leurs objectifs de transformation numérique visent une implantation infonuagique majoritairement standardisée et n'investissent dans des configurations sur mesure que pour les capacités réellement différenciatrices. C'est souvent le contraire de ce que les organisations ont fait dans le passé, où la technologie était presque toujours configurée en fonction du processus. Ce changement peut constituer une rupture notable pour de nombreuses équipes opérationnelles et technologiques, et il exige une étroite collaboration entre ces équipes dans une démarche intégrant la force de l'humain et la puissance de la technologie.

### Exemples de processus standardisés

### Opportunité

Exemples de processus standardisés		Opportunité
Services administratifs	Finance	<ul style="list-style-type: none"> <li>Clôture mensuelle automatisée avec synchronisation des grands livres en temps réel</li> <li>Planification et analyse dynamiques pour la répartition des ressources</li> </ul> 
	Chaîne d'approvisionnement	<ul style="list-style-type: none"> <li>Automatisation des inventaires et des rapprochements</li> <li>Prévision et planification du flux des matières</li> </ul> 
	Achats	<ul style="list-style-type: none"> <li>Orientation et gestion des fournisseurs</li> <li>Rapports de performance et de conformité des fournisseurs</li> </ul> 
	Gestion du capital humain	<ul style="list-style-type: none"> <li>Processus harmonisé de recrutement et d'embauche</li> <li>Capacités de service autonome pour le personnel</li> </ul> 
Services de première ligne	Ventes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Automatisation des commandes, des demandes et de l'exécution des ventes et du service</li> <li>Analyse des rôles et recommandations de mesures à prendre</li> </ul> 
	Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapports de campagnes automatisés</li> <li>Génération de pistes numérisée et flux d'achat automatisé</li> </ul> 
	Service à la clientèle	<ul style="list-style-type: none"> <li>Système automatisé de tickets de service et de génération de tâches</li> <li>Acheminement en fonction des compétences et production automatisée d'articles d'information</li> </ul> 

#### Légende



Opportunité relativement importante



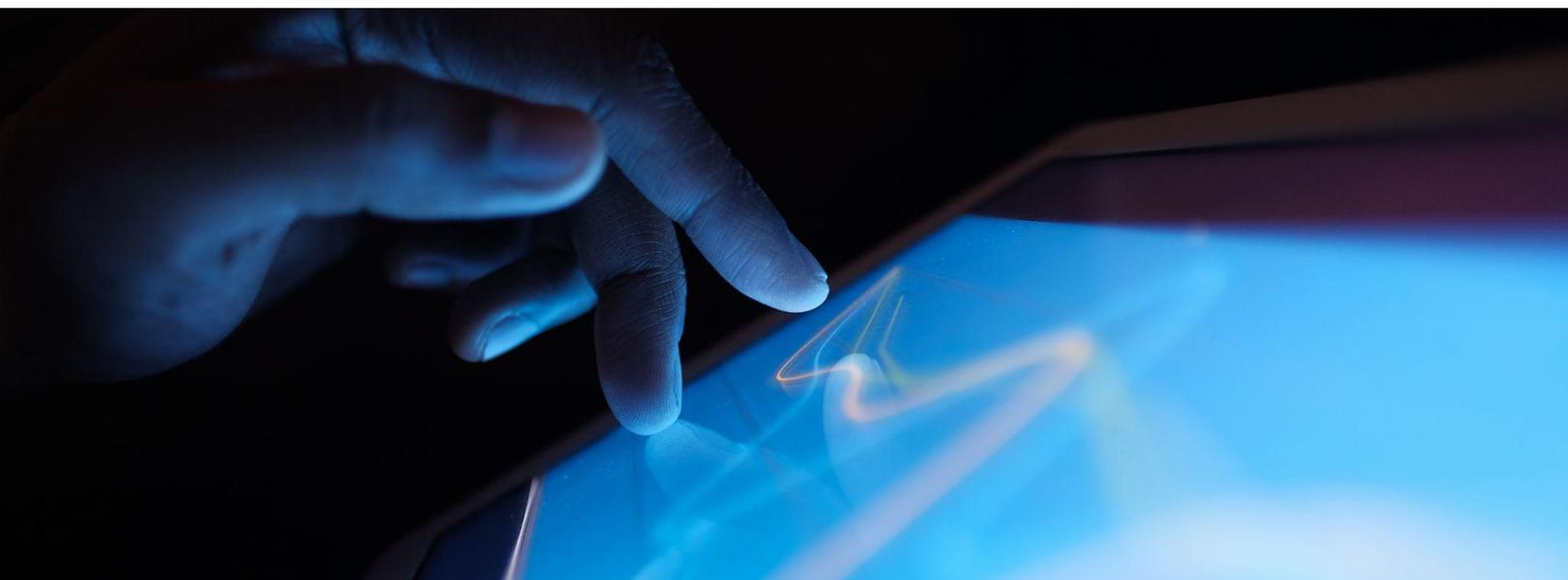
Opportunité peu importante

## Les organisations doivent adapter la technologie selon leurs besoins pour exploiter leurs capacités différenciatrices

---

Une réalité à laquelle de nombreuses organisations qui investissent dans la transformation numérique doivent faire face est le fait qu'il ne leur suffit plus d'adopter des plateformes technologiques modernes et de simplifier leur architecture de TI actuelle pour se différencier. Par exemple, si tous les principaux concurrents d'un secteur donné adoptent le même système CRM, ils auront tous accès aux mêmes caractéristiques et fonctionnalités de la plateforme. Pour éviter cet écueil, les organisations doivent miser sur la différenciation en envisageant trois approches : adapter la configuration technologique de l'entreprise en fonction de ses besoins, s'arrimer à des technologies spécialisées et/ou développer des applications propriétaires.

- 1. Adapter la configuration technologique de l'entreprise en fonction de ses besoins** : L'effort le plus facile qu'une entreprise puisse fournir pour se différencier est d'adapter sa configuration technologique selon ses besoins pour exploiter ses capacités différenciatrices. Celles-ci peuvent comprendre l'offre d'une expérience client particulière ou une proposition de valeur exclusive sur le marché.
- 2. S'arrimer à des technologies spécialisées** : Certaines organisations développent leur différenciation en arrimant leur infrastructure technologique à un écosystème de plateformes spécialisées de pointe. Par exemple, une entreprise qui accorde une importance considérable aux enjeux ESG pourrait s'allier à un important fournisseur de logiciels de compilation de données ESG pour accélérer la réalisation de ses objectifs ESG. Le développement d'un écosystème d'alliances technologiques exige une définition claire des capacités à exploiter et des technologies à concevoir pour l'avenir (p. ex., IA générative). Il exige également une solide capacité de gestion des partenariats afin de développer une collaboration étroite avec chacun des fournisseurs de technologie, notamment dans le but d'influencer le développement des produits et l'élaboration des feuilles de route.
- 3. Développer des applications propriétaires** : Les organisations qui estiment avoir une capacité réellement différenciée et exclusive dans leur marché peuvent choisir de faire un investissement plus important en développant leurs propres applications. Ces types d'investissements ne doivent être faits que dans les domaines où l'organisation estime avoir une offre différenciée à apporter sur le marché, et pour lesquels l'organisation dispose d'une connaissance ou de capacités d'exécution supérieures à celles de ses concurrents. Lorsqu'elles sont bien conçues, les applications propriétaires créent aussi de nouvelles sources de revenus potentielles, les organisations pouvant les commercialiser et les vendre à un marché mondial.



# 4

## Les organisations doivent aligner leurs processus opérationnels et leurs modèles de données sur les fonctions de la plateforme infonuagique

---

Pour offrir tous les avantages des processus standards, les solutions technologiques doivent s'appuyer sur un modèle de données standardisé. Par exemple, un modèle de segmentation de la clientèle basé sur l'IA ou l'apprentissage automatique exige une série de données standardisée pour produire des prévisions et fournir des recommandations à l'équipe des ventes. L'absence d'un modèle de données standardisé pose clairement des obstacles à la réalisation d'une transformation rentable.

Pour surmonter ces obstacles, une organisation doit se fixer un objectif de conversion à un modèle de données unifié. Selon la complexité historique de l'environnement technologique/de données, et selon le nombre de systèmes déjà en place, l'organisation pourrait devoir adopter une approche échelonnée pour développer un modèle de données unifié. Cette approche peut comprendre l'une des phases suivantes ou toutes les trois, menées simultanément.

1. Entreprendre une démarche tactique de nettoyage et de migration des données nécessaires pour libérer la valeur des aspects les plus prioritaires de la transformation. Cette démarche exige souvent de travailler sur une ou plusieurs séries de données à la fois, et de rationaliser le nombre de sources de données pour créer des modèles de données unifiés destinés à des usages spécifiques.
2. Utiliser un lac de données ou une solution équivalente pour créer un environnement de données propre en dehors des systèmes de référence et ainsi soutenir des usages standards.
3. Migrer vers une architecture de système modernisée avec un modèle de données unifié à l'échelle de l'entreprise, dans lequel les données sont structurées selon les besoins de l'entreprise.

# 5

## La transformation doit être encadrée par la haute direction

---

Dans le cadre d'une transformation numérique, une série de décisions constantes s'impose pour l'orientation du parcours de la transformation. Les décisions les plus stratégiques doivent être prises à l'échelon de haute direction, et en l'absence d'un tel encadrement, il n'est pas rare de voir le processus de transformation s'enrayer. Parallèlement, la haute direction doit gérer de difficiles changements culturels et comportementaux, notamment l'abandon d'anciennes méthodes de travail pour aligner les processus sur les fonctions de la plateforme infonuagique. La haute direction doit aussi s'engager plus tactiquement à aider l'organisation à prendre des décisions opérationnelles qui auront d'importantes répercussions sur la transformation, notamment en ce qui concerne l'alignement sur la segmentation des clients ou la rationalisation des produits.

Pour un encadrement efficace de la transformation, nous estimons que la haute direction doit appliquer les trois principes suivants tout en incarnant les comportements et actions attendus de leurs équipes :

1. Démontrer l'imbrication entre l'exploitation et la technologie, afin de renforcer la nécessité pour ces deux groupes de collaborer étroitement pour réaliser les objectifs de la transformation.
2. Permettre une collaboration interfonctionnelle et décloisonner les fonctions, et s'assurer que la transformation est axée sur les processus de bout en bout sur lesquels elle aura une incidence.
3. Lever rapidement les obstacles et les barrages, afin de donner le rythme du changement, et communiquer avec transparence les succès et les défis de la transformation pour favoriser l'imputabilité.

## La mise en œuvre doit s'appuyer sur une méthodologie agile doublée de pratiques exemplaires de gestion du changement

Bien que l'agilité soit un sujet d'actualité depuis plusieurs années, de nombreuses organisations omettent d'adopter une démarche agile dans la mise en œuvre de leur transformation. L'agilité demeure cependant le principal ingrédient d'une transformation numérique réussie. Voici les principaux avantages d'une démarche agile :

- Intégration efficace d'équipes interfonctionnelles (p. ex., équipes à l'échelle de l'organisation et professionnels de la technologie);
- Diminution des risques liés à la mise en œuvre et amélioration du contrôle des coûts grâce à de fréquentes révisions et itérations;
- Augmentation de la vitesse de mise en œuvre et de la flexibilité face au changement;
- Adhésion continue à la transformation grâce à la réalisation précoce et continue de ses avantages;
- Maintien de l'élan grâce à des structures et à des processus de gouvernance formalisés.

La plupart des organisations ne considèrent l'agilité qu'à un niveau plus tactique, lorsqu'elle est adoptée par des équipes de produits ou de logiciels. Le défi consiste à pratiquer l'agilité à l'échelle de l'organisation, en appliquant ce principe dans l'ensemble des fonctions et à tous les échelons, de la haute direction à la première ligne.

### Investir dans l'architecture de performance pour favoriser l'agilité à grande échelle

Les organisations doivent mettre sur pied une architecture de performance efficace pour soutenir la transformation. Il s'agit notamment d'établir une gouvernance de transformation pour améliorer la prise de décisions de la direction, de mobiliser activement les parties prenantes, de donner le rythme du changement en définissant clairement les cibles et les paramètres de performance, et de favoriser la réalisation des avantages grâce à une communication transparente et fréquente de la valeur créée. L'omission d'un seul de ces éléments entraîne une perte d'élan, des conflits de responsabilité et de la confusion quant à la réalisation des objectifs de la transformation. L'architecture de performance doit être établie de manière à fonctionner tout au long du projet et doit être soutenue par le chef de la direction et les hauts dirigeants dans son rôle à l'échelle de l'organisation.



**Établir une gouvernance de transformation**

- Une **équipe de direction distincte** est mandatée pour encadrer la transformation, notamment prendre des décisions, interagir avec les cadres supérieurs et incarner les comportements désirés.
- Un **bureau de la transformation** rationalise la hiérarchie de prise de décisions en collaborant directement avec l'équipe de direction.



**Mobiliser activement les parties prenantes**

- Toutes les **parties prenantes sont mobilisées** : leurs besoins sont clairement cernés et fréquemment réévalués tout au long de la transformation.
- La **vision à long terme et les avantages escomptés sont communiqués** à tous les groupes de parties prenantes, à une cadence et avec un contenu adaptés à chacun.



**Établir des cibles et des paramètres de performance**

- Les cibles sont **ambitieuses mais réalisables** tant du point de vue des avantages escomptés que des délais de leur réalisation.
- L'imputabilité est favorisée grâce à des **structures de gouvernance prédéfinies** pour l'ensemble des principales parties prenantes.
- Les progrès réalisés sont communiqués et les problèmes sont réglés de manière fréquente et structurée au cours de **séances interactives**.



**Favoriser la réalisation des avantages**

- Les progrès de performance sont communiqués **de manière claire, transparente et fréquente** à toutes les équipes concernées, à l'aide de plateformes numériques.
- La **valeur réalisée est mesurée et comparée** aux cibles, et possibilité d'itération d'ICP et de mécanismes pour communiquer les progrès à l'échelle de l'organisation.

## Conclusion

---

Réussir une transformation numérique est une tâche d'autant plus imposante que de nombreuses organisations ne sont pas conscientes des avantages que vise un tel projet. Les organisations peuvent néanmoins mener des transformations numériques avec succès en adoptant six pratiques exemplaires axées sur la force de l'humain et la puissance de la technologie. Il s'agit de concevoir une transformation qui vise à créer de la valeur stratégique en s'appuyant sur des technologies, des processus et un personnel clés. Le succès d'une transformation numérique dépend de l'arrimage entre exploitation et technologie, à commencer par l'alignement des fonctions sur la visée stratégique de la transformation, suivi de l'adoption d'une démarche de mise en œuvre collaborative et agile. En appliquant les six pratiques exemplaires que nous proposons, une organisation peut considérablement améliorer ses chances de mener une transformation numérique fructueuse et d'en augmenter les avantages pour les années à venir.

---



### **Michelle Bourgeois**

Associée, leader nationale, Alliances  
PwC Canada

---



### **Chris Mar**

Associé, leader national, Transformation  
PwC Canada

---



### **Samuel O'Halloran**

Associé, Strategy &  
PwC Canada

---



[www.pwc.com/ca/fr](http://www.pwc.com/ca/fr)

© PricewaterhouseCoopers s.r.l./s.e.n.c.r.l., une société à responsabilité limitée de l'Ontario, 2023. Tous droits réservés.

PwC s'entend du cabinet canadien, et quelquefois du réseau mondial de PwC. Chaque société membre est une entité distincte sur le plan juridique. Pour de plus amples informations, veuillez visiter [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure) (en anglais seulement).