

Les clés du déploiement à grande échelle de la valeur digitale

Février 2022

Par Karalee Close, Marc Roman Franke, Michael Grebe, Hrish Hrishikesh et Kristi Rogers

Le Boston Consulting Group travaille avec des leaders de l'économie et de la société pour relever leurs défis les plus importants et capter leurs plus grandes opportunités. Le BCG a été le pionnier de la stratégie d'entreprise dès sa fondation en 1963. Aujourd'hui, nous travaillons en étroite collaboration avec nos clients afin d'adopter une approche de transformation pour le bénéfice de toutes les parties prenantes — en permettant aux organisations de croître, construire un avantage concurrentiel durable et avoir un impact positif sur la société.

Nos équipes diversifiées et internationales apportent des expertises industrielles et fonctionnelles approfondies ainsi qu'une variété de perspectives pour remettre le statu quo en question et stimuler le changement. Le BCG apporte des solutions via le conseil en stratégie, la technologie et la conception, ainsi que via des investissements dans des entreprises et dans le digital. Nous travaillons selon un modèle collaboratif unique dans toutes nos activités et à tous les niveaux de l'organisation des clients, stimulés par l'objectif d'aider nos clients à prospérer et de leur permettre de rendre le monde meilleur.

Commandité par

Google

Table des matières

02 | Déploiement à grande échelle
de la capacité digitale

08 | Alignement de la direction :
tout part du sommet

12 | Les compétences permettant le
déploiement à grande échelle

- Produire des idées à partir des données
- Tirer parti du Cloud
- Construire une main d'œuvre compétente et habilitée

18 | Exécution en continu

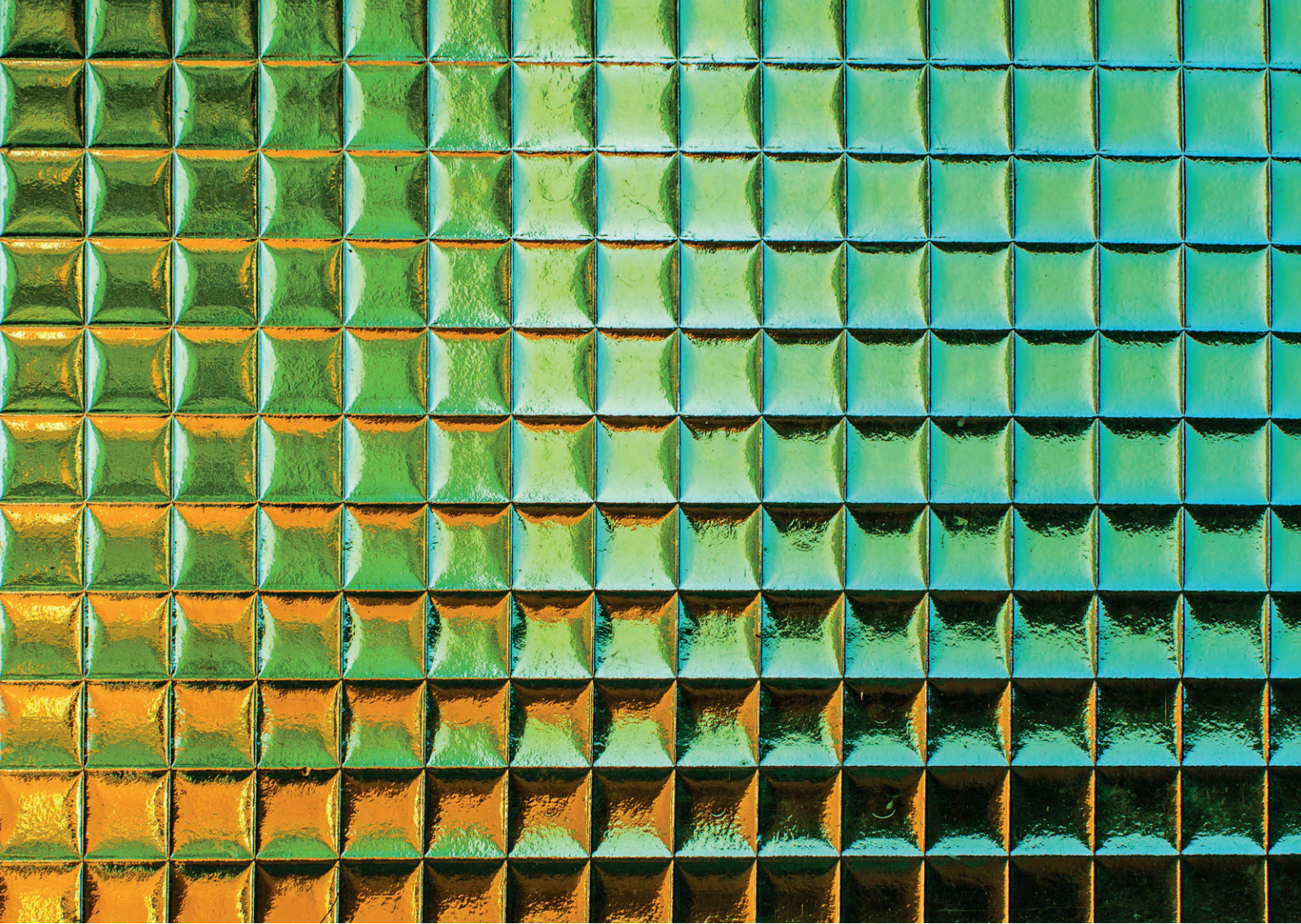
21 | La trajectoire vers la valeur digitale

5 pp+

Les leaders ont gagné 5 points ou plus en pourcentage de parts de marché par rapport à leurs pairs durant la pandémie

> 5%

Les leaders ont gagné plus de 5% de capitalisation boursière pendant la pandémie



Déploiement à grande échelle de la capacité digitale

Tous les dirigeants vous le diront, les pilotes sont faciles mais les développer à grande échelle est difficile. Ceci est vrai pour tous les types de transformation, qu'elle soit digitale, agile, technologique, ou qu'elle concerne les données. Les pilotes produisent de très bons résultats initiaux, mais les efforts pour amener ces résultats sur le marché ou les ancrer dans une organisation échouent souvent.

Seules les solutions digitales mises à grande échelle peuvent générer une valeur significative, et la [capacité à développer les solutions digitales](#) rapidement différencie les entreprises qui créent de la valeur à partir de leurs transformations digitales de celles qui ne le font pas. L'urgence de réussir la mise à grande échelle augmente dans des périodes de volatilité ou de turbulences économiques. Les entreprises qui développent des solutions digitales à grande échelle réalisent des gains à court terme en termes de revenus, de coûts et de rapidité, et améliorent leur résilience à long terme. Nos dernières recherches sur la mise à grande échelle et l'habilitation dans le digital indiquent que les leaders du digital sont les plus susceptibles de réussir à traverser les crises et d'en sortir plus forts. Par exemple, dans les deux dernières années de la pandémie, les leaders

du digital ont gagné au moins 5 points de pourcentage (pp) en parts de marché et augmenté leur capitalisation boursière de plus de 5% par rapport à leurs pairs. 70% des leaders du digital s'attendent à gagner 5 autres pp ou plus de part de marché dans les trois années qui viennent.

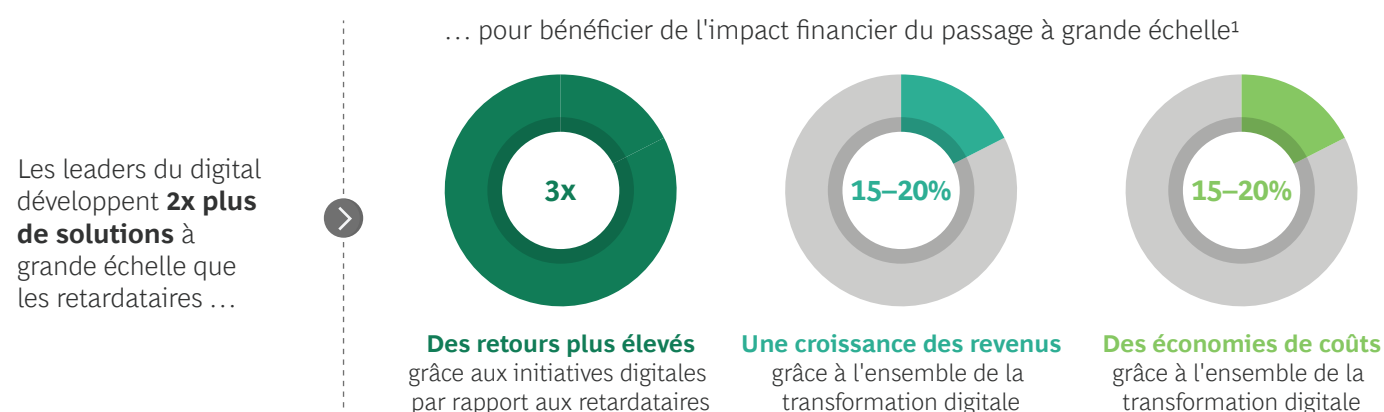
Le processus de mise à grande échelle devrait être simple : les entreprises développent un ensemble de solutions digitales pouvant créer de la valeur, puis identifient quelles solutions peuvent créer le plus de valeur si elles sont mises à l'échelle de toute l'organisation. Mais quelques obstacles organisationnels importants existent pour la mise en œuvre. De nombreuses entreprises essaient de déployer à grande échelle trop de solutions dont l'impact potentiel est limité, particulièrement parce que les solutions se concentrent sur des domaines spécifiques. D'autres entreprises restent bloquées dans des silos verticaux de données, algorithmes et technologies limitant leur capacité à développer à grande échelle.

Les entreprises qui réussissent à passer à la grande échelle voient grandir leur avantage en termes de performance par rapport à celles qui rencontrent des difficultés à le faire. Les leaders digitaux réalisent aujourd'hui une croissance des revenus et des économies de coûts trois fois plus importantes grâce à leurs transformations digitales que les retardataires, et elles développent deux fois plus de solutions digitales à grande échelle. (Voir Figure 1). Ces entreprises consolident leurs positions de leaders globaux dans leurs secteurs.

Les dernières recherches du BCG sur la compétence et la maturité digitales, recherche qui a couvert environ 2 000 entreprises dans le monde, indiquent que la mise à grande échelle de solutions digitales individuelles peut générer des augmentations de revenus de 9% à 25% et des économies de coûts de 8% à 28% par rapport à la base de départ pertinente. (Voir Figures 2 et 3). Mais les entreprises qui développent plusieurs solutions à grande échelle peuvent atteindre une augmentation des revenus pour toute l'entreprise de presque 17%, avec une réduction des coûts de 17%. La mise à grande échelle entraîne également des bénéfices qualitatifs, tels qu'une réinvention améliorée des expériences clients, une plus grande capacité à intégrer les écosystèmes digitaux et de données, une plus grande résilience de l'entreprise et un lieu de travail plus inclusif et plus diversifié.

Les leaders du digital créent le plus grand impact à partir de solutions centrées sur les clients (les solutions liées à l'amélioration de l'expérience client, des ventes et du marketing). Parmi les exemples courants : l'optimisation des campagnes automatisées, comme les offres connectées et les services B2C ou B2B personnalisés (pages d'accueils personnalisés, par exemple). (Voir l'encadré «Améliorer les solutions centrées sur le client»). Notre recherche indique que les leaders développent à grande échelle davantage de solutions orientées vers le client que des solutions opérationnelles ou fonctionnelles.

Figure 1 – Le passage à grande échelle des solutions digitales apporte un impact significatif



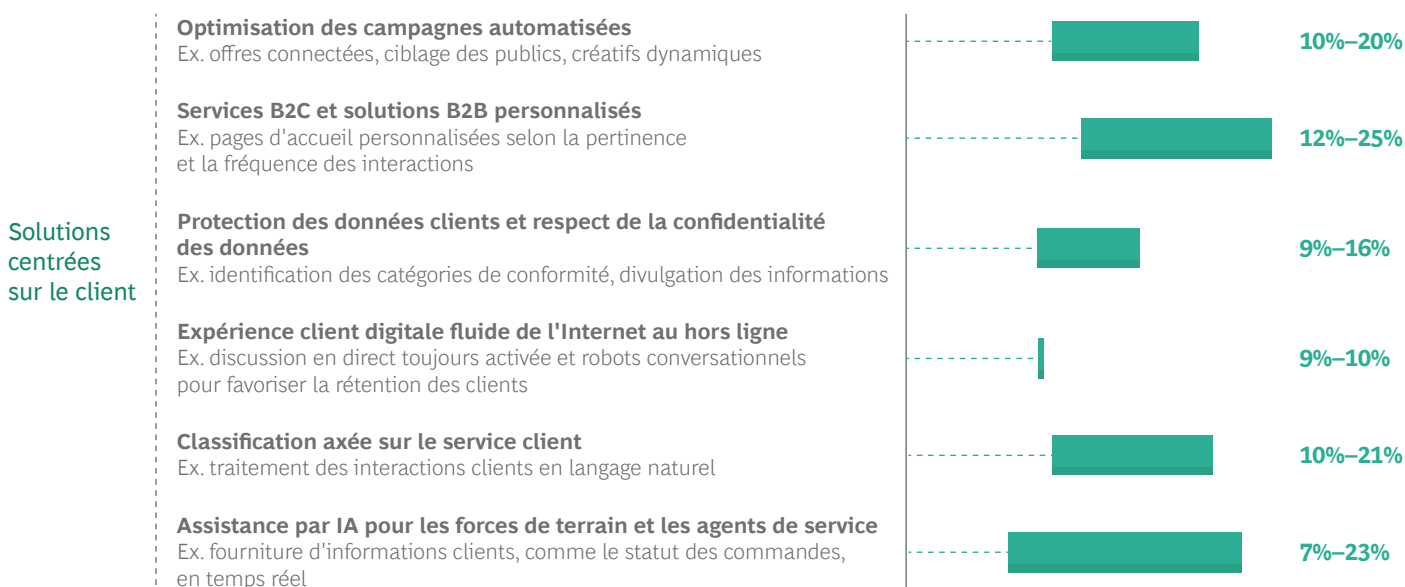
Source : Score BCG d'habilitation digitale.

¹ Bénéfices financiers moyens de n = 545 leaders digitaux indiqués dans notre étude.

Figure 2 – Des solutions digitales centrées sur le client sont un moteur de croissance

Des solutions digitales identifiées dynamisant la croissance des revenus

Impact sur les revenus de la base de départ accessible (croissance moyenne des revenus, %)

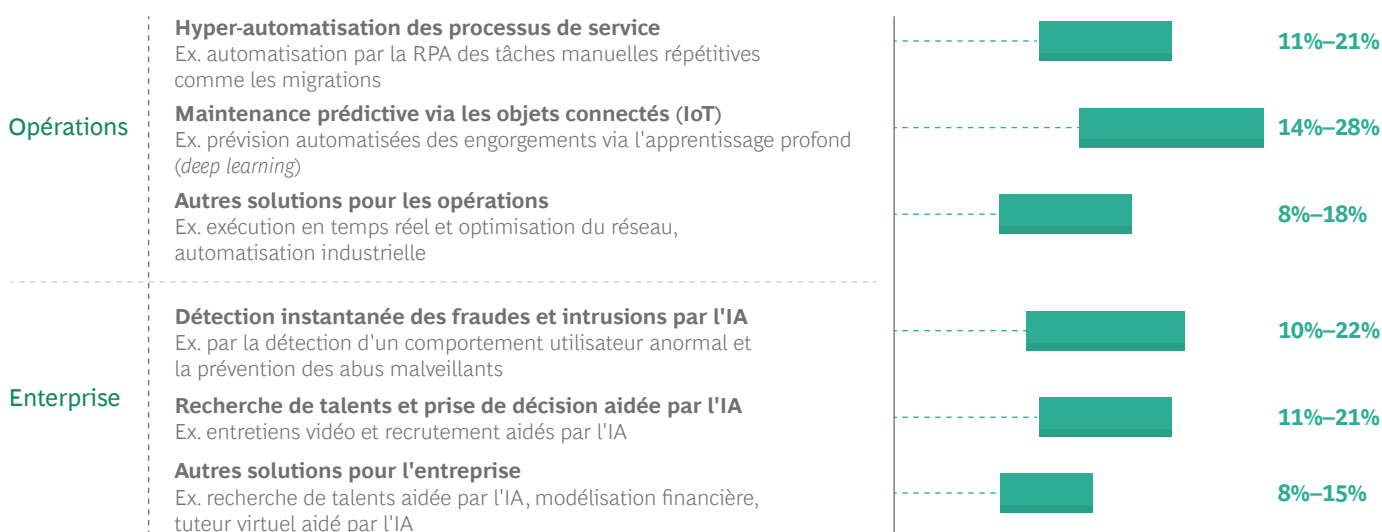


Source : Score BCG d'habilitation digitale.

Figure 3 – Les solutions digitales peuvent entraîner des économies de coûts significatives

Des solutions digitales identifiées dynamisant les économies de coûts

Impact sur le résultat de la base de départ accessible (économies de coûts moyennes, %)

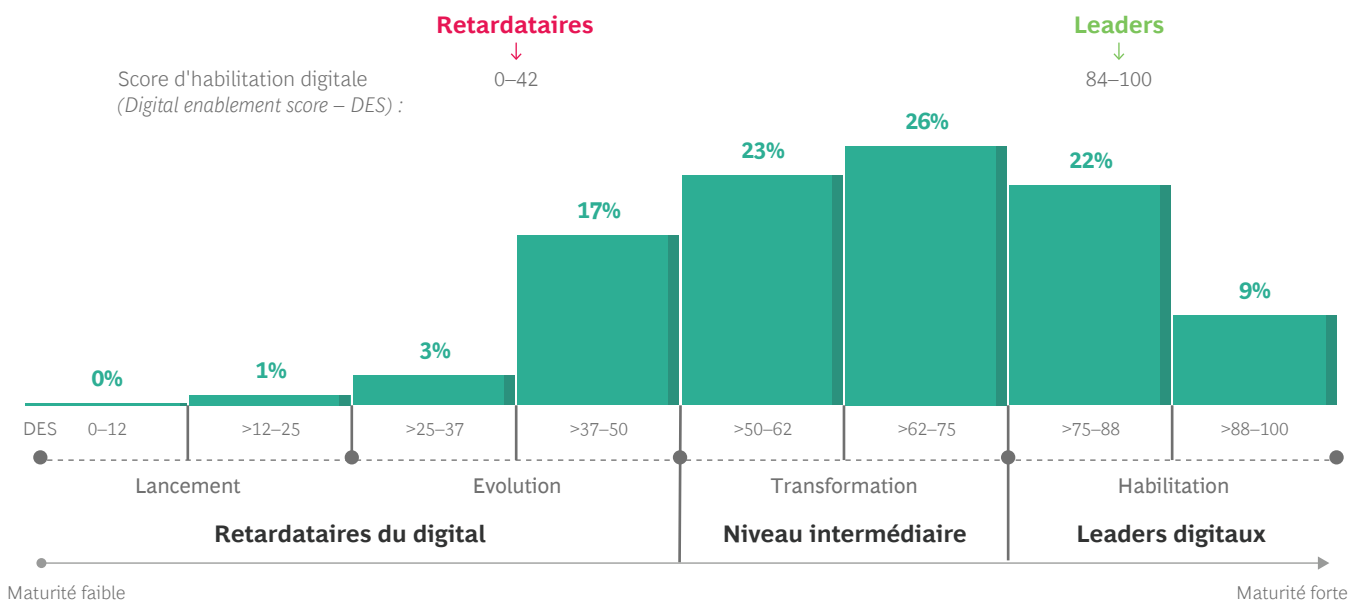


Source : Score BCG d'habilitation digitale.

Note : IoT = Internet des Objets ; RPA = robotic process automation (robotisation des processus).

Figure 4 – Seules 30% des entreprises sont des leaders habilités du digital

Ex. recherche de talents aidée par l'IA, modélisation financière, tuteur virtuel aidé par l'IA (%)



Source : Score BCG d'habilitation digitale.

Note : Le score est calculé à partir des réponses à + de 40 questions sur les dimensions d'habilitation.

Les nouvelles recherches indiquent également que seules 30% des entreprises peuvent se targuer d'être des leaders du digital (les entreprises figurant dans la tranche supérieure de notre évaluation de la maturité de l'habilitation digitale). (Voir l'encadré «A propos de notre recherche» et la Figure 4). Ces entreprises réussissent à dépasser le stade du pilote pour entièrement opérationnaliser et ancrer les solutions digitales dans une organisation, ses marchés et ses régions. Elles ancrent le changement culturel et opérationnel, développent de nouvelles compétences, travaillent de manière nouvelle et identifient de nouvelles approches pour entrer en contact avec les clients. Les 70% restants des entreprises ne développent pas les solutions digitales au-delà des pilotes ou leurs solutions restent bloquées dans des silos organisationnels. Leurs transformations ne peuvent pas atteindre leur plein potentiel dans toute l'entreprise.

Alors comment font les leaders digitaux ? Comment 30% des entreprises réussissent à déployer les solutions digitales à grande échelle tandis que les autres rencontrent des difficultés ? Notre recherche révèle trois facteurs clés :

- **Alignement de la direction.** Les membres de l'équipe de direction (par exemple DG, Directeur des Opéra-

tions, DSI, Directeur des Données, Directeur Financier, Directeur du Marketing et Directeur des Ressources Humaines) s'alignent sur une stratégie digitale unifiée centrée sur les métiers pour galvaniser l'action et activer l'habilitation depuis le sommet. Ils se tiennent également mutuellement pour responsables de cette réussite, travaillent en collaboration et se soutiennent les uns les autres.

- **Construction des compétences.** Pour soutenir l'effort de mise à grande échelle, les leaders construisent les capacités dont ils ont besoin dans les domaines critiques, développent une main d'œuvre compétente et adoptent le cloud.
- **Exécution en continu.** Le digital n'est pas un programme ponctuel. Les leaders pilotent dans un état d'esprit d'exécution continue afin de s'adapter et de s'améliorer au fur et à mesure de l'évolution du marché, en évaluant continuellement le succès des nouveaux pilotes pour déterminer lesquels déployer à grande échelle.

Ce rapport examine la manière dont les leaders font de chacun de ces facteurs une réalité dans leurs entreprises.



Améliorer les solutions centrées sur le client

Le succès des solutions digitales commence typiquement par le choix des cas d'usage ayant le plus fort potentiel et leur déploiement à grande échelle. Les leaders utilisent des outils avancés comme l'analytique et l'IA pour traduire les idées produites sur la base des données en actions pour l'entreprise, suivre les résultats et créer des boucles d'apprentissage. Parmi tous les types de solutions, celles qui améliorent les compétences centrées sur le client sont celles que les entreprises poursuivent le plus activement et réussissent à développer à grande échelle. Presque 30% des organisations ont déployé à grande échelle des solutions centrées sur le client, un peu plus ont déployé des solutions digitales pour les opérations et l'entreprise en général (24% pour chaque type). Sans surprise, les leaders digitaux développent 70% plus de solutions mises sur le marché à grande échelle que les retardataires.

Une personnalisation réussie de l'expérience client est une stratégie courante en marketing centré sur le client qui cherche à traduire la fidélité et la satisfaction client en croissance des revenus. Selon notre recherche, la solution centrée sur le client la plus fréquemment adoptée consiste en services ou produits B2C personnalisés ou en solutions B2B personnalisées (telles que les pages d'accueil client personnalisées), que 30% de toutes les entreprises ont développées à grande échelle. La solution suivante la plus développée implique la protection des données clients et le respect de la confidentialité des données. Presque un tiers de toutes les entreprises ont développé cette solution à grande échelle.

Une grande banque européenne désirait améliorer son offre de crédit immobilier pour les clients existants afin d'attirer de nouveaux clients. L'entreprise a conduit une vaste recherche de marché, piloté environ 40 initiatives digitales, puis sélectionné quatre chantiers à étendre et déployer à grande échelle. La banque a tout d'abord établi des comptes médias payants, en utilisant les don-

nées collectées par sa présence sur les réseaux sociaux, afin d'augmenter le trafic entrant et de cibler de nouveaux publics ayant montré un intérêt pour ses produits. Elle a ensuite amélioré l'expérience client en ligne sur ses sites Internet et facilité l'accès aux informations et aux outils pertinents pour maximiser les taux de conversion et augmenter les prises de premiers rendez-vous pour des crédits immobiliers. En réussissant la mise à grande échelle de ces deux solutions digitales, la banque a connu une augmentation de 30% de ses ventes en six mois.

Les leaders digitaux ont atteint une maturité 2.4 fois plus élevée en moyenne que celle des retardataires dans les compétences nécessaires pour déployer des solutions centrées sur le client. Les entreprises qui déploient plus de 70% de leurs solutions centrées sur le client ont des écosystèmes de données plus matures, constituent des équipes phares interfonctionnelles, utilisent un pilotage clair de la valeur et considèrent la cybersécurité sur le cloud comme une priorité au niveau de la direction.

Dans ces entreprises, la gestion des expériences produits, le parcours client et l'analyse des données sont interfonctionnelles. En conséquence, les rôles du Directeur Marketing, du Directeur de la Transformation et du DSI peuvent se chevaucher. Comme l'ont montré nos recherches précédentes, les Directeurs du Marketing sont particulièrement bien placés pour être les champions de l'alignement et pour déployer les solutions centrées sur le client à grande échelle, car le Directeur du Marketing est souvent responsable de la conception et du fonctionnement du parcours de l'expérience client. Mais comme l'indique notre étude actuelle, les Directeurs du Marketing ne peuvent le faire seuls ; ils ont besoin du soutien de l'ensemble de la direction pour réussir à déployer et exécuter les solutions à grande échelle.



A propos de notre recherche

Le BCG a longtemps étudié la compétence et la maturité digitales dans l'économie. La pandémie du COVID-19 a drastiquement augmenté l'écart de résilience et de performance entre les entreprises les plus matures en termes de digital et leurs rivaux.

Le BCG et Google (qui a commandité ce rapport) ont récemment décidé d'étudier l'habilitation digitale – plus spécifiquement, la manière dont certaines entreprises sont devenues plus compétentes dans le digital que d'autres en développant à grande échelle des solutions digitales telles que des processus reposant sur le digital, les produits digitaux et les services digitaux. Le déploiement à grande échelle signifie dépasser le stade du pilote d'une initiative digitale pour totalement opérationnaliser et ancrer la solution dans l'organisation, ses marchés et ses régions.

Nous avons conduit des entretiens avec des experts et des leaders d'opinion, et enquêté auprès de 2 000 entreprises dans le monde pour jauger l'impact des facilitateurs clés utilisés par les entreprises pour piloter leurs agendas digitaux.

Dans le cadre de l'étude, nous avons calculé et agrégé un score d'habilitation digitale (digital enablement score ou DES) sur la base de l'évaluation de l'indice d'accélération digitale (digital acceleration index ou DAI) du BCG pour chaque entreprise. L'évaluation DAI considère les solutions digitales (produits, services et processus) d'une entreprise, son adoption des technologies et la maturité des compétences clés. Le DES évalue les entreprises selon 15 dimensions critiques pour débloquer et déployer les solutions digitales à grande échelle afin de maximiser la valeur. Nous avons également évalué la manière dont les facilitateurs pertinents affectent la capacité d'une entreprise à réussir sa transformation digitale dans l'ensemble de la direction.

Notre recherche a confirmé que les niveaux de maturité digitale varient considérablement entre les organisations, tout comme leur capacité à déployer des solutions digitales à grande échelle. Les entreprises se classent généralement dans l'un des quatre niveaux de maturité :

- **Lancement.** L'entreprise n'a pas totalement défini son approche stratégique de la transformation digitale et n'a pas encore établi les compétences nécessaires pour débloquer le potentiel des solutions digitales.
- **Evolution.** L'organisation est très consciente de la valeur du digital, poursuit des solutions phares priorisées et construit les compétences nécessaires.
- **Transformation.** Grâce à des solutions phares déployées à grande échelle en utilisant des ressources solides en données, une main d'œuvre compétente et en ayant mis en place des plateformes cloud, l'entreprise a dépassé un point d'inflexion et est devenue digitale à cœur.
- **Habilitation.** L'entreprise réussit à exécuter une stratégie digitale totalement alignée dans toute l'entreprise, avec des solutions digitales priorisées largement adoptées pour un impact de forte valeur.

Sur la base de ce classement, nous avons réparti les entreprises en trois groupes afin de comparer les 30% d'entreprises les plus habilitées (leaders digitaux) aux 20% du groupe inférieur (retardataires du digital). Ces comparaisons sont à la base d'une grande partie de ce rapport.



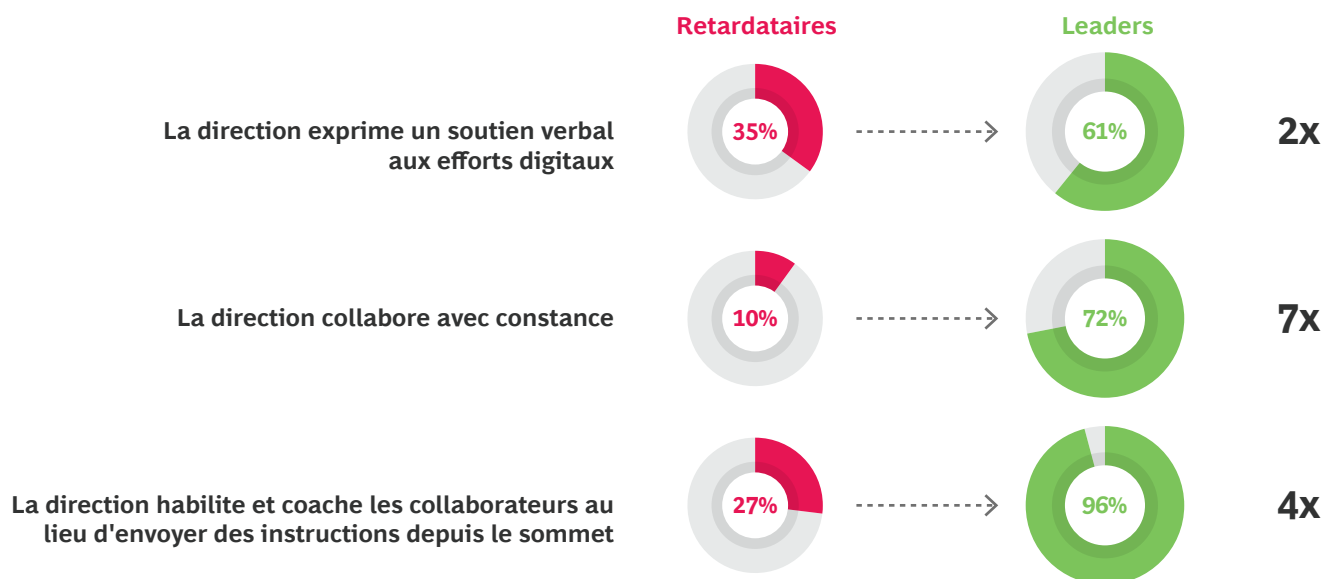
Alignement de la direction

Tout commence au sommet

Devenir un leader du digital commence au sommet de l'organisation – mais pas uniquement par le PDG. L'ensemble de la direction doit s'aligner sur une vision, une stratégie et une feuille de route communes pour galvaniser l'action et dynamiser l'habilitation et l'exécution à travers l'organisation. L'engagement, la responsabilité et la collaboration sont critiques. Les leaders digitaux ont beaucoup plus de probabilités d'avoir réuni les trois. (Voir Figure 5).

Dans de nombreuses entreprises, des responsables de divisions en silos se blâment mutuellement d'entraver la transformation globale en ne se digitalisant pas plus rapidement ou en échouant à déployer les solutions digitales. Plus de la moitié (55%) des retardataires indiquent que leurs directions travaillent entièrement en silos et n'arrivent pas à communiquer entre elles sur leurs initiatives digitales respectives. En revanche, les leaders digitaux tiennent les responsables de divisions pour responsables et une collaboration constante entre directions est la norme pour 72% des leaders digitaux.

Figure 5 – L’engagement, la responsabilité et la collaboration de la direction sont critiques pour dynamiser l’habilitation



Source : Score BCG d’habilitation digitale.

Une approche courante est d’établir un rôle de Directeur du Digital responsable de modeler la transformation digitale de toute l’organisation. Toutefois, dans de trop nombreux cas, les Directeurs du Digital s’avèrent être des tigres de papier qui peuvent proposer des solutions digitales mais ont peu de capacité à les faire appliquer car ils ne sont pas responsables du budget. Si, en revanche, le digital devient la responsabilité de chaque responsable de direction, l’ensemble de la direction doit piloter collectivement l’agenda digital et chaque responsable de direction doit être comptable de la réalisation des résultats désirés. Notre recherche indique que seuls les leaders digitaux (82%) alignent l’ensemble des directions sur la vision digitale, le portefeuille d’investissement et les ressources nécessaires pour faire avancer l’agenda digital. Au-delà de fixer l’ambition et de guider toute l’organisation, les directions de plus de 60% des leaders digitaux expriment un soutien actif aux efforts digitaux et communiquent les progrès dans l’ensemble de l’organisation.

Un autre problème peut être le grand nombre actuel de rôles de direction, dont beaucoup impliquent des initiatives autour du digital, des technologies et des données. Au-delà des PDG, Directeurs Financiers, Directeurs des Ressources Humaines, Directeurs des Opérations et Directeurs du Marketing, une prolifération de Directeurs du Digital, Directeurs des Données et Directeurs des Technologies

rejoignent l’équipe dirigeante. Les lignes de démarcation deviennent souvent floues car les transformations digitales traversent les fonctions. Ceci rend la collaboration entre rôles de direction d’autant plus importante pour assurer qu’ils mettent les bonnes compétences et les bonnes perspectives sur la table pour réaliser les objectifs de toute l’entreprise.

Dans beaucoup d’organisations, l’agenda digital d’un seul membre de la direction devient catalyseur de la collaboration. Par exemple, les **Directeurs du Marketing sont de plus en plus impliqués dans la technologie, la finance, la confidentialité des données et l’analytique**. Ils sont bien placés pour promouvoir la transformation digitale et être les champions du changement. Dans certaines entreprises, ils collaborent avec les Directeurs Financiers pour gérer le marketing comme un investissement afin d’améliorer les retours en fixant des indicateurs clés de performance de l’activité. Souvent, les Directeurs du Marketing pilotent des solutions centrées sur le client au sein de l’organisation, ce qui peut également stimuler la collaboration des directions entre fonctions.

Pour devenir des organisation réellement digitales, les dirigeants doivent adopter des modes de travail agiles, en ancrant l’agile dans de grands secteurs ou dans toute l’organisation, en commençant par la transition vers le travail

en équipes interfonctionnelles. Les responsables de directions peuvent rencontrer des difficultés à déployer l'agile pour plusieurs raisons :

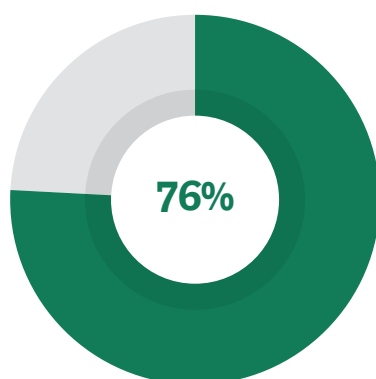
- Ils se concentrent sur les responsabilités au sein de leurs propres équipes
- Ils n'éliminent pas les silos qui isolent les fonctions
- Ils n'encouragent pas les responsables métiers et technologiques à prioriser en commun la feuille de route digitale.

Les dirigeants disposent de processus pour conduire des revues régulières de leurs portefeuilles afin d'assurer que ces derniers soient alignés avec leurs visions. Ils recherchent également continuellement des opportunités à poursuivre. Pour environ 80% des leaders digitaux, les métiers et la technologie priorisent la feuille de route digitale dans un effort commun et actualisent régulièrement leurs plans avec des évaluations de nouvelles opportunités.

Déployer l'agile à grande échelle demande souvent aux dirigeants de **modifier leurs propres modes de travail**. L'idée que "les dirigeants dirigent, les managers revoient et les exécutants réalisent" ne s'applique pas aux entreprises réellement digitales. Cette adaptation peut être un défi de taille, car les comportements agiles ne sont pas ceux qui ont amené ces individus à des postes de direction au départ. De plus, les bons dirigeants **impliquent les managers intermédiaires pertinents** dans la planification et l'exécution du programme de transformation afin d'assurer qu'ils s'approprient les objectifs et la stratégie. Sans cet engagement, le management intermédiaire peut être enclin à ralentir le processus, en défendant les silos fonctionnels et les bases de pouvoir.

Les leaders se concentrent sur les compétences clés

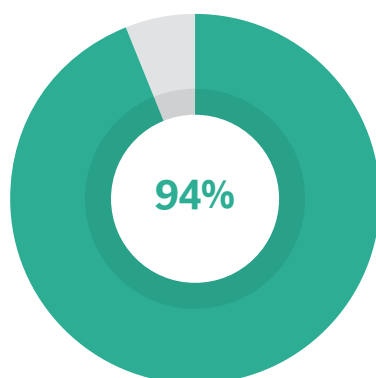
DONNEES



des leaders digitaux

ont davantage confiance dans la sécurité la disponibilité et la pérennité des données grâce au digital

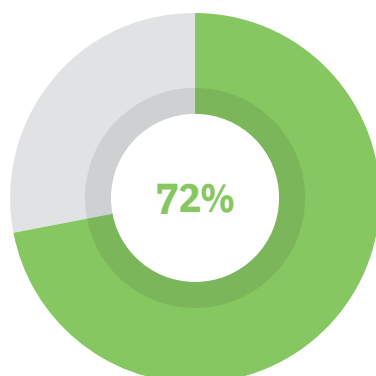
CLOUD



des leaders digitaux

ont gagné la possibilité de connecter des solutions digitales à leur pile technologique en utilisant des interfaces de programmation (API) et des micro-services

MAIN D'ŒUVRE



des leaders digitaux

prévoient de développer de manière significative les compétences de leur main d'œuvre et de recruter les meilleurs talents digitaux dans les trois ans qui viennent

Source : Score BCG d'habilitation digitale.



Les compétences permettant le déploiement à grande échelle

Notre travail pour des clients et nos recherches ont constamment montré que les entreprises ont besoin d'avoir des compétences critiques en place pour déployer des solutions digitales à grande échelle. Être un leader s'appuyant sur le digital signifie développer des compétences pour produire des idées à partir des données, tirer parti du cloud et construire une main d'œuvre compétente et habilitée.

Produire des idées à partir des données

La capacité à accéder à des données de grande qualité à partir de nombreuses sources, de les [partager avec les organisations partenaires](#) et d'appliquer l'analytique avancée afin de produire des idées pour un impact à long terme est un facilitateur polyvalent pour tout le reste. L'habilitation sur les données est aujourd'hui la base la plus importante de l'avantage concurrentiel car elle a le plus grand impact sur la capacité d'une entreprise à déployer des solutions digitales. Néanmoins, dans la plupart des organisations, c'est l'atout le moins exploité. Même parmi les leaders digitaux, ceux qui ont la plus grande maturité des données peuvent déployer deux fois plus de solutions que ceux chez qui les données ont une habilitation relative-

Figure 6 – Les leaders ont une gouvernance solide des données et construisent des architectures prêtes pour le futur



La gouvernance des données comme base de la création de données utiles

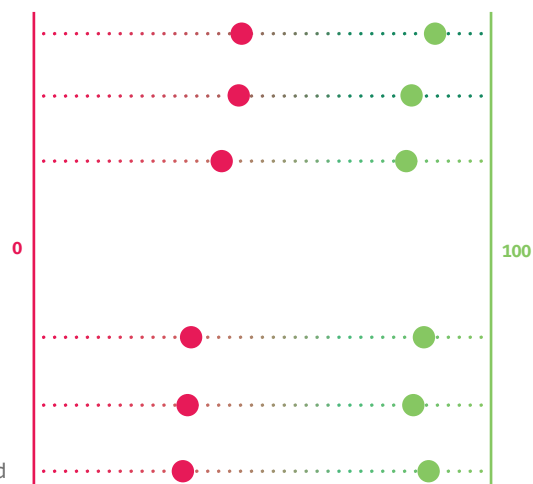
- Pratiques** Niveau de responsabilité des données entre les équipes
- Accessibilité** Niveau de transparence des données et facilité d'accès
- Qualité** Exactitude, cohérence et fiabilité des données



Une architecture prête pour le futur afin d'orchestrer et de partager les données

- Référentiels** Intégration des données et disponibilité en temps réel
- Interfaces** Offre de libre-service et dépendance à l'égard des systèmes historiques
- Ecosystèmes** Création de valeur des partenaires et écosystèmes sur le cloud

Maturité moyenne, de 0 (faible) à 100 (forte)



■ Leaders digitaux

■ Retardataires du digital

Source : Score BCG d'habilitation digitale.

ment faible. Afin d'être des leaders dans les données, les entreprises ont besoin de données respectant la confidentialité, de grande qualité et accessibles dans toute l'organisation. Ceci nécessite une gouvernance solide des données, une infrastructure adaptée pour les données et le respect des exigences de confidentialité des clients. (Voir Figure 6).

Les entreprises doivent prioriser et gérer leur **compétences en données** comme elles le font pour les infrastructures, avec un investissement prospectif et un plan d'investissement entièrement financé. L'accessibilité est clé et utiliser les facilitateurs de partage des données, comme **les services du cloud**, aide les organisations à assurer l'accès à des données de grande qualité provenant de différents écosystèmes économiques. Ce genre de données permet des idées de premier plan, améliore l'engagement des clients ainsi que la capacité à déployer les solutions digitales à grande échelle.

Une gouvernance adaptée des données sous-tend l'accès à des données exactes et utiles. Les leaders digitaux combinent une **responsabilité efficace sur les données et des procédures de gouvernance** aidant à garantir l'existence d'un approvisionnement continu en données de grande qualité et l'utilisation appropriée et cohérente des données par les utilisateurs. De nombreuses difficultés courantes telles que les violations de données ne surviennent pas en

raison de lacunes technologiques mais en raison d'erreurs humaines.

La plupart des leaders digitaux construisent des architectures prêtes pour le futur avec des référentiels de données et la fourniture d'interfaces de programmation d'applications (API), et beaucoup d'entre elles font fonctionner des écosystèmes de données avec de nombreux partenaires. De fait, notre recherche indique que 60% des leaders digitaux ont une infrastructure mature en place pour faciliter un échange fluide de données avec des partenaires en temps réel. En revanche, la plupart des retardataires sont encore en train de construire leurs infrastructures de données et n'ont pas mis en place de gouvernance des données.

Les données doivent également être **portables** – découplées d'applications spécifiques plutôt que limitées à ces dernières. L'idée est de créer des viviers de données partagées à partir desquels les utilisateurs, applications et partenaires peuvent utiliser les mêmes informations, plutôt que d'avoir des îlots de données verticaux. S'accaparer des données limite la production d'idées et la création de valeur à une petite partie de ce qui pourrait être possible autrement, et des architectures et technologies sous-jacentes différentes conduisent à des silos de données verticaux. Ces silos de données peuvent être faussement attrayants car ils peuvent faciliter la mise en œuvre de solutions digitales en solo, mais en même temps, ils

limitent la capacité à déployer les solutions à grande échelle dans l'ensemble de la division ou de l'entreprise.

Un grand fabricant d'équipements agricoles désirait devenir un leader technologique en améliorant son utilisation des données. Il avait collecté des données précises en temps réel en disposant des capteurs sur ses produits. L'entreprise avait également développé une plateforme ouverte avec une architecture moderne pour consolider les données provenant des clients et de partenaires externes. La plateforme permet aux agriculteurs d'utiliser des outils d'analytique avancée pour mieux gérer leurs équipements et réaliser des efficacités en coûts et opérationnelles tout en se rapprochant des acteurs dans l'ensemble de l'écosystème agricole.

La nouvelle stratégie de données a offert aux agriculteurs une meilleure expérience client et a provoqué une révolution fondée sur les données au sein de l'entreprise et dans l'industrie de l'équipement agricole. Pour réussir à déployer cette solution, l'entreprise a dû faire une transition de fabricant d'équipements à producteur et dépositaire de données. Au deuxième trimestre 2021, les ventes nettes et le résultat d'exploitation de sa production et de son activité agricole ont respectivement augmenté de plus de 35% et 75% par rapport au même trimestre de l'année précédente.

L'un des plus grands **facteurs de maturité digitale** est l'utilisation de **données de première main** – les données que les entreprises collectent directement auprès des consommateurs, dont le comportement de navigation, l'historique de transaction à partir d'une base CRM et l'activité sur le programme de fidélité. Les entreprises sophistiquées comprennent que les données de première main sont différenciantes (car elles sont propriétaires), pertinentes (car elles sont directement liées à l'entreprise et à ses clients) et sont constamment de grande qualité (car elles viennent directement des clients). Presque 50% des leaders utilisent des données de première main pour en déduire des idées afin de créer de meilleures propositions clients, mais seuls

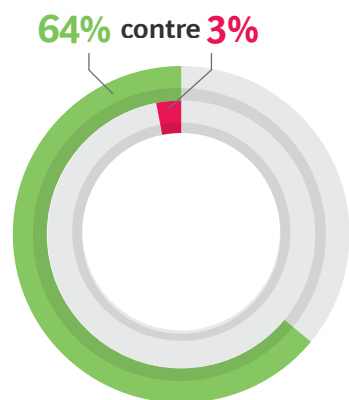
5% des retardataires le font. Les précédentes recherches du BCG indiquent que, tandis que neuf entreprises sur dix déclarent que les données de première main sont importantes pour leurs programmes de marketing digital, moins d'un tiers des spécialistes marketing ont accès et intègrent de manière constante et efficace ces données de première main entre canaux. Très peu réussissent à utiliser les données pour créer de meilleurs résultats pour les clients.

Une marque internationale de cosmétiques désirant utiliser les données et la technologie pour accélérer sa croissance connaissait des difficultés liées à une mauvaise disponibilité des données et à un manque des compétences technologiques nécessaires. En utilisant les services du cloud public, la société a développé une stratégie de données pour toute l'entreprise centrée sur l'utilisation de ses propres données de première main pour mieux cibler les publics. Par exemple, le nouveau modèle a personnalisé le marketing pour les visiteurs du site Internet identifiés comme les plus susceptibles de faire des achats en ligne. L'entreprise a également amélioré l'accès aux données et les compétences analytiques dans toute l'organisation et encouragé l'innovation fondée sur les données. La stratégie a permis à l'entreprise d'augmenter les revenus des campagnes de 25% via des idées déduites des données et de déployer ses solutions de données à grande échelle dans le monde entier en deux ans. Elle a également aidé l'entreprise à construire une culture pour l'ensemble de l'organisation appréciant et cherchant à tirer parti de la valeur des données et de l'analytique.

Les leaders priorisent également la confidentialité des données car celle-ci est une priorité pour les clients. Une difficulté courante pour les entreprises dans le fait de rendre les données plus accessibles est l'augmentation du risque pour les données. L'identification, l'évaluation et la gestion correctes du risque via des plateformes partagées est un facteur important de la sécurité. Presque tous les leaders digitaux (97%) sont compétents dans le traitement de ce risque, et plus de deux tiers d'entre eux font de la gestion efficace de ce risque une priorité de la direction.

Figure 7 – Les Leaders digitaux déploient des solutions natives du cloud dans une architecture moderne

La majorité des leaders du digital conçoivent leurs solutions digitales pour être natives du cloud¹



Leaders des solutions natives du cloud par rapport aux retardataires (%)

■ Leaders digitaux

Bien que des solutions natives du cloud puissent être conçues de nombreuses manières, les leaders du digital s'appuient sur une architecture modulaire



Architecture modulaire

Une architecture par niveaux connectée à des API pour une exécution fluide



Architecture couplée

Les systèmes sont étroitement couplés impliquant des efforts lors des mises à jour

■ Retardataires du digital

Source : Score BCG d'habilitation digitale.

¹ Conception native du cloud : centrée sur le contenant, orientation sur les micro-services, connectivité fondée sur des API – particulièrement pour les applications stratégiques et les nouvelles applications.

Utilisation du cloud

Pour favoriser le déploiement à grande échelle de solutions digitales, les leaders utilisent le cloud, qui sert de base technologique à la construction et à l'expansion d'autres facilitateurs comme les données. La plupart des leaders (64%) conçoivent des solutions natives du cloud pour que le cloud puisse héberger immédiatement toute nouvelle solution digitale. (Voir Figure 7). Les leaders déploient ces solutions dans une architecture par niveaux connectée à des API et utilisant souvent deux clouds ou plus. Une approche multicloud apporte de nombreux bénéfices incluant une meilleure agilité, une plus grande flexibilité, des taux d'innovation plus élevés et la capacité à déployer des technologies de pointe et les forces des plateformes de différents prestataires. Cette approche découple la livraison digitale des systèmes historiques, ce qui à son tour permet des tests, un déploiement et une maintenance plus faciles. Les leaders digitaux réduisent également les coûts du déploiement digital à grande échelle.

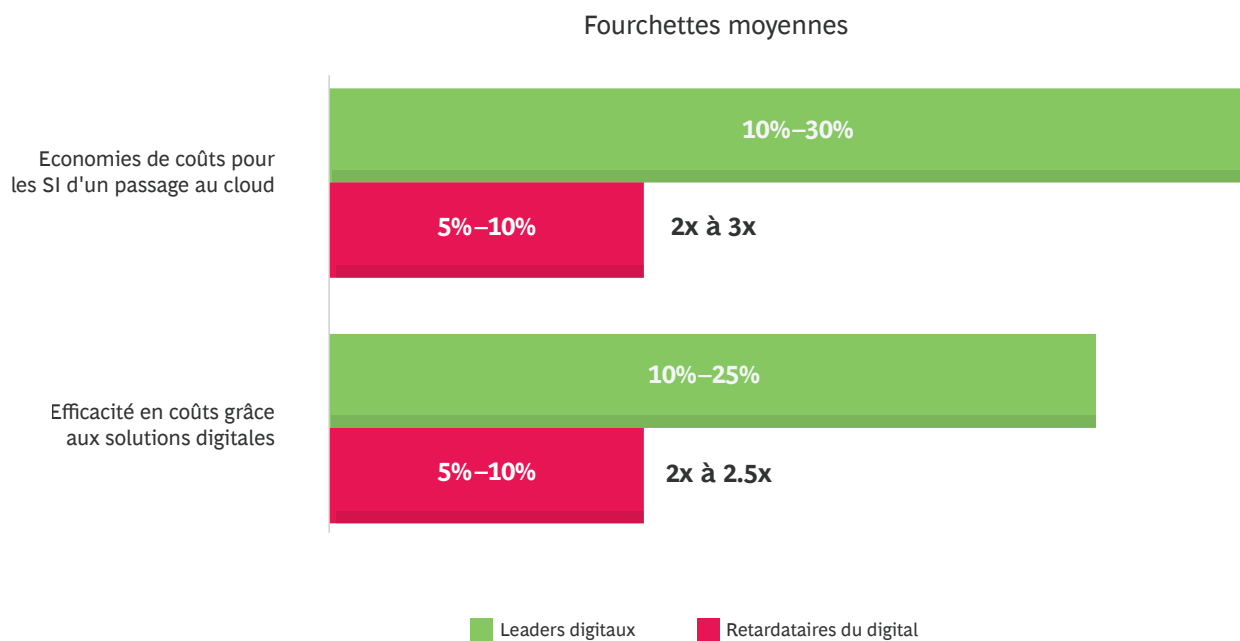
D'ici 2025, jusqu'à 60% des applications au contact des clients, presque 40% des entrepôts de données et des charges de travail analytique, et plus de 30% des applications cœurs de l'entreprise fonctionneront sur des clouds

publics exploités par de grandes organisations technologiques. Plus de 90% des leaders digitaux peuvent connecter leurs solutions digitales à leurs piles technologiques, qui sont prêtes à accueillir des API et à utiliser des micro-services. En revanche, 80% des retardataires s'appuient toujours sur des systèmes historiques étroitement couplés entre eux avec des interfaces complexes.

Trois facteurs font du cloud un catalyseur puissant des capacités digitales :

- Le cloud permet un déploiement instantané de capacités technologiques (infrastructures, stockage et traitement).
- Les solutions offertes par les fournisseurs de services cloud (FSC) incluent généralement les derniers mécanismes et patches de cybersécurité en date.
- Les FSC disposent de l'expertise et des effectifs – qui sont tous deux en situation de pénurie – pour personnaliser de manière efficace les solutions pour leurs clients.

Figure 8 – Seule une entreprise sur trois contrôle les coûts du cloud, mais celles qui le font gagnent deux ou trois fois plus d'efficacité



Source : Score BCG d'habilitation digitale.

Bien que le cloud puisse fonctionner comme un « super-chargeur » pour le déploiement de solutions digitales à grande échelle, contrôler ses coûts est une considération clé, tout comme se conformer aux réglementations nationales et aux exigences en termes de gouvernance des données. Les entreprises ont suivi de nombreuses trajectoires vers l'adoption généralisée du cloud. Les décisions sur quelles capacités transférer sur le cloud, le moment de leur transfert et les modèles de services cloud à utiliser ne suivent pas toujours une stratégie délibérée. En conséquence, la clarté sur ce qui constitue une approche multicloud efficace et efficiente peut être difficile à trouver. Il n'est donc pas surprenant que seule une entreprise sur trois contrôle les coûts du cloud. Mais 68% des leaders digitaux ont indiqué optimiser les dépenses pour le cloud par des analyses de coûts avancées. Ce faisant, elles atteignent une efficacité en coûts et des économies de coûts deux à trois fois plus importantes que les retardataires. (Voir Figure 8).

Un fournisseur d'images satellites devait refondre sa plateforme d'imagerie pour améliorer l'échelle et la rapidité afin de satisfaire les besoins croissants des clients et réduire drastiquement un retard de plusieurs heures que les clients devaient supporter en essayant d'accéder aux images. L'entreprise est passée à une plateforme sur le cloud fournissant les données aux clients après un retard minimal, sans compromettre la qualité ou la portée de la couverture. La plateforme cloud a mieux déployé les données, traité les images plus rapidement et fourni des images plus adaptées à leur objectif pour différents groupes de clients. Les clients peuvent maintenant lire des images avec une demi-seconde de retard par rapport à un temps d'attente de plusieurs heures ou même plusieurs jours avec l'ancien système. Le cloud offre également à l'entreprise une solution de stockage évolutive pour ajouter des images couvrant des millions de kilomètres carrés chaque semaine.

Construire une main d'œuvre compétente et habilitée

Les leaders digitaux construisent des organisations très compétentes par le développement des compétences et un recrutement ciblé pour combler les manques de talents. La recherche BCG sur les facteurs sous-jacents à la [réussite de la transformation digitale](#) indique que seule une organisation sur quatre dispose des compétences et de l'expertise dont elle a besoin. Notre étude actuelle indique que les leaders digitaux traitent rapidement ces lacunes via leurs plans de recrutement et de formation. Les meilleures organisations dotent également leurs équipes d'outils technologiques tels que des applications de productivité, DevOps (un type de développement logiciel continu et d'exploitation des SI) et l'analyse par l'IA pour tirer le meilleur parti de leurs compétences, innover et stimuler le changement. Se réorganiser en équipes interfonctionnelles incluant les métiers, le digital, la technologie et d'autres compétences fonctionnelles (comme les RH, le juridique et la finance) est également critique.

Les leaders digitaux n'essaient pas de tout faire en interne. Au contraire, quand ils le peuvent, ils externalisent les capacités – comme l'exploitation de plateformes cloud publiques – afin d'accroître l'échelle plus rapidement. Parce que de nombreuses compétences digitales (comme le DevOps) sont très demandées, les meilleures organisations choisissent des partenaires stratégiques pour combler les lacunes et intègrent les effectifs des partenaires dans leurs équipes produits. De nombreuses entreprises adoptent une approche hybride en développant les compétences critiques dont elles ont besoin pour innover en interne et en comblant les autres manques de compétences via des partenariats. Les leaders qui réussissent à déployer des solutions à grande échelle par l'externalisation à des partenaires et à des agences produisent 20% d'économies de coûts en plus et une croissance des revenus plus élevée de 20% par rapport aux retardataires.

Presque la moitié des leaders déclarent que l'expertise de leur main d'œuvre est beaucoup plus élevée que celle de leurs pairs car ils ont construit les meilleures compétences, comme le développement d'applications natives du cloud et l'optimisation de l'expérience utilisateurs par la personnalisation, et parce qu'ils s'appuient sur des équipes interfonctionnelles. Mais ceci signifie aussi que plus de la moitié des leaders ne considèrent pas l'expertise de leur main

d'œuvre comme beaucoup plus élevée que celle de leurs pairs. Ils reconnaissent qu'ils ont toujours un grand besoin de talents et de développement organisationnel. Il n'est donc pas surprenant que 72% des leaders prévoient des investissements significatifs en RH pour recruter et développer les compétences de leurs effectifs.

Les leaders encouragent une culture de l'innovation par une prise de décision étayée par les données et une adaptation rapide. Plus de trois fois plus de leaders que de retardataires démocratisent les données, en institutionnalisant l'accessibilité aux données pour tous. De nombreux leaders chargent un Directeur des Données habilité d'ancrer les politiques de partage des données dans toute l'organisation et d'appliquer une bonne gouvernance et de bonnes pratiques concernant les données. Ces entreprises promeuvent également une culture d'apprentissage forte en priorisant la formation digitale et les modes de travail agiles. Elles s'organisent autour d'un modèle opérationnel fondé sur les produits afin de réaliser des économies d'échelle et de périmètre : les équipes sont responsables de l'engagement des clients, de l'innovation et de l'exécution des services.

Une grande assurance américaine avait décidé de passer à un modèle opérationnel fondé sur les produits afin d'améliorer son expérience client et ses revenus dans la santé. L'entreprise avait fondé son modèle opérationnel précédent sur les besoins fonctionnels en mettant en avant les efficacités, mais elle rencontrait des difficultés pour retenir les clients sur le long terme car les assurés éprouvaient des difficultés à naviguer dans l'organisation. Pour offrir une expérience plus fluide aux clients, l'entreprise est passée d'opérations en silos à des équipes interfonctionnelles collaboratives. Ces équipes intégrées ont identifié les irritants clés pour les clients et construit des solutions avec le soutien de toutes les parties de l'organisation. Les équipes interfonctionnelles ont également encouragé une plus grande responsabilité, poussé l'innovation et accéléré le délai de mise sur le marché des nouveaux services. Les équipes ont lancé 18 nouvelles expériences clients et produit 50 millions de \$ en valeur sur le cycle de vie des clients (une métrique estimant la valeur que tout client donné apportera à l'entreprise) rien qu'au cours des six premiers mois.



Exécution en continu

La compétence digitale n'est pas un état permanent, et la transformation digitale n'est pas un projet ou un programme ponctuel. Les avancées technologiques, la concurrence et les ruptures signifient que les organisations doivent continuellement s'améliorer pour renforcer leurs positions concurrentielles et leur résilience. Les entreprises ont besoin d'une gouvernance efficace et d'un état d'esprit en alerte perpétuelle pour continuer à développer les solutions digitales actuelles tout en recherchant les nouvelles solutions à déployer à grande échelle. L'exécution demande de s'organiser autour d'équipes agiles centrées sur les produits et travaillant sur des projets phares en utilisant des budgets flexibles. Les équipes doivent constamment tester et améliorer les produits minimum viables jusqu'à ce que l'étendue de leur valeur devienne apparente. Les organisations doivent adapter leurs priorités au fur et à mesure des changements de contexte et de la survenue de défis. Les leaders doivent traiter rapidement les blocages et stimuler un changement comportemental dans l'organisation au sens large pour passer à une approche d'échec rapide et d'apprentissage. Chaque difficulté qu'ils réussissent à traiter contribue à la réalisation des objectifs stratégiques élargis et non uniquement à l'amélioration incrémentale d'une unité ou d'une fonction.

Comme le montre notre recherche, les leaders digitaux suivent trois principes d'organisation afin de s'assurer d'avoir mis en place les processus de gouvernance nécessaires pour piloter le changement. (Voir Figure 9).

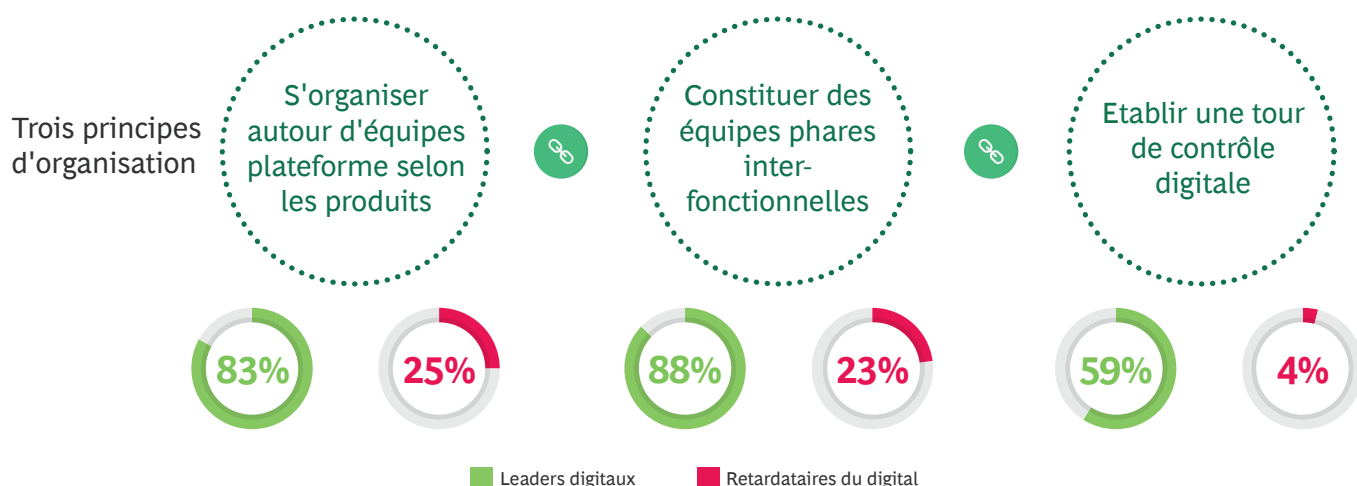
Tout d'abord, plus de 80% des leaders ont établi un modèle opérationnel constitué d'équipes métiers et technologiques interfonctionnelles, et environ 60% s'organisent autour d'équipes de plateformes axées produits. Les bénéfices sont nombreux et substantiels :

- Une meilleure collaboration entre métiers et des équipes Tech pour améliorer le développement produit
- Des cycles agiles de lancement de produits pouvant doubler, tripler ou quadrupler la vitesse de mise sur le marché
- Des frais généraux moins élevés et davantage de mécanismes intégrés pour l'amélioration continue, ce qui peut multiplier la productivité par deux ou quatre
- Une digitalisation des opérations et de l'expérience client pour améliorer le coefficient d'exploitation de 10% à 15%
- Un environnement de travail plus agile qui attire des collaborateurs performants et aide au recrutement

Une grande compagnie logistique désirait se transformer et passer d'une organisation reposant sur ses actifs à une organisation digitale de services centrés sur le client et souhaitait réduire ses coûts ainsi que le délai de mise sur le marché. Elle est passée à un modèle opérationnel axé produit avec responsabilité conjointe des métiers et des équipes Tech via des équipes interfonctionnelles. L'entreprise a organisé ses compétences techniques en domaines de produits reflétant différents besoins clients, avec des systèmes sous-jacents alimentant de nombreux produits. Cette approche a permis à l'entreprise de proposer des produits et des solutions clients plus standardisés. Les équipes interfonctionnelles ont travaillé dans un environnement agile, encourageant l'innovation et facilitant le renforcement des équipes lorsque de nouveaux produits étaient livrés. L'entreprise a réduit son délai de mise sur le marché de 30%, amélioré la satisfaction client et développé des expériences clients sur mesure et à grande échelle plus rapidement, tout en abaissant les coûts unitaires de 20%.

La deuxième pratique d'organisation, suivie par pratiquement 90% des leaders, est de piloter les innovations en utilisant des équipes phares interfonctionnelles. Dans notre expérience, les transformations sont les plus réussies lorsqu'elles se concentrent initialement sur un ou deux projets phares qui peuvent montrer la voie à d'autres, puis les itérer et les adapter jusqu'à ce qu'ils puissent être déployés à grande échelle avec succès. Les leaders sont disciplinés

Figure 9 – Les leaders réussissent car ils pilotent une exécution en continu



Source : Score BCG d'habilitation digitale.

dans la détermination rapide des projets ayant une valeur (ou le plus de valeur) dans un délai prédéfini et en se concentrant sur eux tout en terminant d'autres projets au profit de nouveaux projets phares.

Enfin, environ 60% des leaders utilisent une tour de contrôle digitale ou un centre d'excellence – une équipe centralisée en charge de toutes les initiatives digitales – pour piloter la valeur en allouant des ressources permettant d'atteindre les objectifs de création de valeur tout en supprimant les financements d'initiatives infructueuses ou lentes. Les entreprises qui réussissent à se transformer tirent parti d'une prise de décision rapide et simplifiée. Elles utilisent les bons indicateurs clés de performance – souvent tous nouveaux – pour suivre les progrès vers les résultats. Une tour de contrôle efficace qui suit les indicateurs clés de performance et maintient tous les acteurs sur la même longueur d'ondes concernant l'avancement fluidifie le parcours et aide à identifier et éliminer rapidement et efficacement les obstacles.

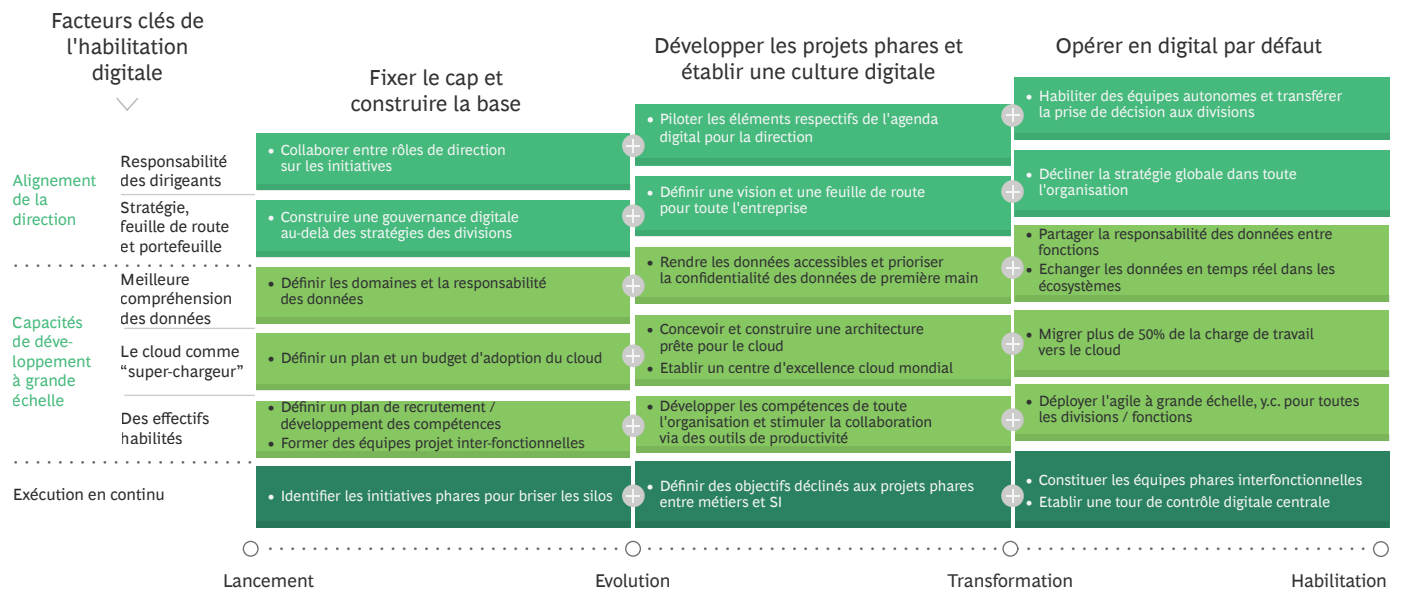
Un grand fabricant de biens industriels a mis en place sa stratégie de transformation digitale en identifiant des projets phares à forte visibilité dans chacun de ses domaines stratégiques prioritaires et en assurant un fort alignement et un fort soutien de ses dirigeants. En utilisant une approche de produit minimum viable, l'entreprise a développé de nombreux nouveaux produits digitaux en six mois, améliorant radicalement sa capacité de mise sur le marché et surpassant son principal concurrent dans les métriques clés de performance un mois après le lancement. Tous les nouveaux projets ont été construits sur des plateformes de données natives du cloud et une infrastructure sur cloud. En déployant ces projets phares à grande échelle, l'entreprise a significativement amélioré l'expérience client dans l'ensemble du canal commercial digital.



La trajectoire vers la valeur digitale

Créer de la valeur digitale à grande échelle est possible. Le processus débute par le lancement d'une transformation digitale. La mise en œuvre comporte de nombreuses étapes et prend du temps – les transformations réussies peuvent prendre plusieurs années ou davantage et nécessitent de s'appuyer sur trois facilitateurs clés : assurer l'alignement de la direction, développer les compétences nécessaires et maintenir une exécution en continu. (Voir Figure 10). Les entreprises qui mettent ces facilitateurs en place pourront non seulement réussir à déployer des solutions digitales à grande échelle mais également ancrer les approches et modes de travail digitaux dans leurs modèles opérationnels. Elles seront les plus susceptibles de bénéficier du parcours créateur de valeur qu'elles ont débuté avec leurs solutions digitales.

Figure 10 – Chaque entreprise peut devenir entièrement digitale en suivant une trajectoire claire



Source : Analyse BCG.

A propos des auteurs



Karalee Close est Managing Director et Senior Partner au bureau de Londres du Boston Consulting Group. Elle est responsable mondiale du centre d'expertise Avantage Technologique du BCG. Vous pouvez la contacter par e-mail à l'adresse close.karalee@bcg.com.



Marc Roman Franke est Associate Director, transformation digitale, au bureau de Berlin du BCG. Vous pouvez le contacter par e-mail à l'adresse franke.marcroman@bcg.com.



Michael Grebe est Managing Director et Senior Partner au bureau de Munich du BCG. Vous pouvez le contacter par e-mail à l'adresse grebe.michael@bcg.com.



Hrishish Hrishikesh est Partner et Director au bureau du New Jersey du BCG. Vous pouvez le contacter par e-mail à l'adresse hrishikesh.hrishish@bcg.com.



Kristi Rogers est Managing Director et Partner au bureau de Londres du BCG. Vous pouvez la contacter par e-mail à l'adresse rogers.kristi@bcg.com.

Remerciements

Les auteurs remercient Anuthya Nambirajah, Abhinav Gupta, Valerio Gardelli et Michael Leyh pour leur assistance dans la préparation de ce rapport..

Pour plus d'informations

Si vous désirez discuter de ce rapport, veuillez contacter les auteurs..

