

Changement profond ^ l'horizon : la transformation numérique dans les entreprises canadiennes

Document d'information d'IDC commandité par SAP Canada

par Tony Olvet et Rob Burbach, IDC Canada



Sommaire : L'avenir commence maintenant

L'économie numérique stimule la création de nouveaux services et de nouveaux produits, ainsi que de modèles d'affaires entièrement nouveaux. Pratiquement tous les dirigeants d'entreprises parlent de perturbations sectorielles et de l'importance d'adopter les technologies numériques. Les PDG d'entreprises d'envergure mondiale telles que Citi, GE, Starbucks et Caterpillar sont en train de transformer leurs modèles de gestion en utilisant les technologies de traitement en nuage, de l'analytique, de la mobilité et des réseaux sociaux. Les entreprises et les organismes gouvernementaux nomment des « responsables en chef du numérique » et des « responsables en chef de l'innovation ». Mais la transformation numérique, qui est un phénomène mondial, ne se limite pas aux multinationales. Au Canada, la productivité et le niveau d'innovation sont à la traîne par rapport aux pays comparables. Pour rester compétitives sur le plan mondial, les sociétés canadiennes doivent adopter le numérique et mettre en œuvre dès maintenant une stratégie de transformation.



Sommaire : L'avenir commence maintenant

IDC a analysé, parmi 200 entreprises canadiennes, les effets de l'économie numérique et le rôle de la technologie dans la transformation de leurs activités. Il s'avère que trois thèmes essentiels caractérisent la situation des entreprises canadiennes en ce qui concerne leurs efforts visant le numérique :

- Les entreprises canadiennes reconnaissent l'importance du numérique pour l'avenir : elles considèrent que le principal avantage de l'adoption du numérique est la capacité de changer rapidement, en devenant plus rapide et plus agile. En fait, 60 % des entreprises prévoient que l'économie numérique aura un effet majeur sur leurs affaires au cours des 3 à 5 prochaines années.
- Peu d'entreprises ont une stratégie claire pour le moment : 17 % seulement des entreprises canadiennes ont intégré un plan de transformation numérique dans leur stratégie d'entreprise.
- Moins de la moitié d'entre elles investissent de façon importante pour assurer leur transformation numérique : moins de 50 % des entreprises canadiennes font des investissements majeurs dans les technologies clés telles que les logiciels de traitement en nuage, les outils d'analytique, la cyber-sécurité et les solutions mobiles, mais 84 % conviennent que « toute activité relève de la technologie ».

Le Canada, comme d'autres pays, en est à la phase initiale de sa maturation en ce qui concerne la transformation numérique. IDC estime que, globalement, les niveaux de maturation sont comparables à ceux de l'Europe, mais en retard par rapport aux États-Unis et à la région Asie-Pacifique. Bien que l'adoption soit plus lente parmi les entreprises canadiennes, elles ont la capacité de progresser en définissant des initiatives à court terme susceptibles de produire une plus-value, tout en acquérant l'expérience et la confiance nécessaires pour préparer leur transformation numérique à plus long terme. Il est maintenant temps d'agir, afin de ne pas prendre du retard. Cette étude présente de l'information sur l'orientation que prend le numérique au Canada, sur la façon dont les sociétés réagissent aujourd'hui et sur ce que cela signifie pour fonctionner dans un environnement compétitif en pleine évolution.

L'impératif de la transformation



Les barrières s'effondrent à mesure que la technologie et la mondialisation permettent à de nouveaux concurrents de pénétrer les marchés, et à des concurrents non traditionnels et de jeunes entreprises de lancer de nouveaux produits et services.



Dans chaque industrie, chaque entreprise a pour défi de réduire les coûts, d'améliorer le service (c.-à-d. un service plus rapide, perfectionné et moins cher), et finalement de transformer ses processus et même ses modèles de gestion.



De nouvelles technologies déterminent et redéfinissent la façon dont les clients traitent avec toutes sortes d'entreprises : les clients veulent une expérience adaptée à leur contexte et harmonieuse, quels que soient les canaux virtuels ou physiques qu'ils utilisent.



La transformation s'est étendue au-delà du domaine de la consommation et elle concerne tous les secteurs de l'économie. Les expériences numériques positives offertes par les secteurs d'avant-garde (notamment dans les médias et dans le commerce de détail en ligne) se traduisent maintenant par des attentes plus élevées en matière de service numérique dans tous les secteurs, ce qui place la barre plus haut pour toutes les entreprises.

Les tendances technologiques en tant que fondement du changement

Cinq tendances technologiques connexes stimulent l'innovation et la transformation



Informatique en nuage.

L'extensibilité, l'élasticité et le libre-service qu'offrent les applications, l'infrastructure et les plateformes sont le fondement de l'agilité des entreprises. L'informatique en nuage comprend le logiciel en tant que service (SaaS), l'infrastructure en tant que service (IaaS), et la plateforme en tant que service (PaaS).



Cyber-sécurité.

Les solutions de sécurité d'avant-garde réduisent le risque et créent un environnement qui facilite la transformation numérique. La cyber-sécurité comprend des technologies telles que la gestion d'identité et d'accès, la sécurité de réseau et la gestion de vulnérabilité, ainsi que des solutions de la prochaine génération telles que la détection automatisée de menaces, les analyses de fraude et l'analytique appliquée au comportement des utilisateurs.



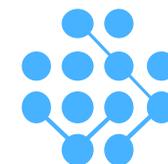
Super-informatique.

L'augmentation rapide des capacités de traitement ouvre de nouvelles possibilités dans l'économie numérique. Des innovations telles que les technologies de traitement en mémoire à grande échelle et de traitement de données massives facilitent l'utilisation de processus d'analyse rapide, ce qui permet d'exploiter des sources de données et des applications complexes pour en extraire des informations utiles.



Hyper-connectivité.

Les progrès de la connectivité, en particulier avec les réseaux sans fil à grande vitesse, auxquels s'ajoute l'adoption généralisée d'appareils portatifs, sont en train de créer une économie numérique hyper-connectée. Les entreprises et les organismes gouvernementaux disposent ainsi de moyens nouveaux et plus efficaces pour traiter avec leurs fournisseurs, leurs clients et leurs partenaires.



Un monde plus intelligent.

L'Internet des objets et de nouveaux accélérateurs d'innovation tels que la robotique, la réalité amplifiée et la réalité virtuelle, l'impression en trois dimensions et les systèmes cognitifs font émerger la notion d'un monde plus intelligent. Ces innovations vont transformer radicalement pratiquement tous les aspects des affaires de demain.

À propos de l'étude



SAP a demandé une étude pour examiner les points de vue des intervenants de divers secteurs canadiens et du domaine de l'informatique en ce qui concerne l'économie numérique. En décembre 2015, IDC Canada a effectué un sondage sur web et par téléphone auprès de 200 individus occupant des postes de haute direction. L'échantillon de l'enquête comprenait 200 décideurs de niveau supérieur (134 représentants sectoriels, et 66 directeurs de l'information ou informaticiens professionnels). Les personnes interrogées dans le cadre de l'enquête étaient bien informées sur les plans stratégiques globaux de leurs entreprises et sur le rôle de la technologie dans ces stratégies.

150 grandes entreprises (+ de 300 MM \$)

et 50 moyennes entreprises (100-300 MM \$) représentant une variété de secteurs et de régions du Canada.

Aux résultats de l'enquête s'ajoutaient 5 entrevues en profondeur de dirigeants, effectuées par téléphone avec des sociétés canadiennes pour examiner leurs initiatives de transformation numérique.

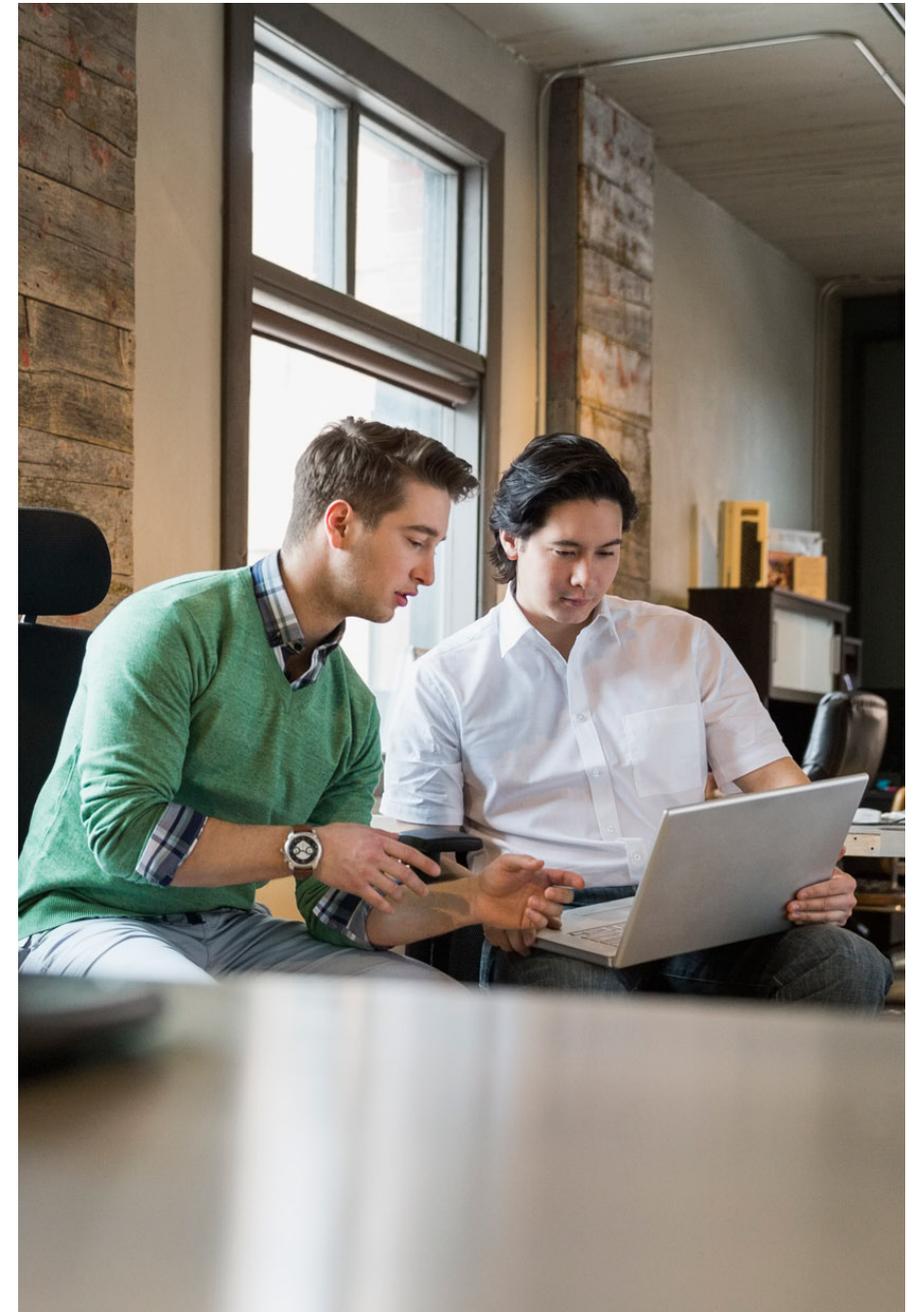
Le contexte numérique du Canada

Définition de l'économie numérique

L'économie numérique transforme les entreprises par la mise en œuvre de nouvelles technologies et de nouveaux processus, qui réduisent les obstacles entre clients et fournisseurs. Les entreprises utilisent des technologies numériques, ainsi que des innovations organisationnelles et opérationnelles et dans leurs modèles de gestion, pour créer des processus plus efficaces et assurer la croissance de leurs revenus.

Il existe divers exemples de transformation numérique :

- Transformation du commerce de détail : redéfinition du cheminement du client dans les domaines numérique et physique pour créer une expérience de magasinage intuitive (p. ex., en exploitant les données des cartes de fidélité et la technologie de la mobilité pour rationaliser les processus de commande).
- Fabrication intelligente : déploiement de capteurs sans fil et application de l'analytique dans les ateliers, pour prévoir et prévenir les temps d'immobilisation des machines, donner plus de souplesse aux chaînes de production et optimiser l'utilisation de l'équipement.
- Transformation du modèle de gestion : création de nouvelles activités en utilisant les données comme un atout stratégique. À titre d'exemple, on pourrait donner un fabricant de produits industriels qui passe de l'offre de biens en tant que service (p. ex. la surveillance à distance en temps réel de l'équipement avec frais basés sur l'utilisation).



Les questions primordiales d'aujourd'hui...et de demain

Pour interpréter l'état d'esprit des intervenants de l'économie numérique, il est bon de commencer par comprendre les obstacles opérationnels auxquels les entreprises canadiennes doivent faire face. Les principales préoccupations immédiates des personnes interrogées lors de l'enquête sont les suivantes :

- La hausse des coûts d'exploitation.
- L'incertitude économique.
- L'apparition de nouveaux concurrents ou l'augmentation de la concurrence sur le plan mondial.

Dans une perspective de 3 à 5 ans, les coûts d'exploitation restent le souci numéro 1, mais les changements dans les comportements d'achat et de consommation des clients se situent au deuxième rang des préoccupations principales. Ce contexte d'incertitude globale et d'inquiétude à l'égard des coûts donne le ton de la discussion de l'économie numérique. De plus, la prise de conscience du fait que les modèles de consommation sont en train de changer signifie que les entreprises doivent réagir en conséquence. Les entreprises canadiennes vont s'intéresser aux initiatives numériques qui leur permettront d'améliorer leur efficacité et leurs bénéfices et qui leur donneront des outils pour protéger leur part de marché et mieux servir leurs futurs clients.



CASE STUDY BRP – Bombardier Produits récréatifs

BOMBARDIER



La société BRP a un slogan de marketing qui résume son approche de l'implication des clients : Il s'agit d'abord de vous (It all revolves around you). Ce leader de la fabrication de produits récréatifs a résolument adopté divers canaux numériques pour traiter avec sa clientèle, notamment au moyen d'applications mobiles, avec Facebook et YouTube ainsi que par des interactions en temps réel. Le passage à l'implication des clients par le numérique a été conçu et exécuté par l'équipe de marketing.

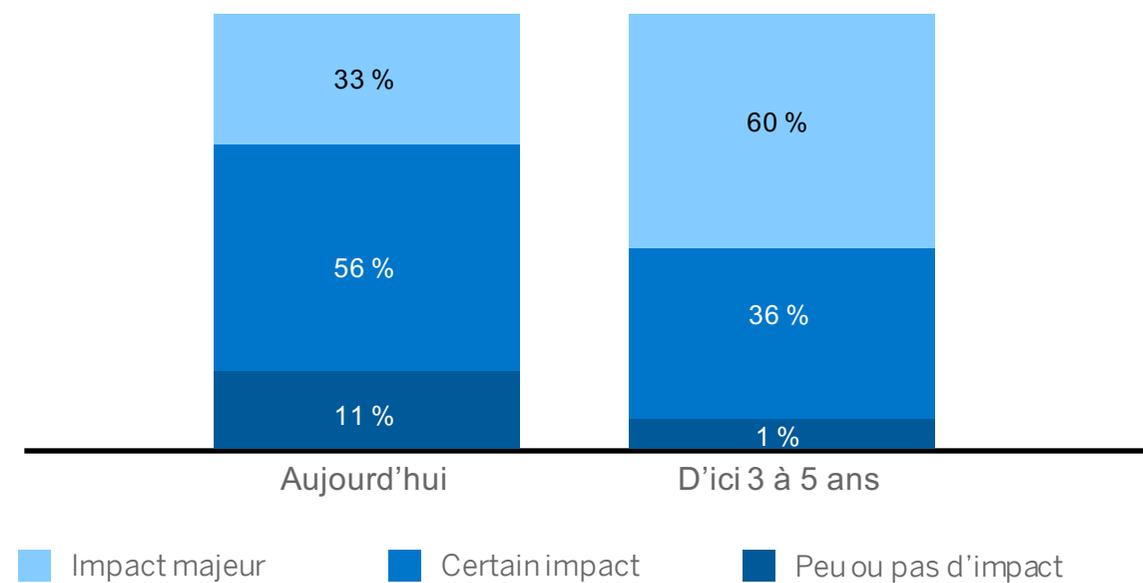
À la suite du succès de sa stratégie de marketing numérique, l'entreprise envisage maintenant d'adopter le numérique pour améliorer d'autres secteurs de ses activités, dont les ventes, la fabrication, la distribution et les fonctions de soutien, reconnaissant que la perturbation numérique est une réalité dans toutes les industries et dans tous les secteurs d'activité. « Le numérique va devenir un facteur clé dans tous les aspects de nos affaires, a déclaré Hassan el Bouhali, directeur de l'information de BRP. C'est là que se situe le rôle du directeur de l'information : se concentrer sur la transformation, et accompagner et faciliter la transformation de l'entreprise. »

Le numérique est généralement considéré comme un problème de demain

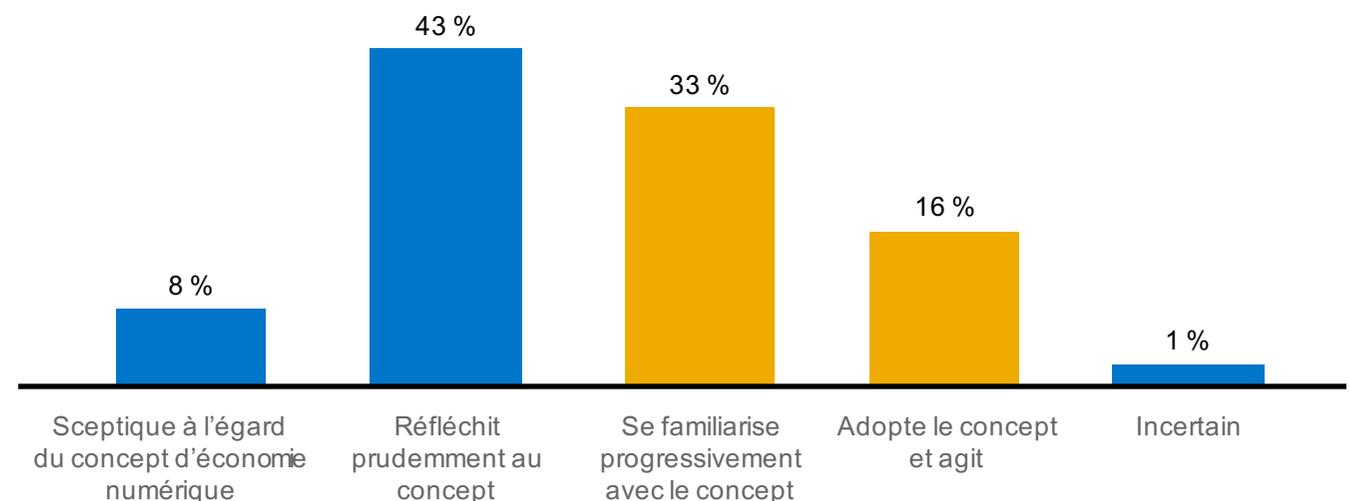
IDC a constaté que les décideurs des grandes entreprises canadiennes comprennent parfaitement les concepts fondamentaux de l'économie numérique et la transformation numérique, mais qu'ils n'en saisissent pas très bien les implications pour leurs sociétés. Cet état d'esprit se retrouve dans l'ensemble de ces entreprises, les deux tiers (63 %) des personnes interrogées disant que cela est également vrai des échelons supérieurs de la direction de leurs entreprises.

Cela se traduit par un manque de sentiment d'urgence à l'égard de ces implications, comme l'illustrent les points de vue concernant « l'impact de l'économie numérique sur votre entreprise ». Un tiers seulement (33 %) des personnes interrogées considèrent que cela a un impact important maintenant, mais 60 % prévoient qu'il y aura un impact majeur d'ici 3 à 5 ans. IDC pense que les deux tiers restants ne perçoivent aucune menace de la concurrence pour le moment, ou bien que leur clientèle n'a subi aucun changement radical. Cependant, pour beaucoup de ces entreprises, la transformation numérique est inévitable et il serait risqué de manquer ou d'ignorer les menaces ou les occasions potentielles qu'elle représente.

Économie numérique : Impact sur l'organisation



Perspective des dirigeants sur la transformation numérique : Prudente et progressive



Pour y voir plus clair, IDC a testé quelques attitudes essentielles parmi les 33 % qui pensent qu'ils subissent déjà un impact. Les personnes interrogées qui déclarent observer un « impact majeur actuellement » sont également plus susceptibles de croire fermement que :

- « toute activité relève de la technologie » ;
- « les premiers à adopter le modèle de l'économie numérique sont ceux qui l'emportent sur la concurrence » ;
- « il est plus risqué de ne pas adopter l'économie numérique que de l'adopter » ;
- « dans mon industrie, nous avons de nouveaux qui surgissent de nulle part » ;
- « l'adoption de l'économie numérique devrait produire un taux élevé de rendement de l'investissement pour l'entreprise ».

Chez IDC, nous nous sommes concentrés sur ces mesures parce que nous avons constaté que les progrès entraînés par la transformation numérique ne peuvent se réaliser qu'une fois que le concept a été bien compris par tout le monde dans l'entreprise, et que le désir de changement est un objectif commun.

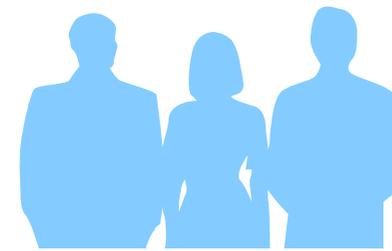
La technologie et la direction de l'informatique jouent des rôles clés, mais le succès des initiatives de transformation résulte d'un effort de collaboration, animé par des dirigeants qui se rendent compte comment les piliers essentiels de l'économie numérique créent des possibilités.



L'enquête révèle la lenteur avec laquelle les entreprises canadiennes abordent la transformation numérique



Comme on pouvait l'imaginer, le manque de compréhension des implications du numérique s'est traduit par une certaine prudence face aux mesures importantes à prendre pour relever le défi. D'un côté, il est encourageant de constater qu'une discussion du numérique et de ses implications a été engagée dans la plupart des entreprises (86 % l'ont fait), et que les deux tiers (63 %) ont élaboré certains plans formels pour aborder la question.



Par contre, la plupart des entreprises sont encore loin d'avoir effectivement pris l'engagement de procéder à la transformation numérique en l'intégrant dans leur stratégie globale.

ÉTUDE DE CAS Bell



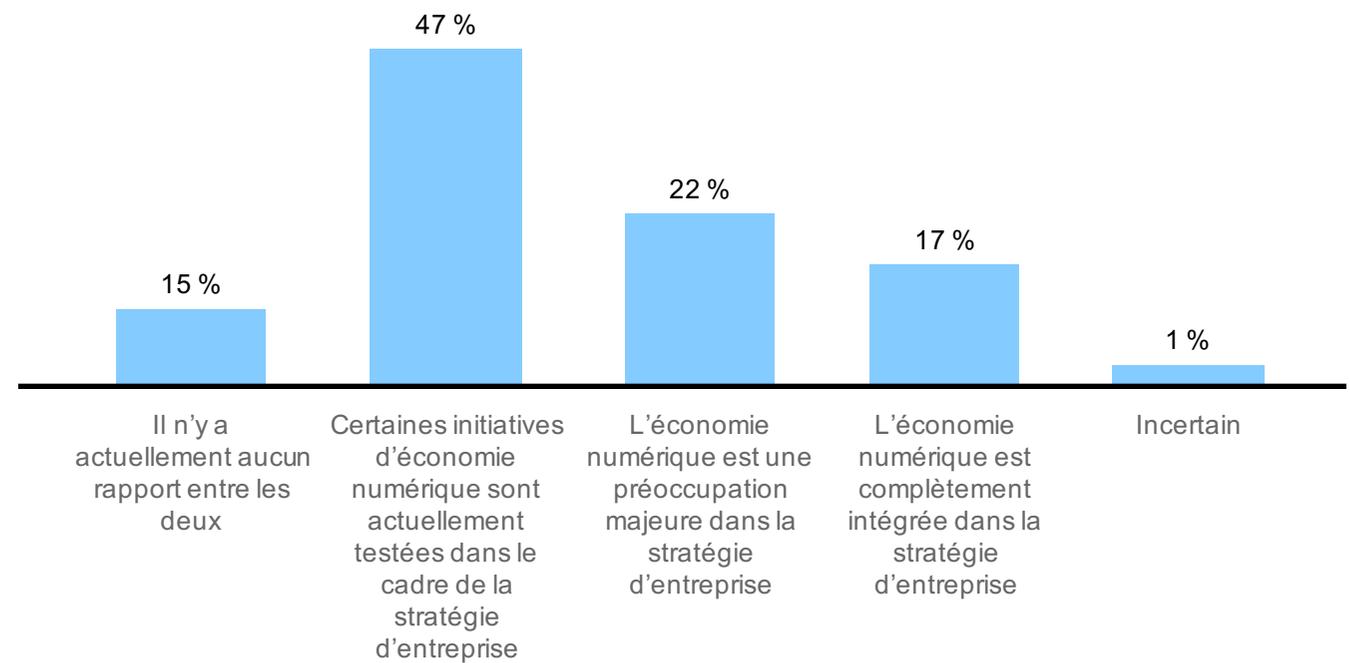
La popularité et la croissance des téléphones mobiles au Canada ont été une aubaine pour Bell, la plus importante société de télécommunications du Canada. L'innovation dans les produits mobiles a accéléré, et les clients cherchent de plus en plus à mettre à jour leurs appareils pour profiter des nouvelles fonctions disponibles. L'équipe de logistique inverse de Bell gère de bout en bout le processus de retour des combinés téléphoniques. La transformation de ce processus est un élément clé de la fonction de chaîne d'approvisionnement de Bell, et elle est dirigée par Hadeer Hassaan, directeur de la logistique inverse et BGP de Bell. Le numérique joue un rôle essentiel dans les processus d'automatisation. « La capacité d'obtenir instantanément des indicateurs clés de rendement de vos systèmes, pour savoir exactement combien d'appareils sont de retour dans votre stock. Comment avons-nous utilisé chacun de ces appareils? Tout cela est rendu possible par les systèmes et la technologie », dit Hadeer Hassaan.

Bell est en mesure d'utiliser ces données à des fins stratégiques (spécifiquement le cycle de vie des combinés, auquel s'ajoute l'analytique prévisionnelle) pour pouvoir faire des prévisions plus précises. Le processus de transformation de la logistique n'est pas simple, et la gestion du changement est un facteur important pour assurer le succès des initiatives numériques de Bell. « Les communications sans fil sont une industrie très dynamique qui progresse à un rythme très rapide, affirme Hadeer Hassaan. Les choses changent très vite et la concurrence est féroce. » Le rôle du BGP est de veiller à la mise en œuvre de la vision dans une fonction complexe telle que la logistique inverse, sans perturber les équipes qui continuent de travailler pour exécuter leurs responsabilités quotidiennes.

Parmi les personnes interrogées, seulement une sur six (soit 17 %) a déclaré que des initiatives de transformation numérique avaient été intégrées dans la stratégie d'entreprise.

Dans la plupart des cas (47 %), certaines initiatives numériques faisaient l'objet de tests dans le cadre de la stratégie d'entreprise. Ces constatations concordent avec une autre recherche effectuée récemment par IDC à propos de la transformation numérique dans les entreprises canadiennes.

Concordance du numérique avec la stratégie d'entreprise ?



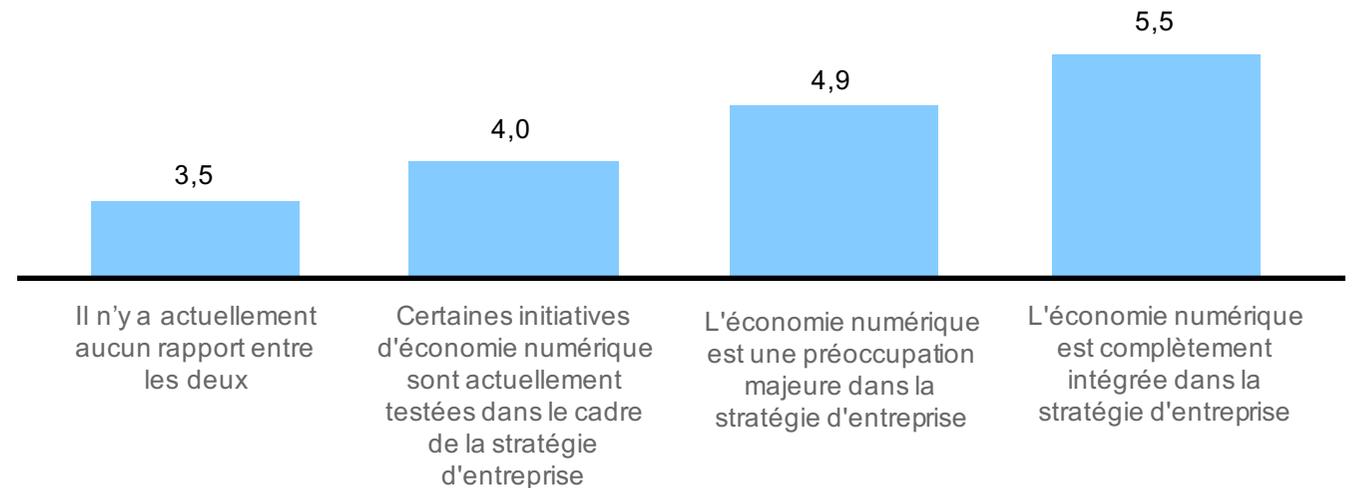
Lien entre l'engagement numérique et l'investissement en technologie

Une autre façon de mesurer les initiatives significatives consiste à examiner les investissements importants en technologie qui soutiennent une stratégie numérique. IDC a examiné les investissements effectués dans 16 domaines technologiques particuliers pour mesurer les progrès réalisés.

Même s'il est vrai que certains de ces investissements ont été faits pour des raisons de gestion particulières, nous constatons que plus l'engagement en faveur de la transformation numérique est important dans la stratégie d'entreprise, plus les investissements majeurs dans les technologies qui soutiennent cette stratégie atteignent un niveau élevé. La bonne nouvelle est le fait que les entreprises qui n'ont pas encore adopté l'économie numérique font probablement certains des investissements qui les mettront en bonne position dans l'avenir.

Investissements en technologie en fonction de la concordance du numérique avec la stratégie d'entreprise

Nombre moyen d'investis. majeurs en tech.

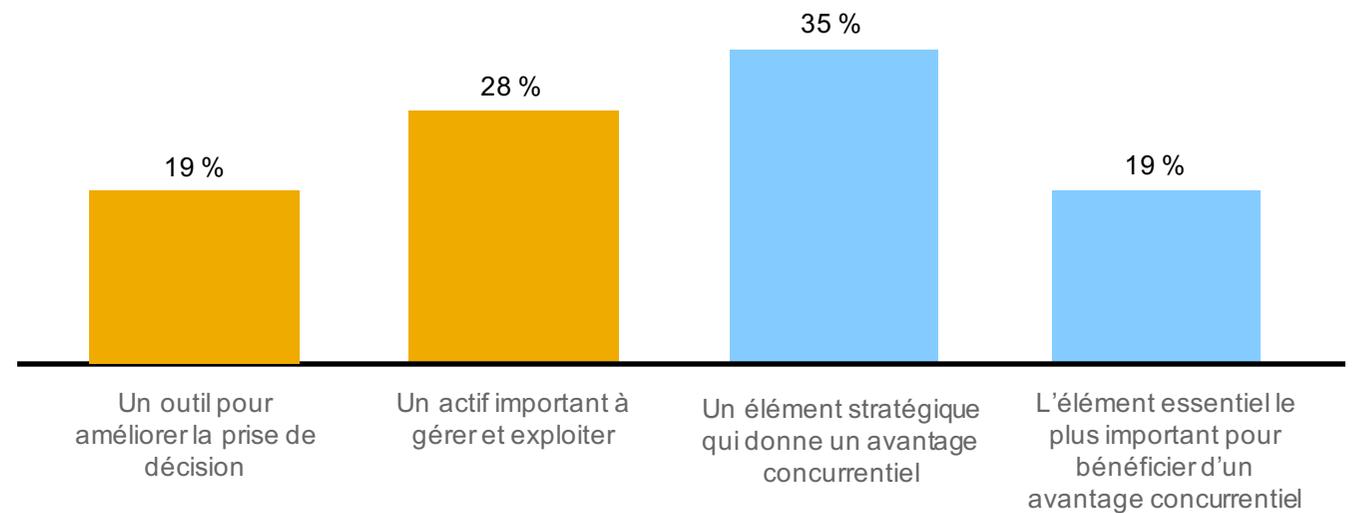


Pour la majorité des entreprises canadiennes, les données sont un atout stratégique

Depuis une dizaine d'années, nous observons une croissance de l'analytique dans la gestion, et un intérêt parallèle pour les données massives. Les données sont un atout pour toute entreprise, quelle que soit sa taille.

Sous forme brute, les données ont peu de valeur, mais les outils d'analytique et de veille stratégique transforment les données en information utile et contribuent à améliorer le rendement. L'étude révèle que 19 % des entreprises considèrent les données comme l'élément essentiel le plus important pour bénéficier d'un avantage concurrentiel, et 35 % de plus considèrent qu'elles sont un élément stratégique qui donne un avantage concurrentiel.

Le rôle des données : outil ou atout stratégique



ÉTUDE DE CAS ATB Financial – Alberta Treasury Branches

ATB Financial™



Pour ATB Financial, la clé de l'économie numérique est de comprendre comment transformer les services bancaires pour aller au-delà des attentes en évolution des clients et faire en sorte que ces services fonctionnent pour le public, grâce à ce qu'il appelle les « services bancaires engagés ». Les clients adoptent rapidement les technologies numériques, mais ils ont quand même besoin de relations personnelles. John Tarnowski (vice-président, Canaux et paiements) résume le défi d'ATB Financial en ces termes : « Nous cherchons à employer et exploiter effectivement des technologies qui nous permettent d'offrir une expérience client réellement simple de bout en bout, tout en restant intellectuellement stimulante et utile. »

« Pour atteindre cet objectif, il était essentiel de donner une certaine discipline ou une structure à notre transformation de la conception de l'utilisateur. Nous avons pour cela engagé, dès le début de notre processus de conception, une sélection d'utilisateurs qui ont ainsi participé, comme partenaires d'ATB, à la création des fonctions qu'ils allaient utiliser. Cela s'est traduit par une adoption positive de nos outils numériques par les utilisateurs, et par le succès du lancement de produits tels que notre nouvelle plateforme de magasinage en ligne et la solution Gestion financière personnelle, très bien reçue par le public. »

Les leaders veulent exploiter le numérique pour devenir plus agiles et plus productifs

Quels sont les avantages espérés de la mise en œuvre d'une stratégie numérique? Nous constatons que, dans l'ensemble, les personnes interrogées peuvent préciser les avantages de l'adoption d'une stratégie de transformation numérique, et ces avantages concordent avec ceux que d'autres travaux d'IDC ont démontrés. Les cinq principaux avantages énoncés étaient les suivants :

- Capacité de changement beaucoup plus rapide, avec plus d'agilité
- Productivité supérieure
- Prise de décisions mieux informées
- Meilleure innovation
- Processus plus simples

La notion d'agilité est un aspect essentiel de l'économie numérique. Les intervenants des entreprises reconnaissent le besoin de s'adapter à l'évolution du paysage concurrentiel. C'est ce que révèle l'étude, 72 % des personnes interrogées étant d'accord avec l'énoncé.

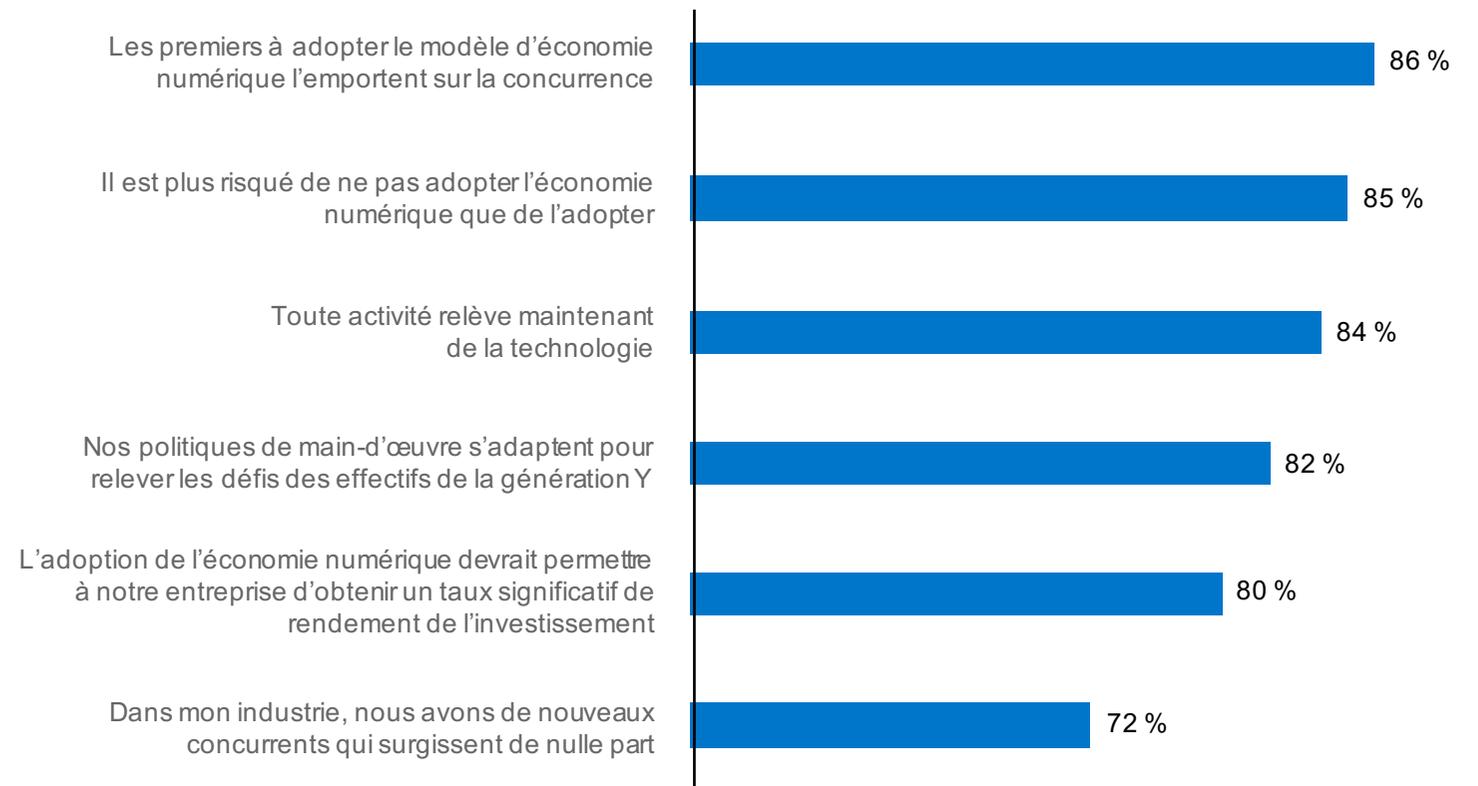
« Dans mon industrie, nous avons de nouveaux concurrents qui surgissent de nulle part. »



Attitudes à l'égard du numérique : Les premiers à l'adopter sont les gagnants et la technologie est omniprésente dans les entreprises

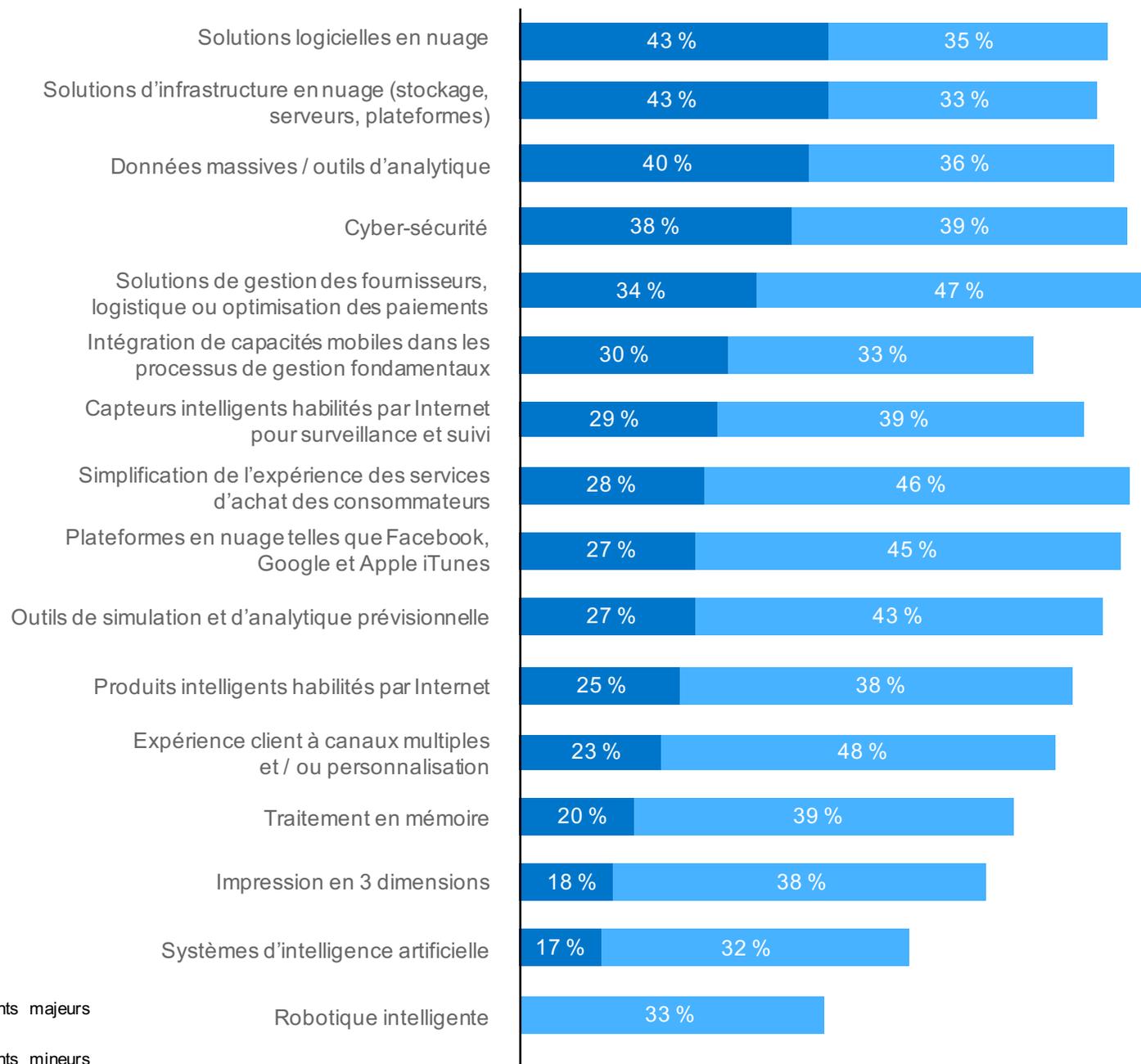
L'immense majorité des personnes interrogées sont d'accord avec l'énoncé « Toute activité relève de la technologie » et près de la moitié (48 %) sont entièrement d'accord. La technologie n'est plus considérée comme un domaine isolé ou comme un ensemble d'outils utilisés par un service particulier. Il est également reconnu que les premiers à adopter le modèle d'économie numérique l'emportent sur la concurrence, et qu'il est plus risqué de ne pas adopter l'économie numérique que de l'adopter.

Accord des personnes interrogées avec les énoncés clés concernant l'économie numérique



La technologie est un élément stratégique clé de la transformation numérique. Malgré le fait que la plupart des entreprises n'ont pas de plan numérique structuré, des investissements sont effectués pour faciliter l'habilitation de certains éléments de la transformation numérique. 68 % des entreprises canadiennes ont affecté un budget à des initiatives numériques, et 79 % de ces dernières ont au moins un cadre d'orientation des dépenses en nouvelle technologie. Où vont donc les investissements? Les principaux investissements envisagés concernent l'informatique en nuage, les données massives et les outils d'analytique ainsi que la cyber-sécurité.

Investissements en technologie liés à la transformation numérique



■ Investissements majeurs
 ■ Investissements mineurs

ÉTUDE DE CAS Hatch Limited



Hatch, une entreprise de Mississauga (Ontario), est un fournisseur mondial de services d'ingénierie, gestion de projet et construction, gestion de processus et conseil en gestion ainsi que de services d'exploitation destinés aux secteurs des mines, de la métallurgie, de l'énergie et de l'infrastructure. L'entreprise s'adresse à un marché extrêmement compétitif qui a peu de frontières nationales. Pour se distinguer de la concurrence, Hatch s'efforce d'offrir une valeur supérieure aux clients par l'innovation, et c'est la technologie qui stimule cette innovation. Pour John Pearson, directeur général mondial, Énergie, « l'économie numérique, c'est la façon d'utiliser ces technologies pour donner plus d'efficacité aux activités de vos clients, et vous permettre de faire des choses qui étaient jusque-là impossibles. »

La société s'efforce d'être « virtuellement sur place » n'importe où dans le monde, au point de pouvoir effectivement contrôler les installations de ses clients si nécessaire. Le défi que Hatch relève aujourd'hui est celui de la fusion de ses vastes compétences spécialisées avec les énormes flots de données disponibles, pour les contextualiser et en extraire la valeur que l'entreprise peut ensuite livrer à ses clients.

Pourquoi observe-t-on tant de prudence à l'égard de l'économie numérique?

Généralement, la prudence qui caractérise l'adoption de nouvelles méthodes, stratégies ou technologies est due à l'une des deux raisons suivantes : un manque de compréhension des avantages, ou la crainte que ces avantages ne soient pas à la hauteur des coûts qu'ils représentent. Dans ce cas, les principaux défis réels ou imaginés de l'adoption d'une stratégie de transformation numérique sont les suivants :

- Coûts supplémentaires de la mise en œuvre.
- Complexité croissante de la technologie.
- Complexité croissante des processus de gestion.
- Besoin de nouvelles aptitudes pour le personnel.
- Besoin d'une meilleure analyse des données.

IDC a examiné ces questions plus en détail. Les personnes interrogées qui considèrent que le numérique a actuellement peu ou pas d'impact sur leur entreprise ont également des doutes sur les futurs taux de rendement de l'investissement. La question de la complexité peut venir d'un manque de connaissance et d'exposition aux nouvelles technologies numériques, auquel s'ajoute un manque d'employés expérimentés « directement » impliqués dans les initiatives de transformation numérique.

Quelles que soient les raisons qui expliquent la prudence, il est clair qu'il est nécessaire de diviser le concept de transformation numérique en plusieurs composantes gérables, afin de mieux comprendre les avantages et les coûts potentiels de façon concrète.



Les entreprises peuvent engager un changement dans cinq piliers fondamentaux de la transformation numérique

Les leaders du monde des affaires peuvent agir dans cinq domaines connexes. Il s'agit de piliers qui sont communs à toutes les entreprises, qui fournissent un cadre simple permettant de diviser la transformation numérique en plusieurs composantes gérables et de mieux comprendre les avantages et les coûts qu'elle représente :

- Processus de gestion de base.
- Expérience client ou initiatives à canaux multiples.
- Collaboration avec les fournisseurs et réseaux d'affaires.
- Implication des effectifs.
- Internet des objets et données massives.

Les processus de gestion de base (le « noyau numérique ») sont les systèmes qui sont au centre de la gestion d'une entreprise (p. ex., finances, chaîne d'approvisionnement, R et D, fabrication). Les sociétés agiles adoptent les technologies numériques pour transformer les fonctions essentielles, raccourcir les cycles opérationnels et améliorer radicalement la réactivité; elles exploitent pour cela des données courantes en temps réel.

L'expérience client ou les initiatives à canaux multiples associent l'expérience physique à l'expérience en ligne. Des progrès remarquables ont été réalisés ces dernières années pour veiller à répondre aux attentes des clients, qu'ils soient servis dans des magasins ou par l'entremise de canaux virtuels.

Il s'agit de tenir compte du contexte et de créer un cheminement sans interruption et rapide pour répondre aux attentes des clients, le tout étant intégré dans les processus de gestion de base.

La collaboration au-delà des murs de l'entreprise permet d'établir une efficacité qui change les règles du jeu. La capacité de partager des données pertinentes et des prévisions, et de traiter directement avec les fournisseurs par l'entremise de réseaux fiables, élimine les processus traditionnels, en transformant les fournisseurs en extensions de votre propre entreprise.

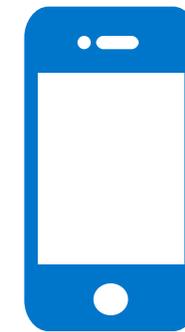
L'implication des effectifs transforme la façon de recruter, perfectionner et rentabiliser les talents. Qu'il s'agisse de gérer le perfectionnement des employés, d'engager du personnel auxiliaire ou de faire appel à des fournisseurs de services spécialisés dans un environnement de travail en évolution, le fait de disposer de l'ensemble d'aptitudes qui conviennent pour répondre aux besoins de l'entreprise joue un rôle de plus en plus important en tant que facteur d'avantage concurrentiel.

Enfin, l'Internet des objets (IdO) associé à l'exploitation de données massives permet aux entreprises de bénéficier de tout le potentiel résultant du lien entre les atouts physiques et numériques. Cela se traduit par une automatisation radicale, plus de souplesse, des systèmes intelligents et des modèles de gestion entièrement nouveaux, les données IdO étant reliées aux données transactionnelles et aux données fondamentales d'exploitation.

Comment rattraper l'économie numérique : 5 façons d'agir

La révolution numérique est en cours et les entreprises canadiennes prennent du retard. Les sociétés doivent examiner sans indulgence la position qu'elles occupent dans leur secteur, et détecter les domaines potentiellement perturbateurs et les occasions à saisir. Les entreprises qui souhaitent lancer leur transformation numérique doivent garder 5 conseils clés à l'esprit.

1. Le changement commence au sommet. Le leadership des dirigeants joue un rôle essentiel dans toute transformation. Les leaders qui réussissent entretiennent une culture du changement en transmettant leur vision et en dirigeant une équipe inter-fonctionnelle qui bâtit une culture de soutien de la transformation numérique, du sommet jusqu'à la base. Un changement d'état d'esprit de l'organisation est indispensable pour passer de la stratégie aux actes. Les leaders qui ont un point de vue plus positif lors de la création de l'argumentation justifiant l'initiative peuvent diffuser leur vision de la transformation numérique, en montrant que les avantages pour l'entreprise sont supérieurs aux coûts de l'investissement.
2. Abordez la « transformation numérique » en utilisant les 5 piliers. Notre étude a permis de constater que le combat en faveur de la stratégie numérique consiste en grande partie à obtenir l'accord des gens sur ce que cela signifie et sur ce qu'il est possible de faire. Le fait de diviser la stratégie en plusieurs domaines d'action est une première étape importante pour préciser quels sont les avantages recherchés, ce qui est une préoccupation clé. Les 5 piliers (Processus de gestion de base, Expérience client et canaux multiples, Collaboration avec les fournisseurs, Implication des effectifs et IdO/données massives) permettent à l'entreprise de concentrer ses évaluations sur chacun de ces domaines, à partir de leurs points de départ respectifs, et de se poser des questions telles que les suivantes : « Pour ce pilier, quels sont les résultats positifs qui pourraient rapidement avoir un impact significatif? Dans ce domaine, dans quelle mesure sommes-nous vulnérables à une perturbation numérique? Quel objectif faudrait-il viser pour le numérique d'ici 5 ans, 10 ans ou plus? Comment les capacités (réelles ou potentielles) des autres piliers pourraient-elles produire un avantage pour ce pilier-ci? »



Il est alors possible de regrouper les idées provenant des 5 divers piliers, et de les classer par ordre de priorité en fonction de leur valeur pour l'ensemble de l'entreprise. Cette information peut ensuite servir à définir la feuille de route globale de la transformation numérique.

3. Créez des partenariats stratégiques et concentrez-vous sur ce que vous faites le mieux. Il n'est pas possible de tout faire soi-même, et c'est pour cela que les entreprises qui réussissent le mieux créent des partenariats stratégiques avec des fournisseurs de technologie. Les fournisseurs doivent être disposés à investir du temps et des ressources pour bien comprendre vos activités, mettre leurs compétences sectorielles à votre service, ainsi que leur connaissance technique de ce qui est possible, et devenir des conseillers respectés qui agissent en tant qu'extension de l'équipe chargée du numérique. Les fournisseurs expérimentés doivent être en mesure d'aider l'entreprise à passer rapidement d'une approche improvisée de l'investissement en informatique à une feuille de route globale de la transformation numérique, fondée sur la valeur et intégrée dans la stratégie d'entreprise, selon laquelle l'entreprise recrée ses marchés existants et en crée de nouveaux pour son avantage.
4. Favorisez la collaboration entre gestionnaires et informaticiens. Regroupez autour d'une même table les meilleurs leaders de la gestion et de l'informatique. À la différence de la stratégie d'entreprise traditionnelle, la stratégie numérique exige des compétences spécialisées et une connaissance du marché qui est en évolution constante dans chacun des 5 piliers de l'entreprise. Des experts représentant des disciplines et des niveaux différents doivent être regroupés pour fournir des expériences de produits ou de services activés numériquement, de façon continue. Considérez les investissements en plateforme stratégique avec une perspective globale, sachant qu'en combinant les technologies du traitement en nuage, de l'analytique et de la mobilité (plutôt que de les considérer comme des initiatives distinctes), on augmente les avantages potentiels dont l'entreprise peut bénéficier. Adoptez le principe selon lequel la technologie fait partie de tous les domaines de l'entreprise et ne constitue pas un domaine cloisonné. Les sociétés qui intègrent les ressources informatiques dans l'ensemble de l'entreprise sont plus susceptibles d'établir où la technologie et les données vont créer de nouvelles possibilités.
5. Soulignez les petites victoires. Alors qu'une transformation numérique soutenue exige une approche couvrant toute l'entreprise, l'utilisation de projets pilotes et l'attention donnée aux « petites victoires » peuvent créer un certain élan et établir une plus grande confiance. Cela contribue également à surmonter l'obstacle du coût qui empêche la mise en marche. Qu'il s'agisse de lancer une application mobile dynamique destinée aux clients, une application IdO innovatrice ou un nouveau programme de formation immersive au numérique, utilisez ces initiatives pour acquérir et transférer des connaissances aux domaines fonctionnels adjacents, et pour fournir de l'information utile à la feuille de route.

