Deloitte Review

PUBLICATION 25, JUILLET 2019

RÉIMPRESSION D'ARTICLE GRATUITE

L'expérience de la transformation numérique : Pour une technologie fonctionnelle au travail

par Arthur H. Mazor, Sandra Houillier, Maude Tremblay-Charland, Jannine Zuker et Steve Winsor

ILLUSTRATION PAR EVA VÁZQUEZ

Deloitte. Insights

Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir http://www/deloitte.com/ca/apropos. Pour une description détaillée de la structure juridique des cabinets membres américains de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et leurs entités affiliées respectives, voir http://www.deloitte.com/ us/about. Certains services peuvent ne pas être offerts aux clients d'attestation en vertu des règles et règlements qui s'appliquent aux services d'experts-comptables. Pour obtenir des renseignements sur les pratiques en matière de confidentialité des cabinets américains de Deloitte, voir l'énoncé de confidentialité américain (US Privacy Notice) sur Deloitte.com.

© 2019. Deloitte Development LLC. Tous droits réservés.

L'expérience de la transformation numérique

Pour une technologie fonctionnelle au travail

PAR ARTHUR H. MAZOR, SANDRA HOUILLIER, MAUDE TREMBLAY-CHARLAND, JANNINE ZUKER ET STEVE WINSOR

ILLUSTRATION PAR EVA VÁZQUEZ

Aujourd'hui, la complexité de notre vie personnelle est simplifiée grâce à des services soigneusement structurés et à de belles expériences rendues possibles par la technologie numérique. En quelques clics sur un écran, nous pouvons réserver des vacances dans plusieurs villes, diffuser une vidéo recommandée sur un appareil de notre choix, ou acheter un produit en ligne avec livraison dès le lendemain. Tous ces services sont complexes à fournir, mais ils sont faciles à demander et à recevoir. L'expérience numérique intégrée à laquelle nous nous sommes habitués dans notre vie personnelle a créé une attente pour de meilleures expériences, avec des possibilités technologiques pratiquement sans faille, aussi bien dans notre vie personnelle que dans notre vie professionnelle.

Cependant, lorsque nous rejoignons une organisation, les choses sont souvent très différentes. L'expérience que nous avons en tant qu'employé n'est pas du tout la même que celle que nous avons en tant que client. Nous avons souvent de la difficulté à communiquer efficacement avec nos collègues et à obtenir l'information dont nous avons besoin pour être compétents rapidement. Au lieu de bénéficier d'une expérience numérique intuitive similaire à celle que nous avons en tant que clients externes, nous sommes fréquemment amenés à utiliser des structures, processus et systèmes organisationnels internes complexes, et ce, sans pouvoir compter sur une assistance directe. En effet, 70 % des employés déclarent devoir entrer les mêmes données dans plusieurs systèmes pour accomplir leur travail[1].

En quoi cela est-il important? Parce que dans un monde où les personnes s'attendent à pouvoir interagir entre elles et avec les organisations avec le plus de facilité possible, une expérience employé numérique qui n'est pas à la hauteur des normes commerciales peut entraîner beaucoup de frustration et contribuer à une expérience employé globale négative. Et c'est un inconvénient majeur, car la qualité de l'expérience employé numérique est très importante pour la productivité et l'engagement. Selon une étude récente, les organisations ayant une expérience employé plus développée ont généré un taux d'engagement de 22 % de plus parmi leurs employés que les organisations ayant une expérience moins développée. Ces employés étaient également quatre fois plus susceptibles de rester dans leur emploi que ceux des organisations dont l'expérience employée numérique était moins convaincante[2]. Qui plus est, les entreprises ayant la meilleure expérience employé ont également bénéficié d'un taux de satisfaction de la clientèle de 12 % supérieur à celui des autres entreprises, et leur taux de croissance des revenus sur trois ans a été 2,3 fois plus élevé que la moyenne de l'ensemble des entreprises dans cette étude[3].

La bonne nouvelle est que les entreprises *peuvent* améliorer leur expérience employé numérique et, avec elle, l'engagement et la productivité des employés. Toutefois, pour y parvenir, il faut consacrer le même niveau d'attention à l'expérience numérique interne des employés — et aux systèmes, processus et capacités qui la soutiennent — qu'à l'expérience numérique offerte aux clients externes. D'après notre expérience, ce niveau de ciblage et d'investissement est malheureusement rare : alors que les entreprises font d'importants investissements dans leurs efforts pour offrir les meilleures expériences possible à leurs clients, rares sont celles qui investissent autant (pour ne pas dire très peu) pour offrir une expérience aussi attrayante pour leurs employés.

Ce résultat prévisible peut s'expliquer par le fait que de nombreux employés ne trouvent pas leur expérience de travail très enrichissante, engageante ou même particulièrement satisfaisante. Le rapport de Deloitte, *Tendances mondiales relatives au capital humain en 2019*, par exemple, a révélé que moins de la moitié (49 %) des dirigeants d'entreprise et des dirigeants des RH interrogés estimaient que les employés de leur organisation étaient satisfaits ou très satisfaits de la conception de leur emploi. Seulement 42 % pensaient que les employés étaient satisfaits ou très satisfaits des pratiques de travail quotidiennes, 38 % qu'ils étaient satisfaits ou très satisfaits des outils et de la technologie liés au travail, et 38 % que les employés avaient suffisamment d'autonomie pour prendre de bonnes décisions[4].

Transformer la prestation des services d'entreprise grâce à une meilleure gouvernance et technologie

Bien évidemment, il ne suffit pas de bien comprendre la dimension numérique pour permettre une expérience employé positive. Cependant notre expérience avec une variété d'organisations suggère que l'expérience numérique est souvent un point où les dirigeants ont une grande, si ce n'est la plus grande, possibilité d'amélioration.

Où se situent ces possibilités? Les détails de ce dont les technologies auraient besoin pour permettre différents types de travail sont propres à chaque secteur et, dans une certaine mesure, à chaque organisation. Mais d'un point de vue général, l'un des principaux domaines qui peut souvent bénéficier d'améliorations est la façon dont l'entreprise interagit avec ses employés. Cette occasion ne représente rien de moins que la transformation de la prestation des services d'entreprise. En tirant parti de la technologie et en établissant une gouvernance inter fonctionnelle dans l'entreprise, les entreprises ont la possibilité de rationaliser et de simplifier les transactions entre les employés et l'entreprise, favorisant un engagement renforcé et entraînant une productivité plus élevée tant au niveau du service à la clientèle que celui du service de soutien.

Vision d'une plate-forme d'engagement unifiée

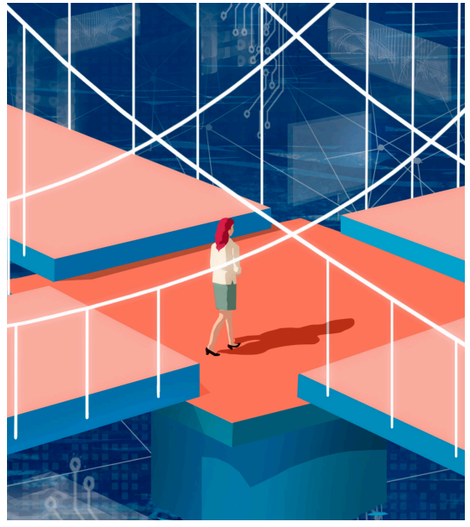
Il y a une douzaine d'années, le concept d'aider les employés à naviguer dans les divers systèmes, outils et sources d'information d'une organisation était, au mieux, reflété dans un portail intranet permettant d'accéder à divers systèmes organisationnels (la « ferme de liens » traditionnelle). Chaque fonction, en particulier celles qui soutiennent les employés (TI, RH, service des finances, sécurité, services juridiques, services d'installations, chaîne logistique et achats), a généralement élaboré ses propres outils et processus numériques ainsi que ses propres structures de prestation de services et mécanismes de gouvernance. Par conséquent, les employés faisaient face à de multiples points de contact pour demander des transactions, obtenir des approbations, consulter l'état des demandes et recevoir le service. Un nouvel employé, par exemple, pouvait avoir à faire quatre demandes distinctes par l'entremise de quatre systèmes différents pour obtenir un ordinateur portable (avec les services TI), un badge (avec les services de sécurité), s'inscrire aux avantages sociaux (avec les services RH) et établir un dépôt direct (avec le service des finances). Dans cette situation, il serait beaucoup plus facile pour cet employé de simplement faire *une* demande d'« intégration », et ensuite, s'occuper de diverses activités d'intégration par le même point d'accès en utilisant la même interface.

Cependant, aujourd'hui, le fait d'avoir de nombreux systèmes disparates en arrière-plan ne signifie pas nécessairement que l'expérience utilisateur au premier plan est fragmentée.

Le problème risque de s'aggraver, et non de s'améliorer, compte tenu de la future trajectoire technologique probable de nombreuses entreprises. Le nombre moyen de systèmes auxquels les employés doivent accéder dans le cadre de leur travail quotidien est récemment passé de 8 à 11[5], et 27 % des employés interrogés estiment qu'ils perdent jusqu'à une journée entière chaque semaine à la lecture de messages et courriels non pertinents[6]. Par ailleurs, à mesure que de plus en plus d'organisations réduiront leur dépendance à l'égard des systèmes d'archives monolithiques traditionnels au profit de l'architecture de microservices plus souple, elles disposeront en fait de plus, et non de moins, de technologies d'arrière-plans.

Cependant, aujourd'hui, le fait d'avoir de nombreux systèmes disparates en arrière-plan ne signifie pas nécessairement que l'expérience utilisateur au premier plan est fragmentée. Il existe des technologies qui permettent de créer ce que nous appelons une « plate-forme d'engagement unifiée » : une couche d'expérience utilisateur qui peut s'étendre sur plusieurs systèmes afin d'offrir une expérience numérique homogène. En effet, certaines entreprises chefs de file implantent aujourd'hui ce type de plate-forme d'engagement unifiée pour créer, à leur image, une expérience numérique unique et adaptée pour leurs employés, leurs gestionnaires et leurs prestataires de services. Ces plates-formes visent à intégrer les systèmes de base de données dans une plate-forme unique de gestion des services d'entreprise et peuvent également inclure un écosystème d'outils d'automatisation et de collaboration tels que les agents conversationnels, l'automatisation des processus par la robotique (APR) et les plates-formes sociales d'entreprise.

Une plate-forme d'engagement unifiée bien conçue peut faire plus qu'offrir une expérience numérique transparente aux employés, aux gestionnaires et aux agents lorsqu'ils demandent et gèrent des services. Elle peut également inclure des outils de flux de travail au niveau de l'entreprise pour simplifier la prestation de services et améliorer la rapidité et la précision de la prestation de services dans toute l'entreprise. Pour ce faire, une plate-forme doit intégrer étroitement des connaissances et un contenu personnalisé à la gestion de cas, être en mesure de capturer la conformité des niveaux de service et fournir des rapports ainsi que des analyses opérationnelles servant à mesurer les résultats et améliorer continuellement le système. Une plate-forme qui peut faire tout cela tout en fournissant des services par l'entremise du réseau et sous la forme choisie par l'utilisateur peut être d'un avantage considérable pour une entreprise, en améliorant non seulement l'expérience numérique, mais aussi en augmentant l'efficacité de la prestation de services. Par exemple, Australia Post a récemment mis en place une plate-forme intégrée d'expérience et de flux de travail qui, outre la simplification de l'accès des travailleurs aux services de l'entreprise et de leur prestation, a réduit de moitié le temps de formation pour ses agents commerciaux et du service clientèle, et réduit de 160 à 11 le nombre moyen de clics par transaction[7].



De plus, la même technologie qui relie les systèmes fonctionnels pour améliorer l'accès des utilisateurs professionnels aux services peut également donner aux individus et aux équipes au sein des fonctions une plate-forme intégrée à partir de laquelle ils peuvent fournir ces services. Par exemple, les cas peuvent être automatiquement acheminés au service, à l'équipe ou à la personne appropriée, et les outils de flux de travail peuvent aider à gérer ces cas selon des échéanciers prédéfinis avec des instructions et des listes de contrôle détaillées. Les procédures, les lignes directrices et les politiques sont toutes documentées dans le système et immédiatement accessibles à ceux qui pourraient avoir besoin de s'y référer. Les rapports sous forme de tableaux de bord permettent aux superviseurs et aux

gestionnaires de suivre les statistiques et d'effectuer des analyses pour évaluer le rendement et appuyer les efforts d'amélioration.

À l'aube du futur

Les entreprises pionnières possèdent également une vision technologique plus large en intégrant des technologies innovantes d'automatisation et de collaboration dans leurs plates-formes d'expérience unifiées. Prenons l'exemple de la technologie des RH. Environ 40 % des grandes entreprises ont mis en place la technologie en nuage de la gestion du capital humain (GCH) dans l'espoir de transformer l'expérience RH en centralisant les données des RH et de la paie[8]. Mais au moment même où de nombreuses entreprises mettaient en place des plates-formes RH en nuage, un changement majeur du marché a transformé ces plates-formes en enjeux : le développement de nouvelles technologies complémentaires pour l'automatisation, la communication, la collaboration et la gestion des services. Ces nouvelles technologies atteignent juste maintenant le point où elles peuvent répondre aux attentes croissantes des employés en matière d'expérience de consommation dans tout ce qu'ils font professionnellement et personnellement.

Par exemple, une entreprise automobile mondiale a entrepris une initiative majeure pour automatiser le travail et permettre une collaboration plus efficace à l'interne et à l'externe de l'entreprise, notamment avec ses plus de 2 000 fournisseurs et 15 000 concessionnaires dans le monde. En utilisant une perspective centrée sur l'humain pour concevoir des solutions qui transcendent les silos fonctionnels, l'organisation a songé aux besoins de ses employés et partenaires pour une meilleure collaboration, pour accélérer la prise de décision et améliorer les résultats opérationnels. En fin de compte, bien que plusieurs technologies de différents fournisseurs aient été introduites, toutes ont été intégrées dans une unique plate-forme commune. Cet effort a entraîné des économies de plus de 2 M$ US.

Considérations relatives à la réalisation

Du fait de sa nature même, un effort visant à intégrer l'expérience employé numérique dans l'ensemble de l'entreprise ne peut se limiter à une seule fonction. Cependant, un investissement technologique important dans une fonction peut aider à démarrer le processus si l'organisation considère l'étape de mise en œuvre comme une occasion de réorganiser l'écosystème technologique dans son ensemble. Pour y parvenir, les organisations doivent favoriser la collaboration entre les fonctions et les plates-formes et créer des structures de gouvernance d'entreprise qui optimisent les flux de travail et les expériences de l'entreprise au lieu de les optimiser pour une seule fonction. Si la transformation se fait en silo ou se concentre uniquement sur un seul ensemble de technologies de base, l'expérience employé peut en souffrir et les organisations peuvent se retrouver avec une expérience numérique moins avantageuse, une faible adoption des nouveaux outils et des processus fastidieux qui ont simplement été transférés de leur environnement existant vers une plate-forme plus moderne.

L'approche adoptée par Australia Post pour développer son expérience intégrée et sa plate-forme employée illustre comment une organisation peut s'efforcer d'adopter une vision centrée sur l'employé.

Quelle que soit la fonction prise en charge, il est important d'adopter une approche centrée sur l'employé plutôt qu'une approche orientée sur les processus pour construire une plate-forme d'expérience unifiée — ce qui signifie concevoir la plate-forme autour de l'expérience que les employés souhaitent avoir quand ils utilisent celle-ci, plutôt que sur la base des étapes des processus qu'elle supporte. Les entreprises qui réussissent abordent cette tâche en utilisant la pensée conceptuelle pour écouter les difficultés et les besoins de leurs employés et obtenir des informations sur leur expérience à partir de diverses sources : groupes de discussion, sondages, taux de recommandation net, suivi des pages Web, etc. Pour comprendre à quoi ressemble une « bonne » expérience numérique, il est possible de créer des personnages qui représentent divers rôles et segments de l'organisation, y compris les employés de l'effectif « alternatif », dont la représentation dans les effectifs de nombreuses organisations ne cesse de croître. L'organisation peut ensuite formuler des feuilles de route qui décrivent les interactions actuelles et souhaitées des personnages avec les technologies de l'organisation ainsi que leurs pensées, leurs sentiments et leurs préoccupations tout en le faisant. Étant donné que la perception que les employés ont de leur expérience ne dépend pas de la fonction ou du service qu'ils essaient de joindre en utilisant la technologie, une perspective interfonctionnelle est essentielle pour définir une expérience numérique qui soit cohérente entre les points de contact. Ces cartes peuvent guider la conception frontale unifiée et la mise en œuvre des technologies qui le permettront. Les méthodologies agiles et de conception (telles que les tests A/B, les sprints et le prototypage rapide) peuvent être utilisées pour distinguer rapidement ce qui est important de ce qui ne l'est pas. Des indicateurs permettant d'évaluer l'expérience employé - par exemple, les taux d'adoption des technologies ou les résultats de sondages sur la participation - peuvent aider les dirigeants à évaluer l'efficacité de l'effort, pendant et après sa mise en œuvre.

L'approche adoptée par Australia Post pour développer son expérience intégrée et sa plate-forme employée illustre comment une organisation peut s'efforcer d'adopter une vision centrée sur l'employé. L'organisation a commencé par poser trois questions clés et y répondre :

1. De quoi les employés ont-ils besoin pour qu'Australia Post puisse lier et unir efficacement l'organisation?
2. Qu'est-ce qu'Australia Post doit offrir aux employés pour qu'ils se sentent habilités et motivés à évoluer et à innover continuellement dans leur façon de travailler?
3. Qu'est-ce que les employés s'attendent à pouvoir faire pour eux-mêmes dans la gestion de leurs obligations administratives professionnelles et personnelles?

Une partie importante de cette étape a été la création de huit personnages pour représenter la diversité de l'effectif d' Australia Post. La compréhension des besoins des employés qui en a découlé a ensuite orienté la stratégie globale du projet, y compris le rôle futur souhaité de la plate-forme, son architecture cible, une feuille de route de mise en œuvre ainsi qu'une estimation des coûts à haut niveau. Pour concrétiser cette stratégie, Australia Post a développé des concepts créatifs pour son interface utilisateur, en mettant l'accent sur une conception centrée sur l'utilisateur, une interactivité accrue, une présentation et un format clairs et des liens directs vers des contenus importants.

Il va sans dire qu'une entreprise doit continuellement gérer le changement dans un effort de cette nature. Sans une approche de changement robuste, une expérience numérique sans faille ne sera jamais possible, même avec les technologies habilitantes les plus avancées en place. Pour faciliter le changement, les organisations peuvent créer une communauté centralisée de champions et d'agents de changement responsables de diffuser le comportement attendu sur le lieu de travail. En résumé : Lorsque les employés ont accès à une technologie qui fonctionne pour eux au travail, ils sont sur la voie d'une expérience employé globale positive qui peut accroître la loyauté, la productivité et l'engagement organisationnels. Les expériences numériques sophistiquées dont bénéficient les employés d'aujourd'hui dans leur vie privée ont créé un défi de taille pour les entreprises, mais les avantages commerciaux potentiels qui en découlent en valent amplement l'effort.

ARTHUR H. MAZOR, Deloitte Inc., est associé, leader du Capital humain dans le domaine du numérique, leader mondial de la stratégie RH et de l'expérience employé. Il est basé à Atlanta, aux États-Unis.

SANDRA HOUILLIER, Deloitte Inc., est directrice de service au sein du Capital humain de Deloitte au Canada et conseillère stratégique en expérience employé pour le Canada. Elle est basée à Montréal, au Canada.

MAUDE TREMBLAY-CHARLAND, Deloitte Inc., est consultante principale au sein du Capital humain de Deloitte au Canada. Elle est basée à Montréal, au Canada.

JANNINE ZUCKER, Deloitte Inc., est associée et leader de l'expérience client en ressources humaines du Capital humain. Elle est basée à Miami, aux États-Unis.

STEVE WINSOR, Deloitte Inc., est associé et leader national de ServiceNow au Canada. Il est basé en Alberta, au Canada.

Apprenez-en davantage en allant à l'adresse www.deloitte.com/insights

Le parcours numérique

Les technologies numériques peuvent améliorer l'efficience, propulser de nouveaux produits et services, permettre d'offrir de nouveaux modèles d'affaires et estomper les frontières entre les secteurs d'activité. Chaque entreprise qui connaît du succès sera un jour une entreprise numérique. Découvrez notre collection sur la transformation numérique pour voir le parcours numérique des grandes sociétés.

Visitez www.deloitte.com/insights/digital-transformation

L'expérience numérique de la main-d'œuvre

page 11

1. Bluewolf, « See how the best companies are using Salesforce. Now., » consulté le 14 mai 2019.
2. Corporate Leadership Council, *Driving performance and retention through employee engagement*, 2004.
3. UNC Kenan-Flagler Business School, *Powering your bottom line through employee engagement,* consulté le 14 mai 2019.
4. Erica Volini et al., *From employee experience to human experience: Putting meaning back into work,* Deloitte Insights, 11 avril 2019.
5. Sierra-Cedar, *Sierra-Cedar HR systems survey,* 2018.
6. Josh Bersin, *The employee experience platform market has arrived,* consulté le 14 mai 2019.
7. Bob Furniss, « Employee engagementstrategy improves customer experience, »SearchCustomerExperience, consulté le 14 mai 2019.
8. Josh Bersin, "HR technology in 2018: Ten disruptions ahead," joshbersin.com, 3 novembre 2017.

Deloitte.
Insights

Suivez @DeloitteInsight #DeloitteReview
www.linkedin.com/company/deloitte-insights

Inscrivez-vous sur www.deloitte.com/insights pour recevoir des mises à jour sur les observations de Deloitte.