



Procéder avec intention ou comment tirer une valeur financière de la transformation numérique

Les efforts déployés par votre organisation dans le cadre de la transformation numérique peinent-ils à répondre aux attentes en matière de valeur ? Existe-t-il une meilleure approche ?

La réponse est oui. Il est possible de choisir une meilleure façon pour mener à bien une transformation numérique, à tout le moins en ce qui concerne la création de la valeur. Une récente étude publiée par Deloitte mondial intitulée [Unleashing value from digital transformation: Paths and pitfalls](#)¹ – dont il est question dans un ouvrage de Tim Bottke, [Digital Transformation Payday](#) (Wiley, 2022)² – a permis d'isoler les facteurs clés de la transformation numérique ayant une corrélation avec une augmentation de la capitalisation boursière. Il y a de quoi se réjouir. En effet, les recherches menées ont permis de définir la bonne combinaison de mesures à prendre dans le cadre de la transformation numérique pour permettre aux entreprises du classement

Fortune 500 de mobiliser jusqu'à 1,25 billion de dollars de capitalisation boursière supplémentaire. En revanche, cette même analyse a également montré que le coût pour les entreprises, dont la transformation numérique ne se passerait pas comme prévu, pourrait atteindre jusqu'à 1,5 billion de dollars.

Selon le bulletin [CFO Agenda](#)³ de cette année, la création de valeur représente un défi croissant pour les directeurs financiers, qui peut s'expliquer en partie par la difficulté à choisir les technologies à privilégier dans le cadre d'une transformation numérique naissante. En effet, dans un contexte de resserrement des dépenses et où certains conseils d'administration pourraient exiger davantage d'informations détaillées sur les dépenses, les directeurs financiers pourraient gagner à connaître les mesures pouvant générer des rendements plus élevés. Armés de ces connaissances, ils seront en mesure de concevoir une stratégie de bout en bout mettant à profit leurs

investissements pour atténuer les risques, ce qui aura pour effet d'augmenter les chances de tirer pleinement parti d'une transformation non seulement complexe, mais multidimensionnelle.

Dans ce numéro du bulletin *CFO Insights*, nous examinerons ce qui ressort de l'analyse de Deloitte mondial quant aux investissements et capacités en matière de technologie qui, ensemble, procurent le plus de valeur aux entreprises. L'analyse de Deloitte mondial portait sur les informations financières de plus de 4 000 entreprises recueillies sur une période de 10 ans. Deloitte s'est également penchée, dans cette analyse, sur les mesures susceptibles de diminuer cette valeur lorsqu'elles sont prises isolément. Les résultats permettent également de mieux comprendre les raisons pour lesquelles certaines entreprises peinent toujours à tirer une valeur financière de leurs efforts de transformation numérique, bien qu'elles se soient engagées à mettre en œuvre des technologies de pointe,

Une publication du

Programme pour les **directeurs financiers**

Procéder avec intention ou comment tirer une valeur financière de la transformation numérique

à faire preuve d'agilité et à promouvoir une culture dynamique.

Caractéristiques déterminantes

Même les entreprises ayant déclaré leur engagement envers la transformation numérique pourraient souhaiter prendre un moment pour se demander en quoi consiste précisément cet engagement. L'étude menée par Deloitte mondial contient aussi des entretiens avec vingt-trois chefs de la direction. Certains d'entre eux décrivent la transformation numérique comme un processus de numérisation visant à moderniser les façons de faire analogues afin d'améliorer les flux de travaux et l'adoption de plateformes pour rendre les processus plus efficaces et réduire le besoin de rapprochements manuels. D'autres l'envisagent comme un moyen d'exploiter la puissance de la technologie pour, notamment, percer de nouveaux marchés ou lancer de nouveaux produits.

Selon ces définitions, la technologie est généralement perçue comme un moteur de transformation. Toutefois, la transformation numérique n'est pas nécessairement ancrée dans la technologie à proprement parler. Elle est plutôt fondée sur les objectifs stratégiques ultimes d'une entreprise, clairement définis, et sur l'investissement dans des outils numériques qui favorisent l'atteinte de ces objectifs.

En d'autres mots, le terme central est « transformation », et ce, même si certaines équipes de direction accordent trop d'attention au côté numérique de cette équation. Quelles technologies les directeurs financiers devraient-ils suivre de près ? La réponse est : toutes. En effet, les entreprises ne peuvent habituellement pas se limiter à l'adoption d'une seule technologie pour réussir leur virage numérique; elles doivent plutôt opter pour une combinaison de technologies. Le choix des technologies numériques à adopter et la manière dont l'entreprise saura en tirer profit sont donc à la base de la mise en œuvre d'une stratégie gagnante sur le marché. Dans un tel contexte, le terme « numérique » est donc un terme générique s'appliquant à l'ensemble des leviers dont dispose une entreprise pour ajuster sa stratégie.

Les directeurs financiers et autres dirigeants doivent définir précisément les résultats auxquels ils souhaitent arriver (par exemple, fidéliser un certain nombre de nouveaux clients ou se servir d'observations judicieuses fondées sur des données pour repenser le processus décisionnel) plutôt que de miser sur la technologie dans le cadre



du processus de transformation comme moyen de créer davantage de valeur. La réussite d'une transformation numérique, et de chacune de ses étapes, doit être évaluée en fonction de son incidence sur la stratégie globale, et non pas en fonction des paramètres internes habituels que sont le budget ou le respect des échéances.

Prendre des initiatives

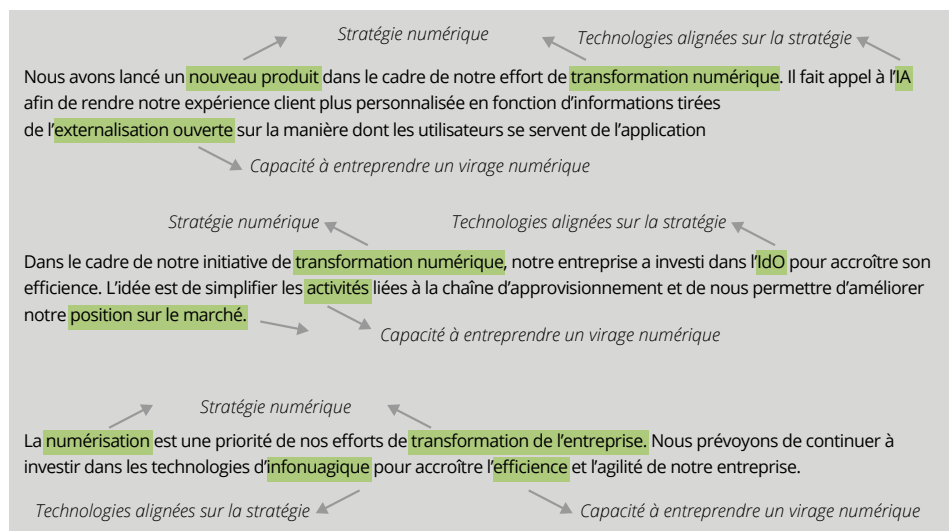
Une fois les objectifs stratégiques fixés, comment les entreprises peuvent-elles planifier leurs initiatives liées à la transformation pour accroître la valeur ?

Pour le découvrir, Deloitte mondial a appliqué la science des données à trois millions de pages d'informations financières, représentant une décennie de données opérationnelles et financières tirées des formulaires 10-K d'entreprises américaines et mondiales cotées à la Bourse de New York, soit un total de 4 651 organisations (en date d'avril 2022). Il est à noter que l'étude n'a pas tenu compte des valeurs aberrantes

ni des entreprises du secteur numérique afin de ne pas fausser les résultats.

L'étude de Deloitte mondial a tiré parti du traitement du langage naturel pour effectuer des recherches dans les documents par mots-clés liés à la mise en place d'initiatives de transformation numérique, de technologies habilitantes et d'efforts de mobilisation des entreprises pour entamer le virage numérique. Les auteurs de l'étude se sont ensuite servis d'un outil pour sélectionner trois termes qui les aideraient à cerner la façon dont les entreprises décrivent les mesures prises à l'égard de la transformation numérique, allant de la mise en œuvre d'une stratégie numérique à des investissements distincts en matière de technologie et à la préparation du personnel et des processus à la transformation numérique. Après avoir effectué une analyse de la fréquence à laquelle ces termes communs ont été utilisés pour mettre en place des stratégies, les chercheurs ont ensuite examiné les relations existantes entre eux (voir la Figure 1).

Figure 1. Énoncés hypothétiques qui font état d'une stratégie numérique, de technologies alignées sur la stratégie et d'une capacité à entreprendre un virage numérique dans un formulaire 10-K.



Source: "Unleashing value from digital transformation: Paths and pitfalls," Bulletin Deloitte Insights, 2023

Procéder avec intention ou comment tirer une valeur financière de la transformation numérique

Étant donné que les entreprises ayant servi à l'analyse de Deloitte mondial sont assujetties aux règles de la SEC, les communications avec les investisseurs ont servi de courroie de transmission des intentions de l'entreprise et des mesures prises par celle-ci quant à la transformation numérique. Les chercheurs ont examiné les formulaires 10-K déposés par les entreprises pour y trouver les mesures liées à la transformation :

1. **Stratégie numérique** : Énoncés sur la stratégie organisationnelle globale apparaissant aux côtés de termes relevant du domaine numérique. On parle ici de possibilités stratégiques créées par la transformation numérique, notamment de termes comme « nouvelles capacités numériques », « nouveaux marchés » et « nouveaux produits », qui décrivent les efforts déployés pour mettre en œuvre une stratégie plus large.
2. **Technologies alignées sur la stratégie** : Énoncés sur la stratégie organisationnelle globale apparaissant aux côtés de technologies individuelles plus précises. Ces technologies numériques semblent exploitées pour atteindre un objectif précis et donner vie à la stratégie.
3. **Capacité à entreprendre un virage numérique** : Énoncés sur des grandes notions numériques apparaissant aux côtés d'énoncés sur des changements organisationnels. Ces énoncés portent sur la capacité de l'organisation à s'adapter et à adopter de nouveaux processus, ressources et méthodes de travail. En d'autres mots, il s'agit d'une multitude de caractéristiques humaines nécessaires pour mener à bien une transformation.

Mesures qui créent de la valeur

Deloitte mondial a ensuite établi une corrélation entre chacune de ces mesures et la capitalisation boursière⁴ en examinant leur incidence individuelle ainsi que l'incidence de différentes combinaisons de mesures afin de déterminer les combinaisons permettant de dégager la valeur la plus élevée et celles ayant l'effet contraire.

Comme on pouvait s'y attendre, les entreprises qui avaient défini une stratégie numérique dans leurs informations financières ont, dans l'ensemble, constaté une incidence positive sur leur capitalisation boursière. Il est possible que le marché salue ainsi la priorité accordée aux objectifs numériques par la direction, et ce, peu importe qu'ils demeurent très généraux. Toutefois, les entreprises dont les informations financières faisaient état

de technologies alignées sur la stratégie ont vu l'incidence sur leur évaluation doubler par rapport à l'incidence de la seule présentation d'une stratégie numérique. Ce résultat s'explique vraisemblablement par la spécificité des technologies mentionnées qui a donné aux actionnaires une idée plus concrète de la stratégie adoptée par l'organisation.

Cela étant dit, les entreprises qui ont défini des programmes de changement en termes généraux ou sans mentionner de mesures concrètes ont, en règle générale, vu leur capitalisation boursière diminuer. En effet, selon l'étude, l'incidence des changements numériques à eux seuls est trois fois moins importante que celle d'une stratégie numérique et augmente le risque d'érosion de la capitalisation boursière existante. En l'absence d'un plan bien défini, le degré d'incertitude s'accroît pour les parties prenantes. (De quelle autre façon les entreprises risquent-elles de rater le virage de la transformation numérique ? Consulter l'article d'accompagnement ci-dessous, intitulé « Se perdre dans les méandres de la transformation ».)

Certaines combinaisons de mesures peuvent, comme l'analyse a permis de le constater, générer un rendement équivalant à une augmentation de 5 % de la capitalisation boursière, alors que d'autres peuvent contribuer à accroître

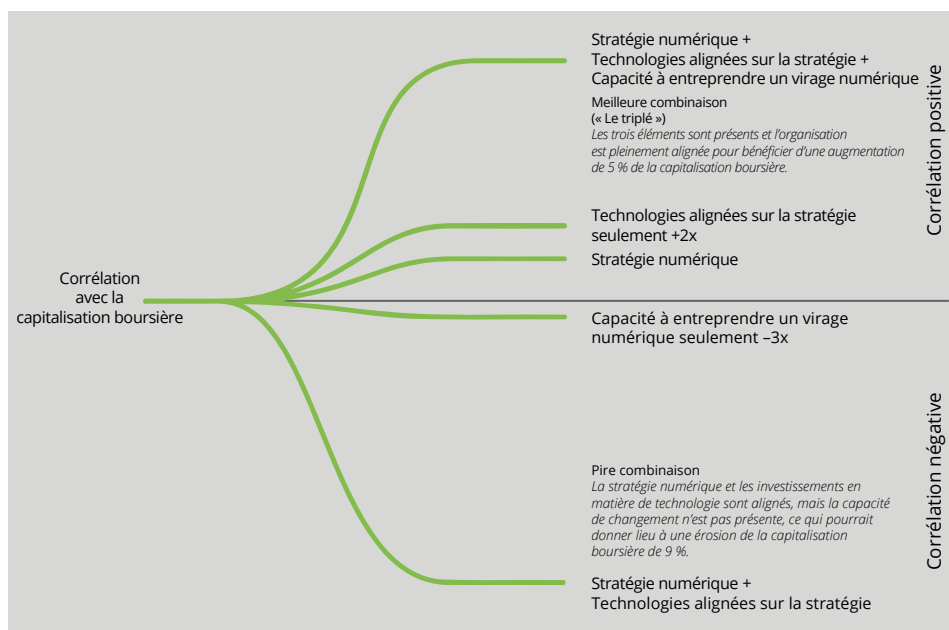
le risque d'érosion de 9 %. La meilleure combinaison est le triplé numérique : la présence d'une stratégie numérique bien définie, dans laquelle les investissements en matière de technologie sont précis et cohérents et une organisation mobilisée et prête à gérer le changement. L'impact de ce triplé, sur le plan de la valeur, est 1,2 fois plus élevé que celui d'une stratégie numérique à elle seule et près de 3,5 fois plus élevé que celui associé au fait de posséder simplement la capacité d'apporter des changements au sein de l'organisation.

Ainsi, la capacité à changer peut faire pencher la balance en ce qui concerne la valeur pour une entreprise. À elle seule, elle peut conduire à son érosion, alors que si elle fait partie du triplé numérique, cette capacité semble, en revanche, jouer le rôle de catalyseur. En l'absence de la capacité de changement, mais en présence des deux autres éléments, l'entreprise est exposée à un risque d'érosion de 9 %, le pire scénario envisageable (voir la Figure 2).

Tenir compte des résultats

Pour les directeurs financiers, il peut s'avérer difficile de s'inspirer de ces constatations. En effet, cela suppose d'adopter une approche délibérée qui reflète leur compréhension de la manière dont une stratégie numérique, les technologies alignées sur une telle stratégie et le changement numérique interagissent les uns avec les autres

Figure 2. La valeur représentée par la bonne combinaison de mesures



Source : « Unleashing value from digital transformation: Paths and pitfalls », *Bulletin Deloitte Insights*, 2023

et se complètent. L'intention compte à chaque étape de la transformation, de l'élaboration d'une stratégie à l'attribution du capital à investir dans certaines technologies et à l'évolution de la capacité de changement d'une organisation.

Voici donc quelques points à considérer par les directeurs financiers dont les organisations entreprennent une transformation visant à accroître leur valeur :

- **Définissez votre rôle comme celui du chef de la création de la valeur.** Les directeurs financiers ont un important rôle à jouer dans la transformation numérique, non pas uniquement parce qu'ils doivent rendre des comptes au sujet des résultats atteints. Dans le sondage *CFO Signals™* de Deloitte du T2 de 2021, 42 % des directeurs financiers affirmaient jouer un rôle de co-leader dans la transformation de leur entreprise alors que 16 % se définissaient comme des leaders⁵ de la transformation. En plus d'assurer le suivi des dépenses, les directeurs financiers peuvent être appelés à trouver des façons d'évaluer et de communiquer la valeur créée. Face à une conjoncture incertaine, les équipes des finances pourraient devoir réduire ou retarder certains éléments de la transformation. En se basant sur des critères fondés sur la valeur, les leaders des finances peuvent éviter de sabrer les dépenses, une mesure qui pourrait anéantir les efforts déployés jusqu'ici.
- **Assurez-vous d'être suffisamment technophile.** Compte tenu du niveau d'investissement requis dans le domaine de la technologie, les directeurs financiers ne peuvent pas simplement s'en remettre aux spécialistes en informatique ou aux responsables des opérations pour ce genre de décisions. Il est essentiel qu'ils comprennent eux aussi comment une technologie précise pourrait créer de la valeur ou, au contraire, participer à son érosion, ainsi que son incidence sur le rythme du processus de transformation.
- **Intégrer des mesures incitatives pour maintenir l'élan vers la transformation.** L'équipe de direction et les parties prenantes peuvent changer, mais la transformation doit demeurer une priorité. L'effort de transformation s'étend bien au-delà d'une seule technologie, d'une plateforme ou d'un ensemble de compétences. Il est nécessaire de trouver des moyens d'ancrer cette vision de la transformation au sein de l'entreprise afin qu'elle puisse la soutenir même dans un contexte continuellement marqué par des perturbations.

Se perdre dans les méandres de la transformation

La transformation numérique constitue habituellement un projet qui s'échelonne sur plusieurs années et exige des directeurs financiers une bonne dose de patience pour ne pas sombrer dans la frustration. En revanche, pour d'autres, le fait de ne pas voir de signes clairs que la transformation entreprise est sur la bonne voie pour créer une valeur considérable est justement un signe que les efforts déployés par l'entreprise pour créer un bouleversement n'ont pas été suffisants.

Voici donc des questions que les directeurs financiers devraient se poser s'il semble que la transformation ne génère aucune valeur pour l'entreprise :

- **Avons-nous changé notre modèle opérationnel ?** Dans certains cas, les entreprises ont déployé des plans de transformation numérique, mais en apportant uniquement des changements superficiels, par exemple, en lançant une application. Parfois, même si elles se disent « refaçonnées » par la transformation numérique, cette dernière n'a eu aucune incidence sur leurs activités de base, ayant plutôt touché tout le reste. Les actionnaires pourraient donc hésiter à réagir favorablement à ce genre de changement.
- **Sommes-nous en mesure d'adapter les mesures prises ?** Lancer des projets pilotes pour tester une technologie ou créer un minimum de produits viables peut se traduire par des analyses de rentabilité positives. Toutefois, ce type d'expérimentation ne se prête pas à une adaptation à grande échelle à l'image de ce que constitue une transformation. Dans certains cas, déployer de nouvelles technologies comme l'infonuagique peut accroître les produits au tout début. Toutefois, l'augmentation éventuelle des coûts pourrait, en fin de compte, avoir une incidence négative sur les marges de l'entreprise.
- **Disposons-nous d'une stratégie sous-jacente ?** Compte tenu du rythme effréné des affaires, il pourrait être tentant de dire que le délai de mise en marché est trop court pour développer une stratégie. C'est pourquoi il ne faut pas oublier que la réflexion stratégique – à ne pas confondre avec la planification stratégique qui autrefois pouvait demeurer inchangée pendant trois ans – est plus importante que jamais. En effet, en l'absence d'une stratégie d'entreprise, la transformation numérique peut manquer d'orientation.
- **Avons-nous investi de manière appropriée dans notre effectif ?** Compte tenu de la concurrence que se livrent les entreprises pour attirer les travailleurs du domaine du numérique, il pourrait être plus pratique de doter son propre effectif des compétences nécessaires. Il est bien entendu impossible de former tout le monde tout de suite. Pourquoi donc ne pas cibler les personnes ayant un engouement pour la transformation, puisqu'elles seraient plus enclines à vouloir développer les compétences nécessaires ?

- **Communiquer le plus clairement possible.** Certaines entreprises ne réussissent pas à définir clairement la stratégie numérique qu'elles souhaitent adopter sur le marché. Bien que les actionnaires comprennent l'incidence d'une telle stratégie sur les activités de l'entreprise et qu'ils y répondent favorablement même si elle demeure très générale, les entreprises qui choisissent de communiquer clairement leur stratégie améliorent leurs chances d'en tirer de meilleurs avantages en ce qui concerne la valeur de marché.

Transformation numérique 2.0

Face au besoin urgent d'investir dans la transformation, certains directeurs financiers pourraient se poser la question classique, à savoir ce qu'il en coûterait de ne rien faire. Dans le cas de la transformation numérique, il apparaît

toutefois plus risqué d'entreprendre tout de même le virage sans adopter de stratégie. S'ils ne saisissent pas clairement les raisons d'investir dans certaines technologies, les directeurs financiers pourraient rater l'occasion de combiner différentes technologies d'une manière qui leur permettrait d'obtenir un avantage concurrentiel.

Après tout, la transformation numérique doit être au service d'une stratégie visant à propulser l'entreprise vers la réussite et la création de valeur. La stratégie adoptée au tout début devra sans doute être adaptée et modifiée dans la foulée des efforts déployés par les directeurs financiers pour ajouter de la valeur. En assurant un suivi de la capitalisation boursière, les dirigeants financiers seront en mesure de déterminer si leur entreprise progresse dans la bonne direction tout en gagnant en agilité.

Notes de fin

1. Article intitulé « [Unleashing value from digital transformation: Paths and pitfalls](#) », Deloitte mondial, 2023.
2. Ouvrage intitulé [Digital Transformation Payday](#) (Wiley, 2022), de Tim Bottke, duquel sont tirés les méthodes et les ensembles de données utilisés dans l'étude.
3. « [The CFO Agenda 2023](#) », Bulletin *CFO Insights*, 20 avril 2023.
4. Les auteurs comprennent qu'une corrélation, à savoir lorsqu'un élément est statistiquement lié à un autre, n'est pas synonyme d'une relation de cause à effet, dans laquelle un élément en cause un autre. Toutefois, les organisations peuvent tirer d'importantes conclusions en comprenant mieux la corrélation entre les données.
5. Sondage [CFO Signals : T2 de 2021](#), Programme des directeurs financiers, Deloitte LLP.

Personnes-ressources

Dr. Tim Bottke

Associé principal
Stratégie Monitor Deloitte
Professeur adjoint responsable de la stratégie et de la transformation numérique
École de gestion SDA Bocconi
Deloitte Allemagne
TBottke@deloitte.de

Tim Smith

Leader américain, Technologie, stratégie et transformation opérationnelle
Deloitte Consulting LLP
timsmith6@deloitte.com

Au sujet du programme pour les directeurs financiers de Deloitte

Le programme pour les directeurs financiers de Deloitte met à contribution une équipe multidisciplinaire de leaders et d'experts de Deloitte qui aident les directeurs financiers à garder une longueur d'avance dans un contexte de défis et de demandes grandissantes. Le programme pour les directeurs financiers mise sur l'excellente capacité de notre entreprise à présenter des idées avant-gardistes et des perspectives nouvelles pour tous les stades de la carrière du directeur financier afin de l'aider à gérer les aspects complexes de son rôle, à s'attaquer aux plus grandes difficultés de l'entreprise et à s'adapter aux transformations stratégiques du marché.

Pour obtenir plus d'informations sur le programme pour les directeurs financiers de Deloitte, visitez notre site web au:

www.deloitte.com/us/thecfoprogram.



Suivez-nous @deloittecf

Les bulletins CFO Insights sont rédigés sous la supervision de M. Ajit Kambil, directeur mondial de recherche, programme pour les directeurs financiers, Deloitte LLP, Lori Calabro, directrice principale, programme de formation pour les directeurs financiers, Deloitte LLP, ainsi que Josh Hyatt, directeur/journaliste, programme pour les directeurs financiers, Deloitte LLP.

La présente publication ne contient que des renseignements généraux, et Deloitte n'y fournit aucun conseil ou service professionnel dans les domaines de la comptabilité, des affaires, des finances, du placement, du droit ou de la fiscalité, ni aucun autre type de service ou conseil. Ce document ne remplace pas les services ou conseils professionnels et ne devrait pas être utilisé pour prendre des décisions ou mettre en œuvre des mesures susceptibles d'avoir une incidence sur vos finances ou votre entreprise. Avant de prendre des décisions ou des mesures qui peuvent avoir une incidence sur votre entreprise, vous devriez consulter un conseiller professionnel reconnu.

Deloitte n'est aucunement responsable de toute perte que subirait une personne qui se serait fiée à la présente publication.

À propos de Deloitte

Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni (DTTL), ainsi que son réseau de cabinets membres et leurs entités liées. DTTL et chaque cabinet membre de DTTL sont des entités juridiques distinctes et indépendantes. DTTL (appelé également « Deloitte mondial ») n'offre aucun service aux clients. Aux États-Unis, Deloitte désigne un ou plusieurs cabinets membres américains de DTTL ainsi que leurs entités liées qui exercent leurs activités sous le nom de « Deloitte » aux États-Unis et leurs entités affiliées respectives. 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 une description détaillée de notre réseau mondial de cabinets membres, voir www.deloitte.com/apropos.