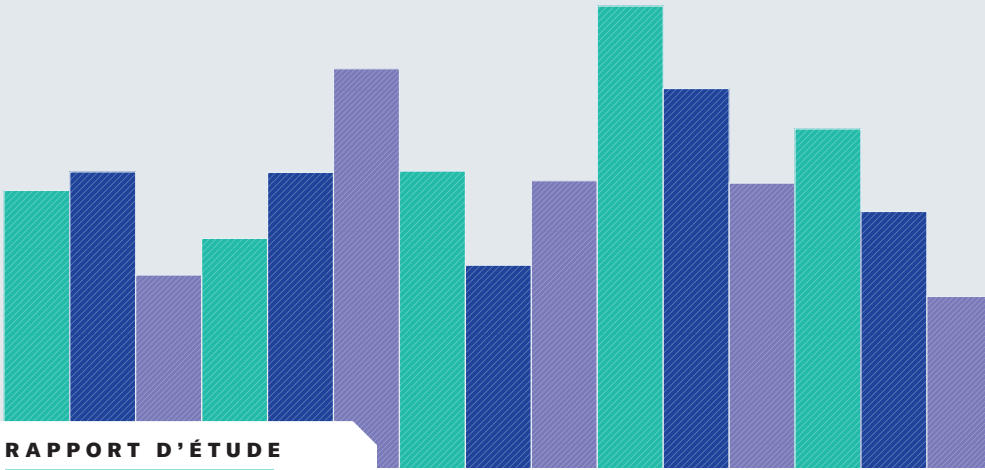




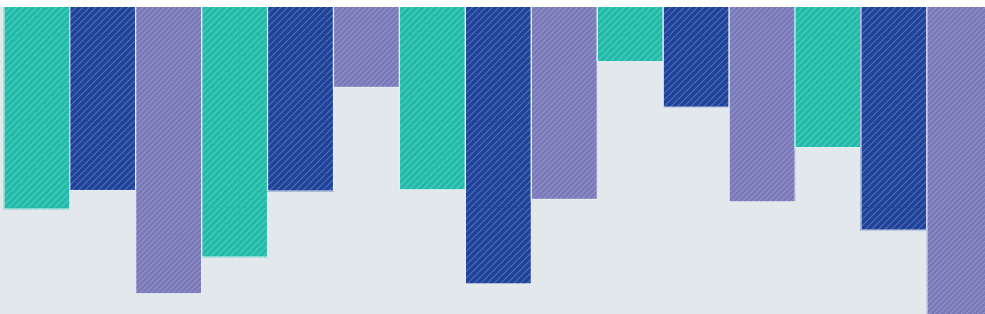
**Harvard
Business
Review**

ANALYTIC SERVICES



RAPPORT D'ÉTUDE

Améliorer les expériences client et collaborateur en digitalisant les workflows



Sponsorisé par



La meilleure expérience client commence par une expérience collaborateur de qualité.

Lorsque les collaborateurs bénéficient du soutien et de la technologie nécessaires pour donner le meilleur d'eux-mêmes, ils créent des expériences client fluides, harmonieuses et pertinentes. Tout commence par la digitalisation des workflows.

Les personnes interrogées dans cette enquête de Harvard Business Review Analytic Services sont unanimes : près de 80 % d'entre elles déclarent que la digitalisation des workflows améliore l'expérience collaborateur. Mieux, elles estiment à près de 90 % que l'expérience collaborateur a un impact direct sur l'expérience client.

Les bouleversements que nous avons connus ces dernières années ont mis ces problèmes en lumière. L'adoption rapide de la technologie et la demande croissante d'aménagement du travail sont deux des défis qui ont forcé les entreprises à opérer leur transformation. Dans l'environnement professionnel actuel, la collaboration, l'automatisation, l'intelligence artificielle et la sécurité jouent un rôle clé dans le déploiement d'expériences client d'exception.

Les intégrations d'Adobe avec les applications Microsoft permettent au personnel de bénéficier d'une expérience entièrement digitale et connectée dans laquelle les processus documentaires manuels fastidieux et sources

d'erreurs sont automatisés et intégrés à des workflows extrêmement efficaces. Les équipes en interne et les intervenants extérieurs peuvent collaborer en temps réel sur des PDF, simplifier le processus de production et d'approbation, et proposer des expériences client de qualité en gagnant en efficacité, car les employés travaillent plus intelligemment et ont plus de temps à consacrer à des projets stratégiques et gratifiants. Tout le monde y gagne, les entreprises comme les clients.

Les entreprises bien avancées dans leur processus de digitalisation commencent déjà à en récolter les fruits. Les leaders créent une meilleure expérience pour les personnes à distance, qui bénéficient d'une plus grande flexibilité et peuvent travailler plus efficacement en asynchrone. Ils constatent également une amélioration de la sécurité des données, de la conformité réglementaire et de l'analytics dans l'ensemble de leurs workflows.

Adobe et Microsoft se réjouissent qu'un si grand nombre de participants à l'enquête profitent des avantages de la digitalisation des workflows. Nous saluons et soutenons toutes les entreprises qui réinventent les expériences client et collaborateur, où qu'elles en soient dans leur processus de transformation.

Améliorer les expériences client et collaborateur en digitalisant les workflows

OFFRIR UNE EXPÉRIENCE DE QUALITÉ À LEUR PERSONNEL est aujourd'hui une priorité absolue pour de nombreuses entreprises. Plus l'expérience collaborateur est positive, plus la productivité et la motivation augmentent. En outre, la collaboration est meilleure et la clientèle plus satisfaite.

La clé d'une bonne expérience collaborateur, et au final d'une excellente expérience client, est la digitalisation, qui consiste à transformer des systèmes manuels ou basés sur le papier en processus et documents digitaux qui peuvent être automatisés et simplifiés grâce à des solutions applicatives et technologiques. En juin 2023, Harvard Business Review Analytic Services a réalisé une enquête mondiale auprès de 508 membres du public de Harvard Business Review ayant une idée précise du niveau de maturité des workflows digitaux de leur entreprise et connaissant bien les outils et processus de digitalisation. Dans cette enquête, 94 % des personnes interrogées déclarent que la digitalisation des workflows est importante pour leur entreprise, qui bénéficie d'avantages tangibles : gains d'efficacité, processus de travail simplifiés, accès aisé aux outils et technologies nécessaires, et collaboration plus étroite. La digitalisation des workflows profite aussi aux clients, qui vivent de meilleures expériences grâce à des processus simplifiés, efficaces, automatisés et sécurisés.

« Aujourd'hui, tout est dématérialisé et repensé, et les entreprises remettent en question les principes de base de leurs workflows. Elles se demandent, par exemple, s'il existe des méthodes plus appropriées et si leur approche est la bonne, au vu des bouleversements que le monde a connus ces dernières années, indique Dion Hinchcliffe, vice-président et analyste principal chez Constellation Research, un cabinet de conseil et d'études technologiques de la Silicon Valley. La digitalisation et l'automatisation des workflows jouent un rôle décisif dans l'expérience collaborateur. Elles visent notamment à éliminer les tâches quotidiennes répétitives afin que les équipes puissent se consacrer à des activités plus stratégiques et plus épanouissantes. »

Il ressort néanmoins de l'enquête que la plupart des entreprises se heurtent à un certain nombre d'obstacles dans leur processus de transformation. La digitalisation et l'automatisation des workflows revêtent une importance capitale pour celles qui s'efforcent d'améliorer les expériences client et collaborateur. La refonte, la simplification et l'automatisation des processus

FAITS MARQUANTS



87 % des personnes interrogées affirment que **l'expérience collaborateur a un impact direct sur l'expérience client.**

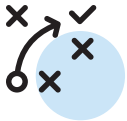


79 % des personnes interrogées reconnaissent que **la digitalisation des workflows a amélioré l'expérience collaborateur.**



72 % des personnes interrogées jugent que **la digitalisation des workflows est très importante pour leur entreprise**, contre seulement 31 % qui estiment que leur entreprise fait preuve d'une grande efficacité dans ce domaine.

Par le jeu des arrondis, les totaux des pourcentages peuvent être légèrement différents de 100 %.



« [La digitalisation et l'automatisation des workflows] visent notamment à éliminer les tâches quotidiennes répétitives afin que les équipes puissent se consacrer à des tâches plus stratégiques et plus épanouissantes », déclare Dion Hinchcliffe, vice-président et analyste principal chez Constellation Research.

gènèrent des gains d'efficacité pour les entreprises, qui améliorent également l'expérience collaborateur grâce à des outils et des workflows digitaux conçus pour faciliter la tâche des employés et leur permettre de se recentrer sur l'essentiel. Toutes ces initiatives participent aussi d'une meilleure expérience client.

« L'environnement dans lequel nous évoluons aujourd'hui est extrêmement complexe et dynamique, déclare Nigel Guenole, directeur de recherche à l'Institute of Management de Goldsmiths, University of London, qui cite le choc économique exogène tels que la Covid-19 et la guerre en Ukraine. La digitalisation des workflows est un moyen de faire face à cet environnement extérieur afin de gagner en rapidité et en efficacité, de réduire les coûts et de limiter les erreurs, tout en permettant au personnel de bénéficier d'une meilleure expérience. »

Ce rapport d'étude de Harvard Business Review Analytic Services examine l'impact de la digitalisation des workflows sur les équipes, la sécurité et la conformité. Il identifie en outre les difficultés et les avantages qu'elle présente pour les entreprises. Il étudie également le lien entre l'expérience collaborateur et l'expérience client ainsi que l'influence potentielle de l'automatisation des workflows sur chacune des deux. Enfin, il donne des conseils aux entreprises ayant lancé des projets de digitalisation et d'autonomisation des workflows, et leur indique la marche à suivre.

L'évolution de l'expérience collaborateur

Ces dernières années, les entreprises ont connu des bouleversements majeurs. La pandémie de Covid-19 a accéléré l'adoption de la technologie et la transformation digitale, car les entreprises et leur personnel ont été contraints de travailler autrement. L'expérience collaborateur est aujourd'hui au cœur de nombreuses entreprises, les dirigeants s'efforçant de cerner les nouvelles attentes de leurs employés, comme l'aménagement du travail, et d'y répondre.

« La pandémie a été un accélérateur de changement à bien des égards. Il faut aujourd'hui continuer à mettre l'accent sur la productivité et être à la hauteur des attentes, alors que des mutations technologiques s'opèrent à un rythme effréné, explique Yogesh Mishra, directeur général et associé de Boston Consulting Group (BCG). Les entreprises et leurs leaders doivent réfléchir très sérieusement à la proposition de valeur globale destinée à leur personnel, l'expérience collaborateur étant l'une de ses principales composantes. »

En dépit des avantages de la digitalisation des workflows pour les employés, seuls 31 % des participants à l'enquête de Harvard Business Review Analytic Services déclarent que leur entreprise fait preuve d'une grande efficacité dans ce domaine. **FIGURE 1** Parmi les freins à la réussite, on peut citer les problèmes d'adoption par les utilisateurs et de conduite du changement, ainsi que les difficultés à identifier et à déployer la technologie adéquate.

De fait, rares sont les entreprises qui atteignent leurs objectifs en matière d'expérience collaborateur et de dématérialisation et d'automatisation des workflows. Dans cette enquête, 30 % des participants ont été considérés comme leaders, 41 % comme suiveurs et 30 % comme retardataires en fonction de l'importance qu'ils accordent à la digitalisation des workflows et à son efficacité. **FIGURE 2**

Les leaders ont une longueur d'avance sur les suiveurs et les retardataires en matière d'expérience collaborateur, de digitalisation et d'automatisation des workflows. Ces entreprises ont créé une expérience positive pour les personnes à distance grâce à des aménagements du travail et à un mode de fonctionnement asynchrone mieux maîtrisé. Elles sont plus proches de l'objectif et davantage enclines à poursuivre leurs efforts de digitalisation. Elles ont par ailleurs renforcé

FIGURE 1

Le fossé de la digitalisation

La plupart des entreprises admettent que la digitalisation des workflows est très importante, mais rares sont celles qui réussissent à la mettre en œuvre correctement.

■ Grande importance ■ Importance relative ■ Peu d'importance



Quelle est l'importance de la digitalisation des workflows pour votre entreprise ?

■ Très efficace ■ Assez efficace ■ Peu efficace



S'agissant de la digitalisation des workflows, votre entreprise se révèle-t-elle efficace ?

Enquête Harvard Business Review Analytic Services, juin 2023

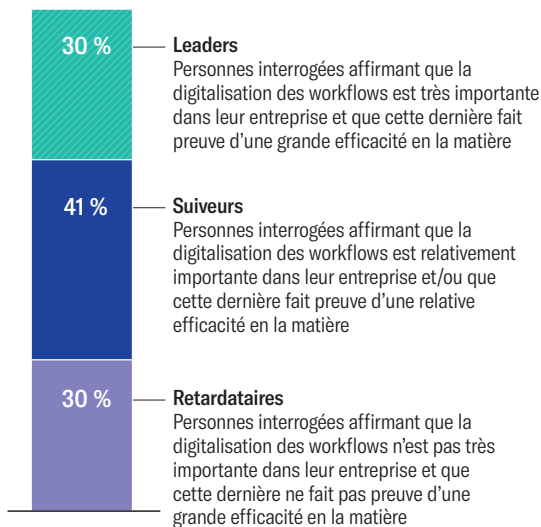
FIGURE 2

Catégorisation de la digitalisation des workflows

En termes d'efficacité et de priorité, les workflows digitaux se divisent en trois groupes.

Quelle est l'importance de la digitalisation des workflows pour votre entreprise ?

S'agissant de la digitalisation des workflows, votre entreprise se révèle-t-elle efficace ?



Source : Enquête Harvard Business Review Analytic Services, juin 2023

la sécurité de leurs données, leur conformité et leur analytics grâce à des workflows dématérialisés. Elles estiment aussi que l'optimisation de l'expérience client est le fruit de ces efforts.

En revanche, force est de constater que l'expérience collaborateur mérite d'être améliorée. Seules 17 % des personnes interrogées jugent que leur entreprise réussit vraiment à créer et promouvoir une expérience collaborateur de qualité. La majorité des sondés (71 %) considèrent que leur entreprise parvient dans une certaine mesure à créer et promouvoir une meilleure expérience collaborateur, 11 % d'entre eux estimant qu'elle n'y arrive pas du tout.

Les obstacles à l'amélioration de l'expérience collaborateur

Les entreprises se heurtent à un certain nombre d'obstacles qui les empêchent d'améliorer l'expérience collaborateur, le premier d'entre eux étant la difficulté à éliminer les silos organisationnels (51 %). **FIGURE 3**

Jan Van Mieghem, professeur en gestion des opérations et doyen adjoint à la Kellogg School of Management de Northwestern University, met notamment en cause le manque de transparence des workflows. « Les gens maîtrisent leurs propres workflows et processus, mais ne connaissent pas nécessairement le fonctionnement des autres entreprises. Ce

FIGURE 3

Les défis liés à l'expérience collaborateur

Les entreprises sont confrontées à certaines difficultés qui ont une incidence sur l'expérience collaborateur.

Quelles sont les difficultés rencontrées par votre entreprise en matière d'expérience collaborateur ?

Plusieurs réponses sont possibles.



N'apparaît pas sur le graphique : 4 % Je ne sais pas, 2 % Aucune des réponses ci-dessus

Source : Enquête Harvard Business Review Analytic Services, juin 2023

sont des experts fonctionnels, mais ils n'ont pas forcément une vue précise du processus de bout en bout », explique-t-il. L'enquête révèle que l'élimination des silos organisationnels constitue davantage un défi pour les entreprises retardataires (58 %) ou suiveuses (53 %) que pour les leaders (41 %).

Les silos de contenu ont un impact considérable sur l'expérience collaborateur, selon Holly Muscolino, vice-présidente des stratégies de contenu et de l'avenir du travail chez IDC, groupe mondial de conseil et d'études sur les marchés des technologies de l'information basé à Needham, dans le Massachusetts. « Les entreprises gèrent de gros

volumes de contenus cloisonnés dans des systèmes qui ne sont pas parfaitement intégrés, ajoute-t-elle. Les recherches interminables de contenu font perdre du temps aux employés et nuisent à leur expérience. »

Les entreprises doivent également composer avec la décision de faire revenir les collaborateurs au bureau, selon Melissa Jezior, présidente et PDG d'Eagle Hill Consulting, un cabinet de conseil en gestion d'entreprise basé à Arlington, en Virginie. « Les équipes dirigeantes se demandent si les employés sont aussi productifs chez eux qu'au bureau et s'ils sont aussi attachés à leur entreprise qu'avant la pandémie, dit-elle. Cela crée de fortes tensions dans les entreprises : les discordances entre ce qu'elles imposent et ce que les employés veulent réellement sont nombreuses. »

La majorité des entreprises proposent un dispositif d'aménagement du travail. Dans l'enquête, les deux tiers (68 %) des personnes interrogées reconnaissent que leur entreprise offre aux employés la flexibilité de travailler n'importe où, à tout moment. Les leaders (81 %) sont plus nombreux à affirmer que leur entreprise offre cette flexibilité que les suiveurs (69 %) ou les retardataires (53 %).

Même si un grand nombre d'entreprises ont mis en place un système de travail flexible, l'enquête laisse entendre que les modalités d'application mériteraient d'être améliorées. Interrogés sur l'efficacité de leur entreprise en matière d'aménagement du temps de travail, les sondés ne sont que 43 % à admettre que leur entreprise fait preuve d'une grande efficacité dans la mise en place du travail asynchrone. Un peu plus de la moitié d'entre eux (51 %) affirment qu'elle est très efficace en termes de communication via des plateformes asynchrones (logiciels de gestion de projet, outils de communication professionnelle, e-mails, etc.), 56 % qu'elle est très efficace pour gérer la collaboration des personnes à distance et 62 % qu'elle est très efficace pour ce qui est du partage et de l'utilisation des documents en temps réel et en tout lieu.

Si nombre d'entreprises ne sont pas plus efficaces en matière de communication, de travail asynchrone et de collaboration dans des environnements de travail flexibles, c'est principalement lié au fait que pendant la pandémie, les technologies ont été déployées trop rapidement, sans intégration appropriée, d'après Melissa Jezior. « Ces outils de communication et de collaboration ont été déployés à marche forcée. Personne n'était prêt, mais tout le monde devait suivre le mouvement, dit-elle. Les entreprises n'ont pas pris le temps de se pencher sur l'application pratique et concrète [de ces outils] dans le cadre de réunions, de discuter avec les employés des différentes fonctionnalités et de leur utilisation, et de vraiment s'y adapter et de les adopter progressivement. »

Cette absence de stratégie est considérée comme le principal motif des difficultés rencontrées par les entreprises en matière d'expérience collaborateur (39 %). Les ressources inadéquates (37 %), le manque d'outils/de technologies (34 %), le manque de communication (33 %) et l'inefficacité du leadership (31 %) font également partie des facteurs cités.

Malgré les difficultés auxquelles elles sont confrontées, les entreprises conviennent qu'elles auraient tout à gagner à améliorer l'expérience collaborateur. Elles estiment qu'elles

bénéficieraient en effet des avantages suivants : hausse de la productivité (71 %), regain de motivation des employés (69 %), meilleure collaboration (65 %), plus grande satisfaction des clients (47 %) et moindre rotation du personnel (47 %). **FIGURE 4**

Et ces avantages sont particulièrement bons à prendre dans la conjoncture économique actuelle, explique Yogesh Mishra de BCG. « La tension règne dans les entreprises, qui craignent une récession, explique-t-il. Tout le monde se focalise sur l'efficacité, la réduction des coûts et la productivité, tout en s'efforçant de satisfaire les employés et d'offrir une excellente expérience client. »

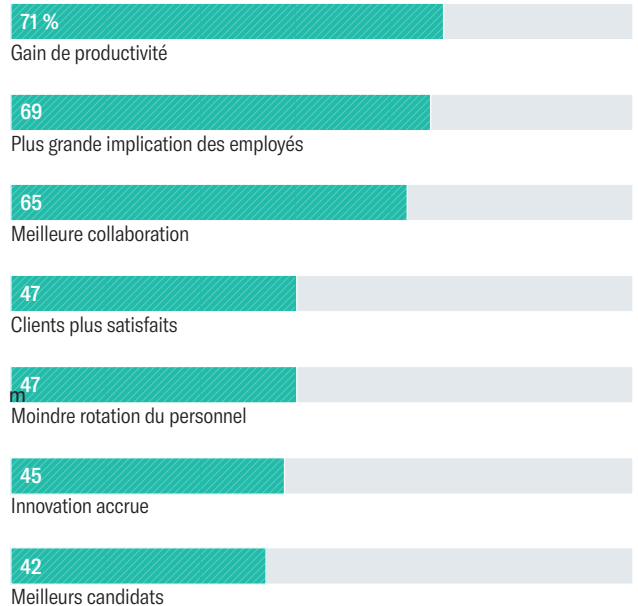
Pour atteindre ces objectifs, les entreprises se concentrent sur certains aspects de l'expérience collaborateur. Les personnes interrogées déclarent que leur entreprise met l'accent sur l'augmentation de la productivité (44 %), la simplification des processus de travail (39 %), le renforcement de la collaboration (38 %) et l'amélioration de la communication interne (27 %). Pour arriver à leur fins, nombre d'entreprises n'ont d'autre choix que de digitaliser et d'automatiser leurs workflows.

FIGURE 4

Les avantages d'une expérience collaborateur de qualité

Les entreprises reconnaissent que l'amélioration de l'expérience collaborateur présente des avantages considérables.

Parmi les avantages commerciaux qu'offre une expérience collaborateur optimisée, quels sont ceux qui sont les plus importants pour votre entreprise ? Plusieurs réponses sont possibles.



N'apparaît pas sur le graphique : 2 % Je ne sais pas, 1 % Autre

Source : Enquête Harvard Business Review Analytic Services, juin 2023



94 %

des personnes

interrogées déclarent

que la digitalisation

des workflows est

importante pour

leur entreprise.



« Tout le monde se focalise sur l'efficacité, la réduction des coûts et la productivité, tout en s'efforçant de satisfaire les employés et d'offrir une excellente expérience client », déclare Yogesh Mishra, directeur général et associé de Boston Consulting Group.

État des lieux de la digitalisation des workflows

Les personnes interrogées affirment que grâce à la digitalisation des workflows, leur entreprise a obtenu des résultats positifs sur différents plans : meilleur suivi des documents (75 %), gain d'efficacité (73 %), gain de temps (72 %), consultation, modification et partage simplifiés des documents dans le cadre du télétravail (70 %) et réduction des tâches administratives (66 %).

Les ressources humaines sont l'une des fonctions qui récoltent les fruits de la dématérialisation des processus, explique Brian Delle Donne, président de Talent Tech Labs, un cabinet d'études et de conseil indépendant basé à New York. « Les RH s'appuient sur des processus complexes incluant des transferts et des étapes multiples, par exemple, dans le cadre d'une création de poste, dit-il.

Ce processus peut exiger l'approbation du service financier, puis de l'équipe d'acquisition des talents. Une série de signatures supplémentaires peut ensuite s'avérer nécessaire avant la validation finale et la publication sur un site d'offres d'emploi, explique-t-il. La digitalisation de ces [processus] est un excellent moyen de réduire les coûts et les ressources, d'autant que les personnes qui font ce travail n'ont pas choisi l'acquisition des talents pour le fardeau administratif associé à ces processus complexes, mais parce qu'elles aiment recruter. »

Les workflows digitalisés offrent un certain nombre d'avantages aux entreprises. Parmi les atouts de la digitalisation des workflows, les personnes interrogées citent un gain d'efficacité (76 %), la simplification des processus (68 %), l'accès aux outils et technologies nécessaires (58 %), une collaboration plus étroite entre les employés (58 %) et l'amélioration de l'expérience des collaborateurs à distance (53 %). **FIGURE 5**

Les workflows digitalisés aident également les entreprises à assurer la sécurité des données. Alors que 77 % des participants

affirment que les workflows digitaux contribuent à assurer la sécurité des données de l'entreprise et de ses clients, les leaders et les suiveurs sont les plus enclins à être d'accord avec cette affirmation (85 % et 81 %, respectivement), contre 64 % des retardataires. Il est tout aussi important d'assurer la conformité par le biais de workflows digitaux. Près de huit sondés sur dix (79 %) s'accordent à dire que les workflows digitaux permettent à leur entreprise de se conformer aux réglementations.

« Les entreprises doivent protéger leurs informations afin qu'elles soient utilisées de manière responsable et obéissent à toute une série de protocoles de conformité, déclare Melissa Jezior. Il s'agit d'une priorité absolue, en particulier dans le monde actuel, où des données de toutes sortes sont exploitées de différentes manières. La digitalisation des workflows aide à protéger ces données afin que les entreprises ne [courent] aucun risque par la suite. Si les clients jugent que vous ne gérez pas correctement leurs données, ils n'hésiteront pas à se détourner de votre marque. »

Les avantages de l'expérience client

Si la digitalisation des workflows et des processus profite aux entreprises et aux employés à plusieurs niveaux, elle a également un impact positif sur l'expérience client. « Lorsque vous créez des fonctionnalités d'infrastructure digitales, vous allégez considérablement la charge des employés interagissant avec ces processus qui, au final, concernent aussi les clients. »

Dans le secteur financier, par exemple, les personnes qui sollicitaient des prêts immobiliers étaient généralement obligées de remplir des formulaires à la main et de les envoyer par courrier. Le prêteur devait saisir les informations dans un système afin qu'elles soient examinées par l'assureur, et la décision finale était communiquée au client par courrier.

Ce processus et d'autres du même type étaient fastidieux pour les clients et source d'erreurs, d'après Holly Muscolino d'IDC. « Non seulement la perte de temps est énorme pour les clients mais, en plus, le risque d'erreur est très élevé et le délai de traitement particulièrement long, affirme-t-elle. Si ce processus est digitalisé et automatisé, les informations circulent automatiquement entre les systèmes, et les documents sont générés automatiquement. Le client est satisfait car c'est à la fois rapide et sûr, et source de très peu d'erreurs. »

Autre avantage pour les entreprises comme pour les clients : la réduction des dépenses, selon Yogesh Mishra. « Les entreprises ont dans l'idée qu'une meilleure expérience client coûte plus cher, ce qui n'est pas forcément vrai », dit-il. Yogesh Mishra cite l'exemple d'une banque qui envoyait des kits de bienvenue aux clients ouvrant un compte. Ces kits, qui contenaient notamment des copies papier des documents relatifs à l'ouverture de compte, étaient certes attrayants visuellement, mais leur impression et leur envoi par la poste étaient extrêmement coûteux.

« Nous avons découvert que les clients préféraient que ces informations soient envoyées par voie électronique, car nombre d'entre eux vivaient en appartement ou en location et préoyaient de déménager », explique Yogesh Mishra en évoquant les inquiétudes liées au transfert de courrier.

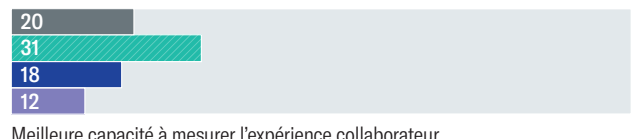
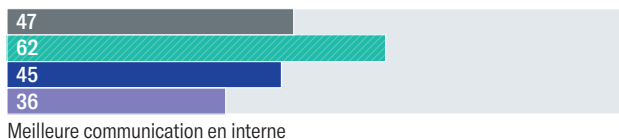
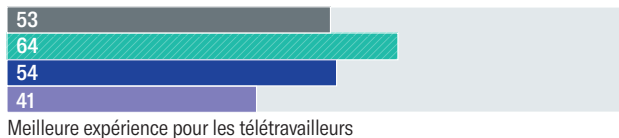
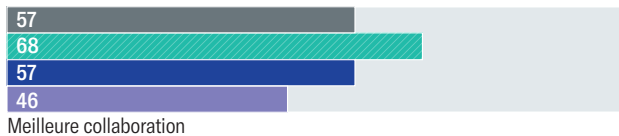
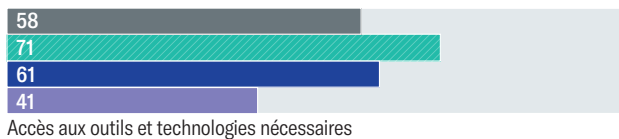
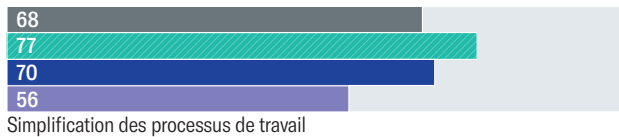
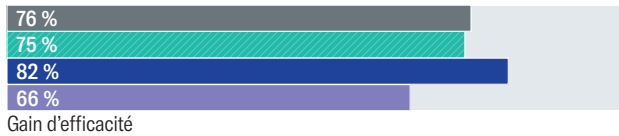
FIGURE 5

Les avantages des workflows digitalisés

Le principal avantage cité par l'ensemble des personnes interrogées est le gain d'efficacité, les leaders étant plus sensibles aux questions culturelles telles qu'une meilleure communication entre les employés et un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée

Quels sont les avantages dont votre entreprise bénéficie suite à la digitalisation des workflows ? *Plusieurs réponses sont possibles.*

■ Toutes les personnes interrogées (total) ■ Leaders ■ Suiveurs ■ Retardataires



N'apparaît pas sur le graphique : Autre 1 à 2 %, Aucune des réponses ci-dessus 1 à 2 %, Je ne sais pas 1 à 4 %, varie selon le segment

Source : Enquête Harvard Business Review Analytic Services, juin 2023

« La banque était très fière de ses porte-documents dorés, mais les clients n'y prêtaient pas attention. En numérisant les informations, elle a réalisé des économies et gagné en efficacité. Les clients y ont, eux aussi, trouvé un avantage, car ils savaient que ces informations seraient accessibles même après leur déménagement. »

L'impact de la digitalisation des workflows et des processus sur les entreprises et les clients ne doit pas être sous-estimé, selon Yogesh Mishra. « Aujourd'hui, vous ne pouvez tout

simplement pas préserver la qualité de l'expérience client sans dématérialisation, tant du point de vue des processus que du point de vue des insights, explique-t-il. Il est de plus en plus difficile de fidéliser les clients et de retenir leur attention, et un grand nombre d'insights sont nécessaires pour pouvoir communiquer les bonnes informations au bon moment. »

Lorsque les employés sont motivés et satisfaits, ils sont plus enclins à se dépasser pour répondre aux besoins du client et le servir au mieux, d'après Nigel Guenole de la University of

London. « On entre dans un cercle vertueux où lorsque les employés se sentent bien, l'entreprise est plus performante », dit-il. C'est aujourd'hui un fait acquis : 87 % des personnes interrogées admettent que l'expérience collaborateur a un impact direct sur l'expérience client.

Les efforts déployés par les entreprises pour digitaliser les workflows semblent avoir un effet positif sur les employés et les clients. Près de huit sondés sur dix (79 %) estiment que la digitalisation des workflows a amélioré l'expérience collaborateur, 76 % jugeant qu'elle a amélioré l'expérience client. Et les leaders sont plus enclins à reconnaître que c'est effectivement le cas. **FIGURE 6**

Les avantages des workflows digitaux pour les entreprises (gains d'efficacité et de temps, processus de travail simplifiés, collaboration accrue) ont également un impact direct sur le client. « Si un employé n'aime pas son travail, est débordé, doit se soumettre à des processus peu efficaces et ne dispose pas des outils adéquats, il ne sera pas en mesure d'offrir l'expérience que le client attend, explique Nigel Guenole. Chacun de ces moments est un instant de vérité qui a un impact critique sur l'expérience et le score de santé du client à long terme. »

Les workflows manuels peuvent également avoir une influence directe, négative cette fois, sur l'expérience client. Les principaux impacts des workflows manuels cités par les sondés sont les suivants : délais de réponse plus longs (70 %), multiplication des erreurs/incohérences (60 %), disparité entre les prestations fournies par les employés (55 %) et absence de suivi/surveillance (47 %).

Les entreprises leaders sont tout à fait conscientes de la corrélation entre l'expérience collaborateur et l'expérience client, selon Melissa Jezior. « Elles savent pertinemment qu'il faut se focaliser sur les deux, dit-elle. Elles considèrent l'expérience

collaborateur et l'expérience client comme des initiatives de transformation qu'elles intègrent dans toutes leurs activités. Leurs efforts ne se limitent pas à une enquête ponctuelle. »

Elle ajoute que les entreprises leaders bouclent la boucle de l'expérience client. Elles cherchent à digitaliser les avis des clients, à les intégrer pour les interpréter, puis à constituer des équipes transverses pour gérer le cycle de vie du service client, et s'améliorer en interne et en externe. « Pour aller de l'avant, il faut gagner en efficacité en automatisant le traitement des informations, en démocratisant les données et en s'appuyant sur les experts en première ligne », explique-t-elle.

Les freins à la digitalisation

En dépit des efforts déployés pour digitaliser les workflows et malgré les nombreux avantages qu'elles peuvent en retirer, nombre d'entreprises ont du mal à opérer les changements nécessaires. De fait, seules 31 % des personnes interrogées jugent que leur entreprise fait preuve d'une grande efficacité dans ce domaine. Selon l'enquête, le principal défi à relever dans le cadre de la digitalisation des workflows est l'adoption par les utilisateurs (42 %), devant la conduite du changement (41 %), l'identification de la technologie appropriée (35 %), les problèmes techniques liés au déploiement (32 %) et la définition d'un processus (31 %).

Plusieurs facteurs expliquent la difficulté à encourager l'adoption des workflows digitaux, d'après Dion Hinchcliffe de Constellation Research, qui cite notamment la « règle des x 9 » selon laquelle une innovation, pour être adoptée massivement, doit être neuf fois meilleure que ce qu'elle remplace. « Ce n'est généralement pas ce qu'on observe dans l'entreprise. Nous constatons habituellement des changements très progressifs, qui se heurtent à la résistance des employés, en particulier si ces derniers estiment que c'est à eux de décider s'ils sont prêts à les adopter ou pas, dit-il. Auparavant, le personnel devait se contenter de ce qu'on lui donnait, mais ce n'est plus le cas aujourd'hui. L'informatique fantôme, qui atteint des niveaux record, en est d'ailleurs la parfaite illustration. » L'informatique fantôme désigne les appareils, les logiciels et les services informatiques dont l'entreprise n'est pas propriétaire et sur lesquels elle n'exerce aucun contrôle.

Le problème d'adoption est souvent imputable au groupe qui pilote le projet, selon Dion Hinchcliffe. C'est en effet souvent le service IT, et non l'entreprise, qui gère les projets de digitalisation des workflows. « Il est rare que les services IT utilisent des KPI pour mesurer leur réussite, qui repose donc sur le déploiement ou non de la solution attendue, explique-t-il. Ils consacrent tout leur temps au déploiement du système et à la résolution des problèmes techniques, mais ils ne sont pas tenus de s'assurer que le système génère un maximum de gains d'efficacité. C'est généralement le rôle de l'entreprise. »

Il est indispensable de bien connaître les KPI pour ne pas perdre de vue la valeur commerciale qui est véritablement créée, selon Melissa Jezior. « Les entreprises doivent réfléchir à la façon dont elles mesurent la réussite du projet de digitalisation des workflows et veiller à obtenir les résultats attendus. »

FIGURE 6

Workflows digitaux et lien entre l'expérience collaborateur et l'expérience client

La digitalisation des workflows a un impact direct sur l'expérience collaborateur et sur l'expérience client.

Personnes interrogées qui sont tout à fait ou plutôt d'accord avec les énoncés suivants :

■ Toutes les personnes interrogées ■ Leaders ■ Suiveurs ■ Retardataires



La digitalisation des workflows a amélioré l'expérience collaborateur.



La digitalisation des workflows a amélioré l'expérience client.

Source : Enquête Harvard Business Review Analytic Services, juin 2023



**« Les entreprises
[leaders] considèrent
l'expérience collaborateur
et l'expérience client
comme des initiatives de
transformation qu'elles
intègrent dans toutes
leurs activités. Leurs
efforts ne se limitent pas à
une enquête ponctuelle. »**

**Melissa Jezior, présidente et PDG
d'Eagle Hill Consulting**

La difficulté à définir un processus en tant que tel a également un impact sur l'adoption. C'est d'ailleurs l'un des cinq principaux défis inhérents à la digitalisation des workflows, d'après Melissa Jezior. « Le problème est essentiellement dû au fait que les entreprises ne savent pas précisément en quoi consiste un processus, comment il fonctionne, qui sont les personnes impliquées et les acteurs clés, et quelles sont les informations disponibles », explique-t-elle.

On est en droit de se dire que pour digitaliser un workflow, il faut obligatoirement en avoir une connaissance précise, comme le pense Jan Van Mieghem de la Northwestern University. C'est pourtant loin d'être aussi simple. « Dans les entreprises du savoir hautement spécialisées, les gens ne raisonnent pas nécessairement en termes de workflow, ni même en termes d'expérience client, affirme-t-il. Or, si l'entreprise n'adopte pas une approche globale, la digitalisation devient problématique. »

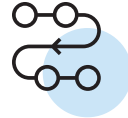
Le volume de données concerné par la digitalisation des workflows représente à lui seul un défi supplémentaire dans le cadre des implémentations techniques, selon Holly Muscolino. « Il y a tellement de contenus et de données non structurées qui circulent dans une entreprise ! Et il ne s'agit pas uniquement des documents stockés sur les ordinateurs ou les lecteurs partagés. Il faut également prendre en compte le contenu et les données produits par des systèmes qui ne sont pas toujours intégrés uniformément. Résultat, les duplications, les complications et les risques se multiplient, et il est plus difficile de se conformer aux réglementations sectorielles et administratives.

Si les projets de digitalisation des workflows avancent dans la plupart des entreprises, ils n'ont souvent pas encore dépassé le stade de l'automatisation. Rares sont celles (4 %) qui ont automatisé tous leurs workflows, la majorité des sondés (66 %) indiquant que leur entreprise en a automatisé certains et prévoit d'en automatiser davantage.

Selon Dion Hinchcliffe, ce sont les difficultés liées aux données qui empêchent parfois d'aller au bout du processus d'automatisation. « Certaines entreprises n'y parviennent tout simplement pas. En l'absence d'un socle de données solide, si la gestion des données n'est pas assez mature ou que les données sont verrouillées dans des feuilles de calcul, l'automatisation des workflows est impossible, explique-t-il. Vous passez alors votre temps à déverrouiller les données avant de pouvoir lancer l'automatisation à proprement parler.

Les entreprises sont également confrontées à des difficultés d'ordre organisationnel, ajoute-t-il. La conduite du changement en entreprise n'est pas une sinécure. Vous réussirez presque toujours à convaincre votre propre équipe, mais plus vous impliquerez de personnes ou d'équipes, plus vous devrez négocier pour emporter l'adhésion de tous. »

Certaines entreprises doivent également composer avec des écarts de compétences qui ralentissent le processus d'automatisation des workflows, selon Holly Muscolino. « On entend beaucoup parler de solutions nécessitant peu ou pas de programmation et du fait que les employés seront en mesure d'automatiser leurs propres workflows en temps utile, dit-elle. Il n'en reste pas moins que le personnel aura toujours besoin d'être



« Dans les entreprises du savoir hautement spécialisées, les gens ne raisonnent pas nécessairement en termes de workflow, ni même en termes d'expérience client. Or, si l'entreprise n'adopte pas une approche globale, la digitalisation devient problématique », déclare Jan Van Mieghem, professeur d'opérations et doyen adjoint à la Kellogg School of Management de la Northwestern University.

formé et assisté pour réussir et adopter les meilleures pratiques en matière de technologie. Nos études montrent que les services informatiques devront toujours disposer des ressources compétentes pour soutenir les projets d'automatisation. »

Malgré les obstacles auxquels elles se heurtent, les entreprises qui se sont lancées dans l'automatisation des workflows en retirent de nombreux avantages : processus simplifiés (64 %), productivité accrue (63 %), informations/documents plus facilement accessibles (60 %) et erreurs moins nombreuses (56 %) pour n'en citer que quelques-uns. Les leaders font plus souvent état des risques d'erreur limités que les retardataires (69 % contre 49 %).

Selon Brian Delle Donne de Talent Tech Labs, les nombreux processus RH se prêtent parfaitement à l'automatisation. Il fait notamment référence à la lettre de promesse d'embauche qui est un processus complexe en raison des nombreuses règles à respecter, en fonction de la localisation géographique, du type de poste, du rattachement ou non à une convention collective ou de l'application ou non des lois antidiscrimination.

« De la rédaction d'une promesse d'embauche à la réception de l'exemplaire signé, les RH suivent un certain nombre d'étapes qui se prêtent à la digitalisation et à l'automatisation, dit-il. Et moins le recruteur ou le manager passe de temps à remplir les formulaires requis, à vérifier leur conformité et à recueillir toutes les signatures, plus son expérience est satisfaisante, car il se peut se recentrer sur des activités stratégiques. »

À peine un tiers des personnes interrogées (32 %) affirment que leur entreprise s'appuie sur des workflows documentaires digitaux avancés. Ces derniers font souvent appel à l'intelligence artificielle (IA), au machine learning

et à l'automatisation robotisée des processus (RPA). Il est intéressant de noter que 55 % des leaders utilisent des workflows documentaires digitaux avancés, contre 30 % des suiveurs et 14 % des retardataires.

En pratique, certaines entreprises utilisent l'IA générative dans les workflows documentaires digitaux avancés pour analyser et récapituler les points clés des contrats ou documents, mais ce ne sont que les prémices, selon Holly Muscolino, qui souligne également l'évolution de la numérisation et de la capture des données : « Les applications RPA intègrent des solutions intelligentes de traitement des documents pour extraire automatiquement des données non structurées, les valider, puis les injecter dans une base de données ou une application en aval, explique-t-elle. Comme elles sont de plus en plus intelligentes, la gestion des exceptions est moindre. Je vous laisse imaginer à quel point c'est important en termes de simplification des workflows, de gain de temps, de réduction des erreurs et d'amélioration de l'expérience. »

De fait, les personnes interrogées dont l'entreprise utilise des workflows documentaires digitaux avancés affirment qu'une meilleure productivité (64 %) et une réduction des erreurs (58 %) sont les deux principaux avantages de ce processus. Elles citent également les processus simplifiés (57 %), un meilleur accès aux informations/documents (46 %) et une charge de travail réduite (45 %).

La voie à suivre pour digitaliser les workflows

Les entreprises ne se reposent pas sur leurs lauriers : 66 % des personnes interrogées affirment que leur entreprise envisage d'investir plus massivement dans ces projets au cours des 12 prochains mois. Les leaders (30 %) sont plus nombreux que les suiveurs (21 %) et les retardataires (17 %) à vouloir augmenter considérablement leur investissement. Les entreprises prévoient également de digitaliser davantage de documents et de workflows. Au total, 83 % des personnes interrogées affirment que leur organisation souhaite digitaliser davantage de documents et de workflows. Les leaders sont plus enclins (87 %) que les suiveurs (84 %) et les retardataires (77 %) à développer la digitalisation.

Les entreprises qui se tournent vers l'avenir, se fixent de nouvelles priorités en matière d'expérience collaborateur, poursuivent leurs efforts de digitalisation et se lancent dans l'automatisation et les workflows documentaires digitaux avancés doivent garder plusieurs points à l'esprit.

Impliquer les employés dès le début. Lorsque les entreprises digitalisent et automatisent de nouveaux workflows, elles doivent collaborer avec les employés en première ligne pour connaître leurs bonnes pratiques et réfléchir à la manière dont l'automatisation pourrait les améliorer ou pas, selon Melissa Jezior. « Vous devez vous assurer que les transformations opérées permettent de relever les défis de vos collaborateurs. Vous améliorerez ainsi leur expérience, ce qui aura une incidence directe sur la clientèle, dit-elle.

Le point sur la digitalisation des workflows

La digitalisation est un processus qui peut être très simple ou très complexe. Dans un cas, il suffit par exemple de numériser des imprimés, comme un dossier de candidature, pour qu'ils puissent être complétés et consultés en ligne et dans l'autre, il s'agit d'automatiser des workflows entiers, comme un système de tickets pour les demandes d'assistance. Un système de ce type identifie le problème, établit sa priorité, le transfère à un agent et met à jour le statut du ticket.

La plupart des entreprises progressent dans leur parcours de digitalisation. La majorité des participants à l'enquête (54 %) indiquent que leur entreprise utilise des formulaires et des documents identiques sur différents canaux (e-mails, réseaux sociaux et applications) et s'appuie sur des workflows digitaux automatisés. Ils sont 30 % à affirmer que leur entreprise utilise des versions digitales simples des documents imprimés et des workflows basés sur le papier, et 5 % qu'elle a principalement recours à des imprimés et des workflows manuels et/ou papier. Seuls 11 % des sondés répondent que leur entreprise fait appel à des formulaires et documents personnalisés sur tous les canaux, et mise sur l'IA et le machine learning pour automatiser au maximum les tâches répétitives ou administratives.

Bien que les entreprises soient à des stades différents de leur parcours de digitalisation, près des trois quarts des sondés (72 %) reconnaissent que la dématérialisation des workflows revêt une grande importance, et 22 % qu'elle revêt une importance relative.

« Les leaders connaissent la valeur ajoutée et l'utilité de la digitalisation des workflows, qui fait désormais partie intégrante du fonctionnement d'une entreprise, explique Melissa Jezior. Force est en effet de constater que les formulaires papier ne sont ni pratiques, ni sécurisés. Il s'agit par ailleurs d'améliorer l'expérience collaborateur en éliminant ces processus fastidieux et en fournissant aux [employés] les outils dont ils ont besoin pour être plus performants. »

Les entreprises font appel à différents types d'outils pour digitaliser les workflows, notamment des solutions de signature électronique (70 %) et des systèmes de gestion documentaire (69 %). Elles utilisent également des CRM (60 %), des outils d'automatisation des flux de travail (56 %) et des ERP (52 %). L'automatisation des workflows documentaires permet aux leaders (77 %) de se démarquer des suiveurs (68 %) et des retardataires (46 %).

La charge de travail étant moindre, les employés sont mieux à même de servir les clients, qui bénéficient d'une meilleure expérience globale. »

Démarrer en douceur. Melissa Jezior conseille aux entreprises de démarrer à petite échelle lorsqu'elles se lancent dans la digitalisation ou l'automatisation des workflows. « Commencez par digitaliser et automatiser les processus manuels à faible valeur ajoutée afin d'améliorer l'expérience collaborateur, dit-elle. Concentrez-vous ensuite sur les processus d'intégration, comme l'accueil des clients, lesquels font généralement intervenir de nombreuses données en amont du cycle de développement qui a des répercussions en aval. Il est ainsi plus facile de bien interpréter et connaître le contexte en mettant davantage l'accent sur le pourquoi que sur le quoi. » Dion Hinchcliffe la rejoint sur ce point : « n'essayez pas de changer le monde, focalisez-vous sur une problématique à la fois ».

Envisager de démocratiser les données. Les organisations qui se lancent dans la digitalisation et l'automatisation des workflows peuvent tirer parti de la démocratisation des données à plusieurs niveaux, selon Shane Greenstein, professeur d'administration d'entreprise au sein du département des technologies, des opérations et de la gestion de la Harvard Business School. Un accès plus large aux données permet de prendre de meilleures décisions et d'améliorer constamment les processus. La démocratisation des données contribue également à optimiser l'expérience client. « Les entreprises doivent réfléchir aux opérations qu'implique la démocratisation des données si le but est de mettre ces dernières à la disposition de toute l'entreprise, dit-il. Elles ne savent pas toujours comment s'y prendre car elles n'ont jamais vraiment eu l'occasion de se pencher sur la question auparavant. »

« La qualité de vos données n'est pas une problématique annexe, prévient Yogesh Mishra. Étudiez vos processus et vos données en même temps en accordant autant d'attention aux uns qu'aux autres, dit-il. Si vous adoptez la bonne démarche et organisez correctement le tout, vous bénéficierez d'une plus grande flexibilité et d'une meilleure solution. »

Investir dans des workflows intelligents. Dès lors que les entreprises maîtrisent la digitalisation, elles se demandent généralement s'il vaut mieux privilégier l'intelligence des workflows ou l'automatisation, selon Jan Van Mieghem. Ce dernier conseille de se focaliser en priorité sur l'intelligence des workflows. « Il ne sert à rien d'automatiser des systèmes qui ne sont pas intelligents, car les décisions fondées sur les données risquent d'être inopportunes, explique-t-il. « Quand vous investissez dans l'intelligence, vous devez établir des priorités, notamment exploiter l'ensemble de vos informations digitales pour améliorer toute une série de processus métier (les prévisions, par exemple). Les données disponibles sont plus nombreuses, ce qui vous permet de configurer des systèmes qui aideront les humains à prendre de meilleures décisions. »

Renoncer à en mettre plein la vue. « N'abordez pas la digitalisation des workflows du point de vue des caractéristiques et des fonctionnalités, explique Yogesh Mishra. Ce serait l'échec

assuré. « Les caractéristiques et les fonctionnalités sont les pires ennemis des expériences, précise-t-il. Pour être en mesure de digitaliser les workflows, les entreprises doivent mener une réflexion sur les expériences, et non sur les documents et les processus. Créez l'expérience collaborateur idéale en identifiant les composantes nécessitant un système de gestion documentaire, celles exigeant l'intégration de plusieurs technologies et portails, et celles se prêtant à l'automatisation. Pour réussir, il faut aborder la digitalisation des workflows sous l'angle de l'expérience collaborateur intégrale. »

Conclusion

Aux prises avec une conjoncture économique défavorable, des bouleversements technologiques, des problématiques en termes de culture du travail et des pressions concurrentielles croissantes, les entreprises doivent à tout prix miser sur une solide expérience collaborateur. Une expérience collaborateur de qualité permettant aux employés de se sentir soutenus, à la hauteur et heureux dans leur travail a un impact direct sur l'expérience offerte à la clientèle.

Les efforts déployés en permanence pour digitaliser les documents et les workflows sont un gage d'amélioration de l'expérience collaborateur, et par ricochet, de l'expérience client. Ils génèrent des gains d'efficacité, font gagner du temps, simplifient les processus, renforcent la collaboration et bien plus encore, ce qui a un impact positif sur l'expérience collaborateur et permet aux employés de mieux servir les clients. L'automatisation et les workflows documentaires digitaux avancés, deux techniques fort prometteuses pour améliorer l'efficacité, réduire les erreurs et simplifier au maximum les processus, présentent des avantages similaires.

Mais pour en bénéficier, les entreprises doivent relever certains défis, comme l'adoption par les utilisateurs, la conduite du changement et l'implémentation technologique. La collaboration à tous les échelons, la définition de priorités communes et le recueil des avis des utilisateurs finaux dès le départ peuvent aider les entreprises à surmonter ces obstacles.

« L'expérience collaborateur est au centre de tout, explique Melissa Jezior. Les employés heureux sont plus performants et s'occupent mieux des clients. L'entreprise est tenue de leur fournir les outils dont ils ont besoin, d'améliorer les processus de travail et de veiller à ce qu'au final, cette expérience de qualité rejaillisse sur les clients. »

MÉTHODOLOGIE ET PROFILS DES PARTICIPANTS

Harvard Business Review Analytic Services a interrogé 508 lecteurs de *Harvard Business Review* dans une enquête en ligne réalisée en juin 2023. Pour pouvoir participer à l'enquête, les personnes interrogées devaient avoir une idée précise du niveau de maturité des workflows digitaux de leur entreprise et bien connaître les outils et processus de digitalisation.

Effectifs

38 %
10 000 employés
ou plus

34 %
Entre 1 000 et
9 999 employés

12 %
Entre 500 et
999 employés

16 %
Entre 100 et
499 employés

Niveau hiérarchique

29 %
Direction
exécutive/
membres
du conseil
d'administration

35 %
Direction générale

22 %
Cadres
intermédiaires

14 %
Autres niveaux
hiérarchiques

Secteurs d'activité

17 %
Technologie

11 %
Services financiers

10 %
Industrie

9 %
Éducation

8 %
Santé

Tous les autres
secteurs, moins de
8 % chacun

Fonctions

11 %
Opérations/gestion
de produit

9 %
Direction générale

9 %
RH/formation

8 %
Informatique

8 %
Finance/risque

8 %
Développement
commercial

Toutes les autres
fonctions, moins
de 8 % chacune

Zones géographiques

43 %
Amérique du Nord

22 %
Europe

18 %
Asie-Pacifique

10 %
Moyen-Orient/
Afrique

6 %
Amérique latine

Par le jeu des arrondis, les totaux des pourcentages peuvent être légèrement différents de 100 %.



**Harvard
Business
Review**

ANALYTIC SERVICES

QUI SOMMES-NOUS ?

Harvard Business Review Analytic Services est une unité de recherche indépendante du Harvard Business Review Group, qui réalise des études et des analyses comparatives sur les défis importants en matière de gestion et les opportunités commerciales émergentes. Visant à fournir une aide à la prise de décisions et l'éclairage de groupes de pairs, chaque rapport est publié sur la base des résultats d'études et d'analyses quantitatives et/ou qualitatives originales. Les études quantitatives sont réalisées en collaboration avec le comité consultatif de HBR (groupe de recherche international), et les études qualitatives en collaboration avec des cadres supérieurs et des experts métier au sein et hors de la communauté des auteurs de *Harvard Business Review*. Pour plus d'informations, vous pouvez nous contacter par e-mail à l'adresse hbranalyticservices@hbr.org.

hbr.org/hbr-analytic-services