

# MATURITÉ DIGITALE DES ENTREPRISES FRANÇAISES

-

## Baromètre 2018

*« Transformation digitale : l'utilisation de technologies digitales pour changer un business model et amener des revenus nouveaux et de nouvelles opportunités porteuses de valeur »  
Gartner (2015)*

## Pourquoi ce baromètre ?

Personne ne remet plus en question la nécessité d'adapter l'entreprise à un monde digital.

Pour autant, mener avec succès une transformation digitale n'est pas simple. Dans quel timing la mener ? Avec quels objectifs ? Comment savoir si l'on progresse ? Ces questions préoccupent nombre de dirigeants.

Ce baromètre, issu des retours d'expérience très concrets des transformations que nous avons eu à accompagner, propose aux entreprises de s'interroger sur les différentes dimensions qui font, selon nous, qu'une transformation sera réussie.

Lorsqu'on se pose ces questions, pouvoir se comparer est utile. Encore faut-il constater que toutes les entreprises ne sont pas comparables face au digital. Une petite entreprise sera probablement moins sensible aux sujets organisationnels (silos, difficultés à travailler en transverse) qu'un grand groupe. Un distributeur sera probablement peu intéressé par les pratiques développées dans une entreprise industrielle.

Nous avons donc souhaité un baromètre aille au-delà des approches existantes, lesquelles s'arrêtent souvent à la taille de l'entreprise (CAC40, ETI, PME). Notre baromètre est donc sectoriel. Cela permettra au lecteur de se comparer avec ses pairs. Mais également, parce qu'une entreprise d'un autre secteur sera peut-être un concurrent de demain, ce baromètre renseignera le lecteur sur la maturité des secteurs connexes.

Notre baromètre distingue également les points de vue des différentes fonctions de l'entreprise. Il permettra de s'interroger sur l'alignement de l'ensemble des directions de l'entreprise face aux enjeux de la transformation.

# Executive Summary

Où en sont les entreprises françaises dans leur processus d'adaptation à un monde digital ? Ce baromètre, basé sur 553 réponses (\*) issues d'entreprises de toutes tailles et secteurs d'activité, tente d'y répondre.

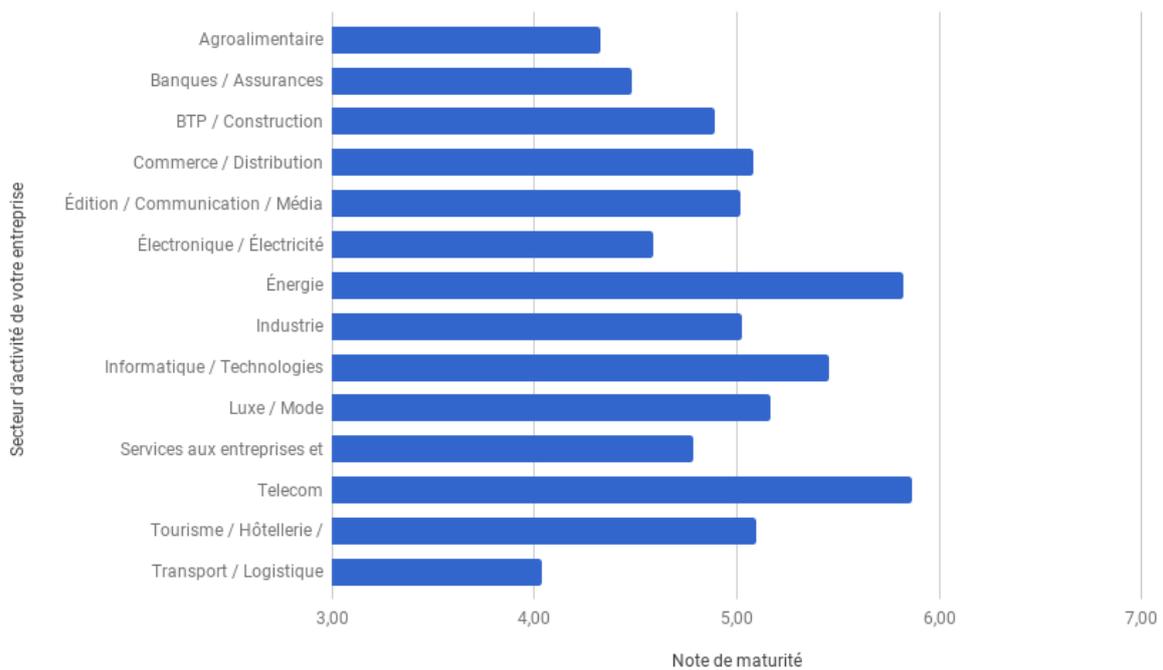
## **Les bonnes nouvelles :** **toutes les entreprises, grandes comme plus petites,** **ont la transformation digitale à leur agenda**

1. Si on voit des différences de sensibilité (les **secteurs à forte intensité concurrentielle** ou **secteurs en prise avec le consommateur final** plus mûrs), toutes les entreprises, les grandes comme les plus petites ont la transformation digitale à leur agenda :
  - Entreprises entre 100 et 500 personnes : 59% ont lancé un programme de transformation ; 37% envisagent de le lancer sous 12 mois
  - Entreprises de moins de 100 personnes : 61% ont lancé un programme de transformation ; 34% envisagent de le lancer sous 12 mois
2. Les **directions générales** se sont saisies du sujet, puisqu'il s'agit (un peu) d'efficacité opérationnelle, (beaucoup) de renforcer sa position concurrentielle en offrant une expérience client du niveau de meilleurs, voire (également) de saisir l'opportunité de positionner l'entreprise sur de nouveaux marchés :
  - 25% des répondants sont des cadres dirigeants
  - Améliorer l'expérience client vient en tête des enjeux de transformation cités
3. Même si 15% des entreprises interrogées ont confié la transformation digitale à leur DSI, elles ont majoritairement compris qu'il s'agit avant tout d'un **sujet humain** :
  - Capacité à mobiliser autour d'une vision, alignement des compétences, formation aux postures et méthodes sont les premières des préoccupations.

## **Les moins bonnes nouvelles :** **fonctions RH et expérience client, parents pauvres des transformations digitales**

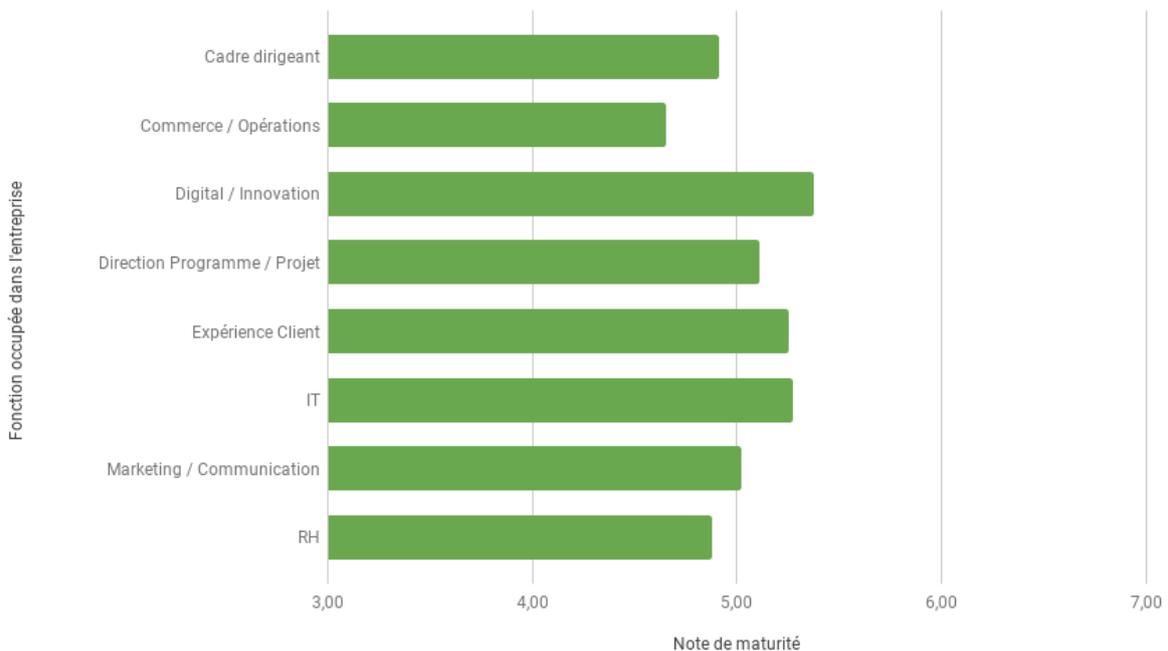
1. Si la majorité des répondants disent avoir compris les enjeux de leur transformation, et disposer d'une vision claire pour leur entreprise, elles rencontrent des **difficultés d'exécution** :

- Le baromètre met en évidence des retards significatifs de maturité sur les dimensions culture (collaboration, expérimentation), compétences, usages internes, data et Système d'Information
2. **Certains secteurs** (industrie, électronique, transports/logistique, agroalimentaire, BTP) **affichent un retard préoccupant**, alors qu'ils sont loin d'être épargnés par les mutations en cours (on pense à l'évolution vers le service des entreprises centrées sur le produit) :
- Le baromètre met en évidence des retards significatifs de maturité sur les dimensions compréhension des enjeux, compétences, méthodes, veille technologique



Note de maturité par secteur

3. Le sujet n'a **pas encore pénétré la totalité de l'entreprise** : si certaines directions sont fortement mobilisées (marketing, digital, IT), d'autres au contraire semblent moins concernées :
- Seulement 2% des répondants appartiennent à des fonctions liées à l'expérience client, alors même que c'est l'enjeu le plus souvent cité
  - Seulement 6% des répondants appartiennent à des fonctions RH, alors que culture, compétences et organisation sont parmi les difficultés les plus souvent citées



Note de maturité par fonction dans l'entreprise

4. Plus grave, il semble que les différents acteurs de l'entreprise aient **du mal à s'aligner sur un même constat de départ** (« nos enjeux sont-ils clairs et compris ? où sommes-nous face à ces enjeux ? ), sur une même trajectoire (« où faut-il agir ? »), et à piloter ensemble sur la trajectoire retenue. On notera notamment les écarts importants de perception entre direction générale et équipes, entre DSI et métiers ou entre digital et métiers legacy :
- L'absence de vision claire et partagée est citée dans les premières difficultés par les équipes, alors que les directions générales la citent en dernier
  - La difficulté à faire évoluer le SI est citée en n°1 par les métiers, mais en dernier par les DSI
  - Les organisations en silo sont citées par les équipes digital comme une difficulté majeure, alors que les directions legacy y sont beaucoup moins sensibles

### En conclusion :

Au-delà de pointer certaines dimensions clé des transformations digitales qui sont encore en souffrance dans la plupart des entreprises françaises, ce baromètre 2018 nous rappelle qu'une transformation porte avant tout sur les Hommes.

Réussir sa transformation, c'est :

- S'assurer que la vision est claire et comprise par tous,

- S'assurer que chacun dans l'entreprise dispose des compétences et des outils nécessaires pour prendre part à la transformation
- S'assurer que, collectivement, les équipes savent interagir pour atteindre les objectifs fixés
- S'assurer, enfin, que chacun a compris ce que l'entreprise attend de lui dans cette transformation, et vit cette transformation positivement

Beaucoup d'entreprises font aujourd'hui le constat de l'échec de leur programme de transformation digitale. Une des raisons de cet échec tient à la sous-estimation de la dimension culturelle et organisationnelle de toute transformation.

Pour finir, et comme le disait récemment [Gilles Babinet](#) : « *La clef de la transformation digitale, c'est la culture de l'entreprise* »

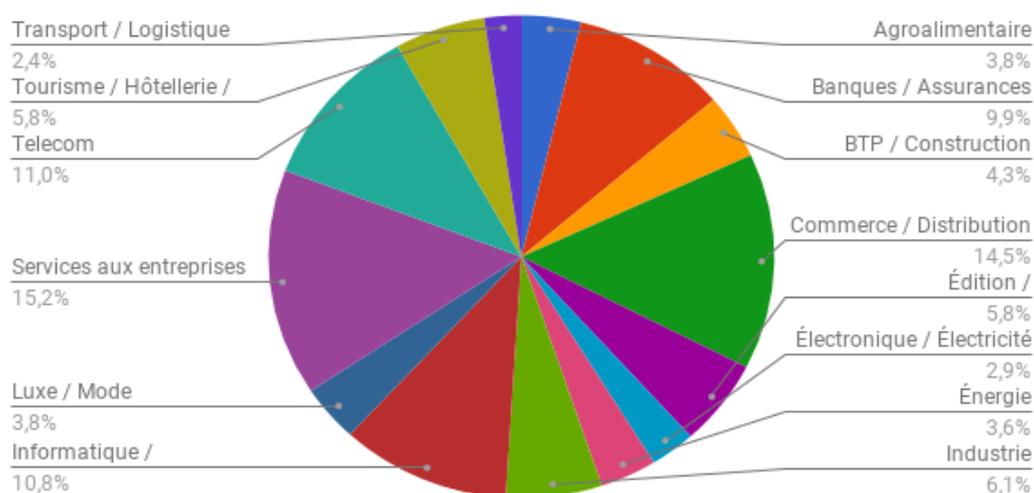
(\*) réponses issues du questionnaire en ligne (<http://smart-lane.fr/evaluation-de-la-maturite-digitale-de-votre-entreprise/>) ouvert entre Février et Avril 2018 sur les réseaux sociaux ; ce panel n'est donc pas nécessairement représentatif de l'ensemble des entreprises françaises

# Synthèse du panel

553 répondants (chiffres arrêtés au 21 Avril 2018)

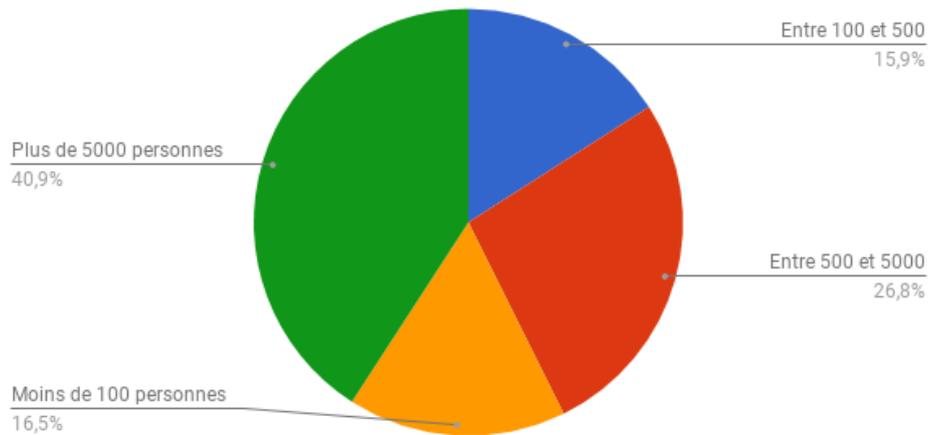
- Secteurs d'activité
  - Secteurs d'activité sur-représentés dans les réponses (\*\*): Banques / Assurances, Telecom, Industrie, Édition / Communication / Média, Informatique / Technologies
  - Secteurs d'activité sous-représentés dans les réponses (\*\*): BTP / Construction, Commerce / Distribution, Enseignement, Santé
  - A noter : 3 secteurs sans répondant digital/innovation (Agroalimentaire, Électronique/Électricité, Transports/Logistique)

Répondants par secteur d'activité



- Tailles d'entreprises (\*\*):
  - En fonction du nombre d'entreprises
    - Grands groupes (0,2% des entreprises et 40% des réponses)
    - ETI (3,8% des entreprises et 43% des réponses)
    - PME (96% des entreprises et 16% des réponses)
  - En fonction du nombre de salariés
    - Grands groupes (29% des salariés et 40% des réponses)
    - ETI (24% des salariés et 43% des réponses)
    - PME (28% des salariés et 16% des réponses)

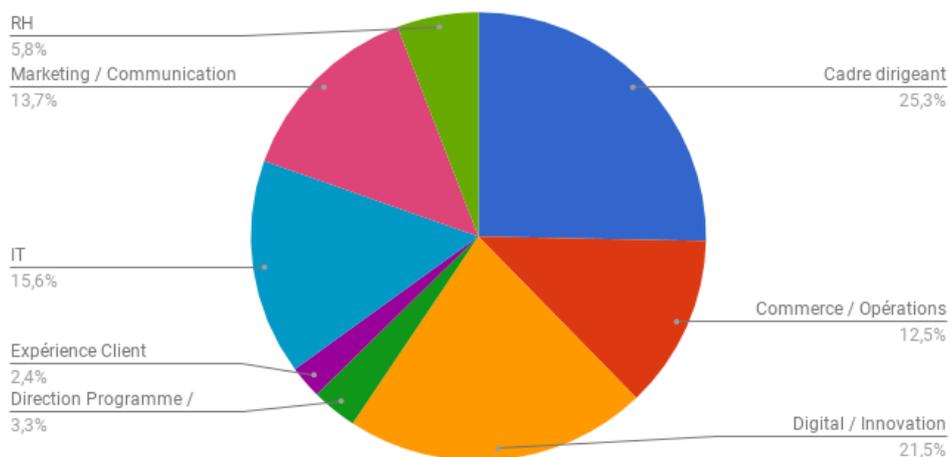
## Répondants par taille



### ● Fonctions

- Large sur-représentation des cadres dirigeants (25% des répondants) ce qui confirme que le digital est un de leurs sujets majeurs de préoccupation
- Représentation importante des fonctions digitales, mais aussi IT (15%), marketing / communication (14%) et commerce / opérations (12%)
- Des absents qui posent question
  - Seulement 2% de fonctions liées à l'expérience client, alors même que c'est l'enjeu le plus souvent cité
  - Seulement 6% de fonctions RH, alors que culture, compétences et organisation sont parmi les difficultés les plus souvent citées

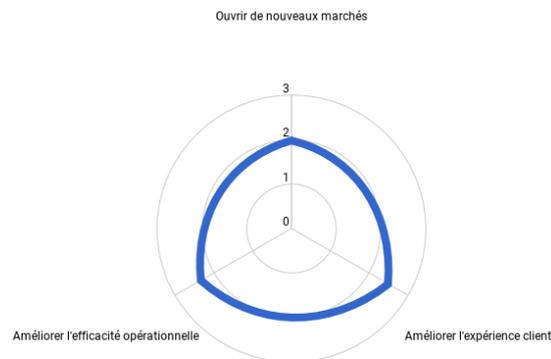
## Répondants par fonction



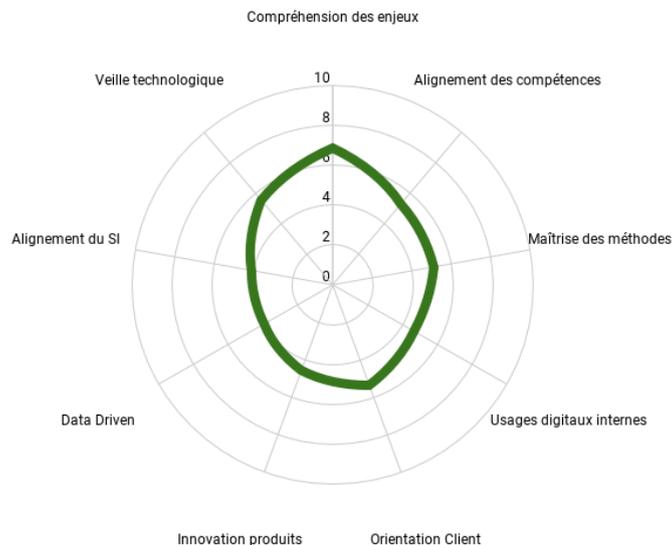
(\*\*) cf. [statistiques Insee 2016](#)

## Enseignements généraux

- Objectifs : dans un ordre décroissant des enjeux cités
  - Expérience client (2,5 sur 3)
  - Efficacité opérationnelle (2,3 sur 3)
  - Ouverture de nouveaux marchés (2,0 sur 3)

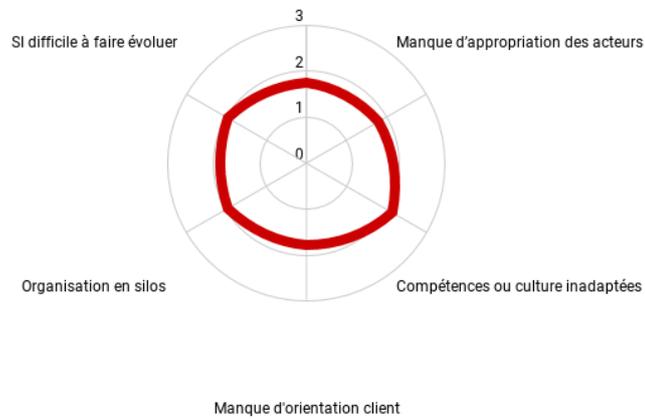


- Maturité : les dimensions fortes et les dimensions en souffrance
  - Forces : Compréhension des enjeux, Orientation client
  - Faiblesses : Compétences, Méthodes, Usages internes, Système d'Information, Data



- Difficultés : les points récurrents de difficulté cités
  - Compétences / culture (2,1 sur 3)
  - Organisation interne (1,9 sur 3)
  - Système d'Information (1,9 sur 3)

Ambition digitale mal formulée / mal partagée



- Pilotage et accompagnement

- Pilotage des programmes de transformation : DG (45%) puis direction digitale (19%), DSI (14%) et Marketing (10%)
- Accompagnement : la majorité des entreprises (53%) ne se font pas accompagner

# Ce qu'on apprend en observant les écarts

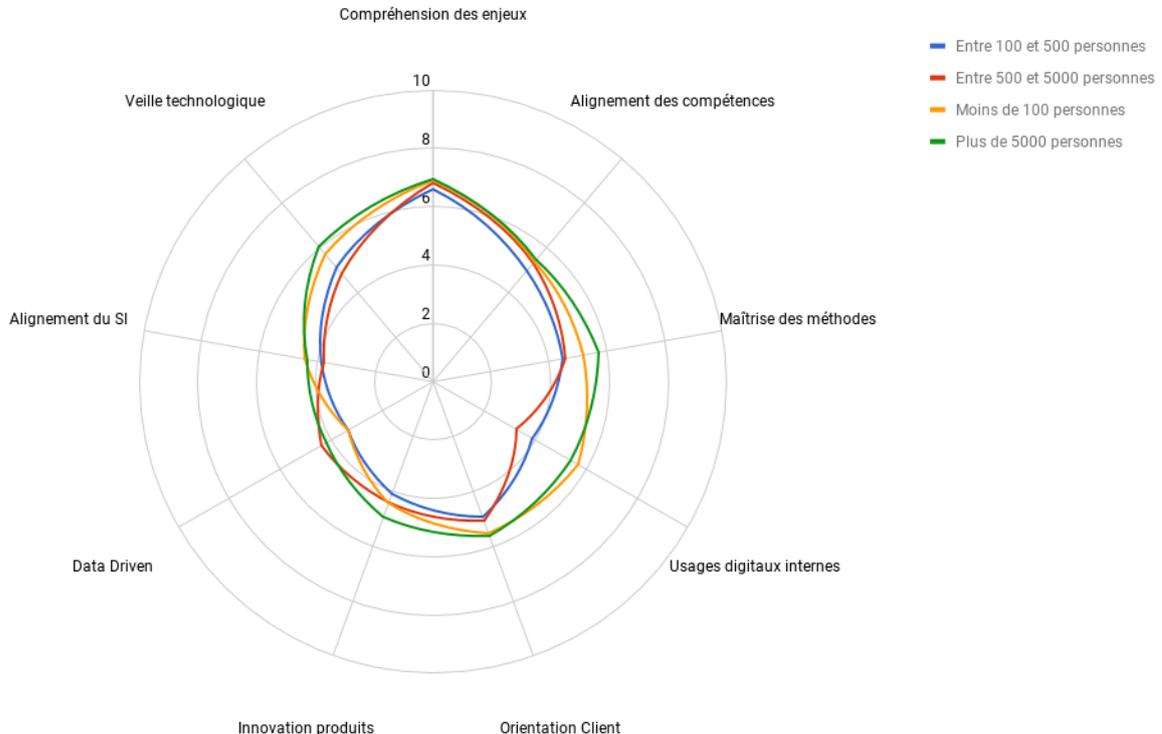
## Différences entre secteurs d'activité

On note des écarts significatifs entre les secteurs industriels (agroalimentaire, industrie, transport/logistique) et les secteurs des services (télécom, énergie, hôtellerie, etc)

- En termes d'enjeux : les premiers cherchent surtout à améliorer leur efficacité opérationnelle, alors que les seconds cherchent à améliorer l'expérience client voire s'ouvrir de nouveaux marchés
- En termes de maturité : les premiers affichent un retard significatif sur la plupart des dimensions (compréhension des enjeux, compétences, méthodes, etc)

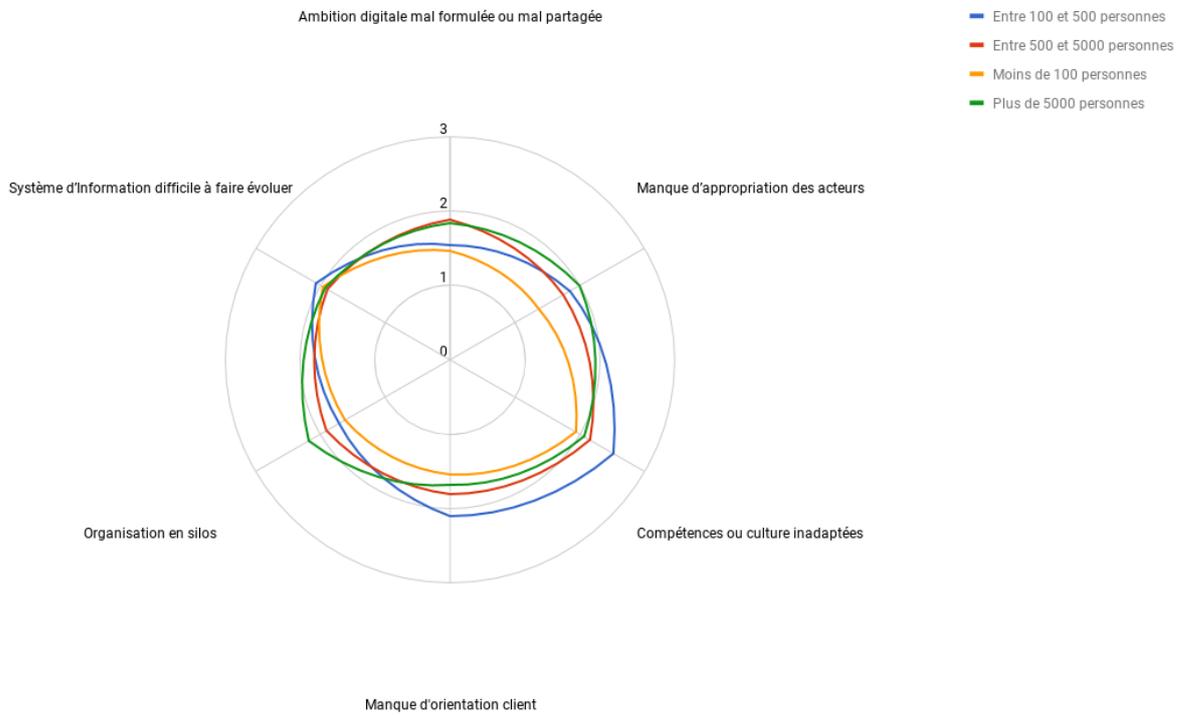
## Différences entre tailles d'entreprises

Si les grands groupes (plus de 5000 personnes) sont, sans grande surprise, en avance en termes de maturité sur les PME/ETI, on note ici que c'est surtout les ETI (taille entre 500 et 5000 personnes) qui marquent le pas.



Maturité digitale, fonction de la taille de l'entreprise

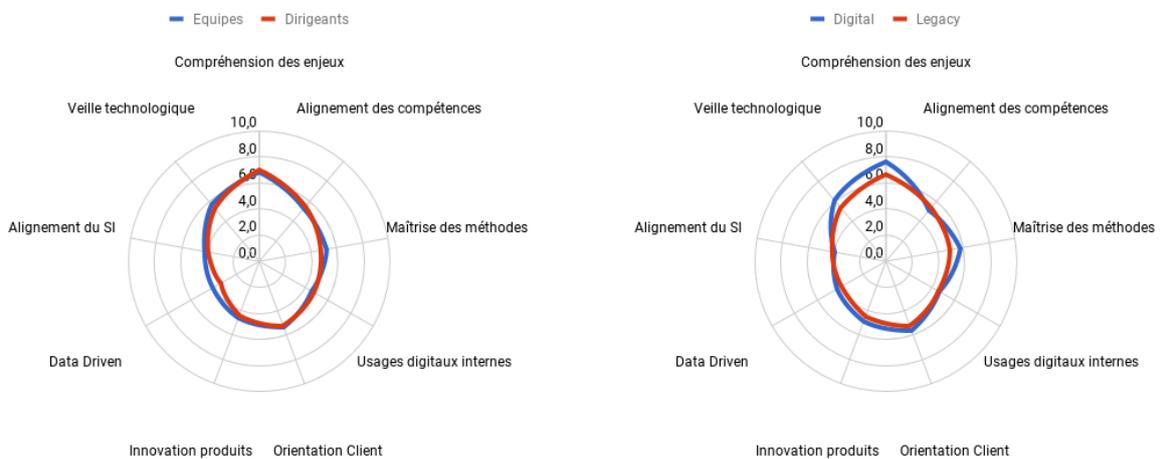
A l'inverse, en termes de difficultés citées, ce sont les PME (entre 100 et 500 personnes) qui souffrent, en particulier sur leur capacité à trouver les bonnes compétences.



Difficultés des transformations, fonction de la taille de l'entreprise

### Différences entre fonctions

En termes de maturité, et si les dirigeants ont un profil de maturité proche de celui de leurs équipes, les profils digitaux sont par contre en avance (rien de très surprenant) aux autres fonctions de l'entreprise :

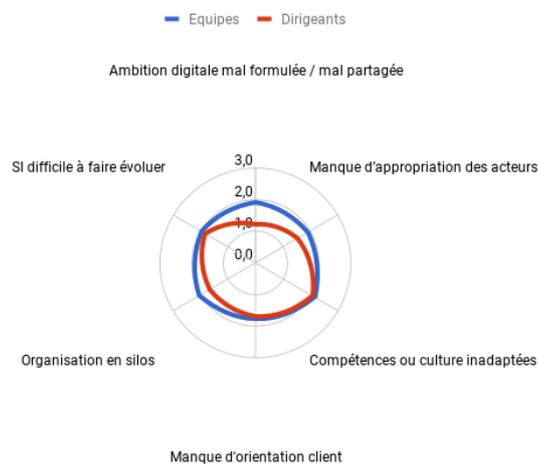


Par ailleurs, les différentes fonctions ont clairement des perceptions différentes de la situation, comme des priorités à travailler :

- L'absence de vision claire et partagée est citée dans les premières difficultés par les équipes, alors que les directions générales la citent en dernier
- La difficulté à faire évoluer le SI est citée en n°1 par les métiers, mais en dernier par les DSI
- Les organisations en silo sont citées par les équipes digital comme une difficulté majeure, alors que les directions « legacy » y sont beaucoup moins sensibles

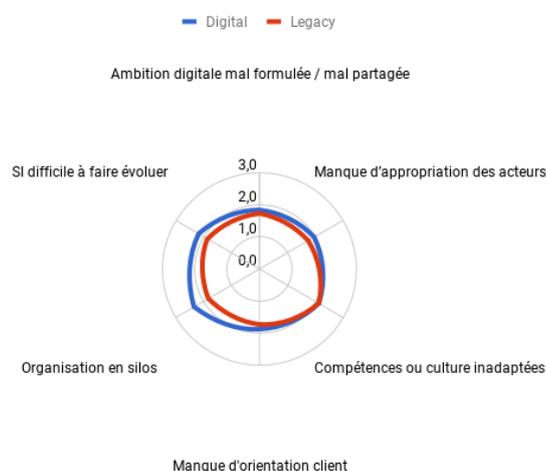
Le point de vue du dirigeant :

- Selon lui, l'ambition de l'entreprise est claire ; l'appropriation par les équipes ainsi que l'organisation ne posera pas de difficultés majeures
- Par contre, compétences / culture, manque d'orientation client et Système d'Information sont ses principales préoccupations au moment d'engager la transformation



Le point de vue du digital :

- Selon lui, manque d'appropriation, organisation en silos et Système d'Information inadapté sont les principales difficultés à surmonter



Le point de vue de l'IT :

- Selon lui, le Système d'Information ne sera pas un frein à la transformation
- Par contre, l'ambition de l'entreprise n'est pas suffisamment claire et le manque de compétences / culture adaptés seront des difficultés certaines

