

Baromètre de maturité numérique des Entreprises 2022

Note sur le modèle de maturité numérique des entreprises

Table des matières

Introduction	3
Modèle et de ses particularités.....	3
Indicateurs par axe en fonction du scoring.....	5
Facteurs déterminants.....	6
Limites du modèle	6
Références	7

Introduction

Il existe différents modèles de transformation numérique des entreprises. Certains se déclinent pour l'entreprise dans son ensemble. Ce sont des modèles dits globaux comme peuvent le proposer le MIT & CapGemini¹, Boston Consulting Group et la Boston School of Economics² ou encore Gartner³. D'autres s'appliquent à un ou plusieurs "processus métiers" comme le marketing, la gestion des ressources humaines, l'approvisionnement, l'IT, la logistique, etc. Ces deux types de modèles peuvent être utilisés de façon complémentaire ou isolée selon les cas.

Dans l'application de ces modèles, l'Agence du Numérique (AdN) identifie aussi différentes tendances. Certains sont destinés à des secteurs bien spécifiques tels que l'industrie comme par exemple le DigiScan d'Agoria⁴. D'autres mettent l'accent sur des sujets précis comme l'implémentation de logiciels. D'autres encore sont davantage destinés aux secteurs des services et sont qualifiés de "customer centric".

Au niveau européen, les états membres se sont accordés sur l'indice de l'économie et de la société numériques, le DESI⁵ qui mesure les performances numériques de l'Europe et suit les progrès des pays de l'UE. La partie concernant les entreprises est entièrement tournée sur l'intégration de technologies.

Modèle et de ses particularités

L'AdN propose depuis 2001 un baromètre de maturité numérique des entreprises. Il a pour but de mesurer l'incidence de politiques ainsi que de donner des informations permettant de formuler des recommandations aux pouvoirs publics et aux acteurs d'animation économique autour du numérique et des entreprises. Ce travail est construit sur des bases méthodologiques et statistiques éprouvées.

C'est en 2018 que l'AdN a franchi une étape avec la **modélisation de la transformation numérique adaptée aux spécificités du tissu économique local**.

Ce travail de modélisation a été construit sur base de l'expertise interne de l'AdN accumulée depuis le lancement du baromètre, mais aussi sur base d'une analyse des modèles dits globaux proposés par des acteurs reconnus comme leader internationaux sur le sujet de la transformation numérique, ainsi que sur base de travaux régionaux et européens. La liste des documents est à retrouver dans la section références.

Ce travail a fait ressortir plusieurs éléments importants dans la conception de ce modèle.

¹ www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/Digital_Transformation_A_Road-Map_for_Billion-Dollar_Organizations.pdf

² <https://www.bcg.com/capabilities/digital-technology-data/digital-transformation/overview>

³ www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digital-business

⁴ www.agoria-digiscan.be/?_ga=2.25631678.2098626105.1664887486-1345226310.1664440446

⁵ <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi>

Tout d'abord, les composantes des modèles dits globaux des différents leaders se recoupent à plus de 90%, néanmoins, leur complexité varie fortement.

Un point commun à l'ensemble de ces modèles ainsi qu'aux travaux régionaux et européens est qu'ils s'appliquent essentiellement à des entreprises de taille moyenne, généralement 50 travailleurs et plus.

Le travail de l'AdN a donc aussi porté sur la simplification d'un ensemble de modèles et l'adaptation de l'approche pour qu'elle soit plus représentative de notre économie, compte tenu du fait que le tissu économique wallon est composé à 94% d'entreprises employant moins de 5 travailleurs c'est-à-dire principalement des TPE et d'indépendants.

Avant d'examiner en détails les axes et les thématiques qui composent le modèle, il est utile de rappeler la définition de la transformation numérique d'une entreprise proposée par l'AdN :

La transformation numérique d'une entreprise est l'utilisation des technologies numériques à tous ses niveaux de fonctionnement, dans le cadre d'une stratégie globale formalisée pour la rendre plus performante, plus agile, plus durable, plus intégrée à ses écosystèmes et orientée vers la satisfaction de ses clients.

Le modèle de maturité numérique des entreprises de l'AdN, validé par Gartner en 2018, comprend 4 axes traitant de plusieurs thématiques :

1. **Infrastructure** : La présence des fondations technologiques numériques au sein des entreprises et les usages de celles-ci ;
2. **Organisation** : La digitalisation sous l'angle de la conduite des projets numériques, de l'implication du management dans le changement ou encore de l'impact des technologies sur les formes de travail, les compétences et la formation du capital humain.
3. **Processus** : L'intégration et l'usage du numérique pour des entreprises agiles et productives grâce à la centralisation des données, la qualité du traitement de ces informations et enfin, à la fluidité de la communication entre les parties prenantes de l'activité commerciale.
4. **Stratégies** : L'importance croissante de l'intégration des usages des technologies numériques dans les stratégies commerciales, d'innovation et environnementales des entreprises.

C'est en regard de ce modèle que le score de maturité numérique des entreprises régionales est désormais calculé dans le cadre du présent baromètre ainsi que dans son pendant d'autodiagnostic de la maturité numérique en ligne appelé Digiscore.

En ce qui concerne les thématiques, elles regroupent une série d'indicateurs principalement opérationnels, mais aussi stratégiques (chapitre : stratégie globale) et de perception de l'importance des technologies pour le développement des entreprises (chapitre : patrons des entreprises). C'est par l'observation de ces multiples indicateurs que le modèle de l'AdN permet d'évaluer le niveau de maturité numérique d'une entreprise.

Pour bien comprendre l'association des indicateurs à un axe, il faut garder à l'esprit les éléments de cadrage suivants :

1. Les axes doivent être équilibrés en termes de nombre d'indicateurs ;
2. Les équipements dits génériques sont souvent envisagés comme de l'infrastructure alors que des technologies plus avancées sont scorées du point de vue des processus qu'elles permettent d'automatiser dans une optique de maturité numérique en entonnoir (du plus simple au plus complexe). Ainsi par exemple, les logiciels de la suite Office 365 seront considérés comme de l'infrastructure tandis qu'un logiciel de gestion de projets ou un logiciel métier développé pour les besoins de l'entreprise seront considérés comme de l'automatisation de processus et servira d'indicateurs sur l'axe 3 dédié à l'automatisation des processus de travail et du traitement des données.
3. La présence et/ou le recours à des spécialistes du numérique sont évalués aussi bien en tant que ressources internes à l'entreprise que du point de vue de la sous-traitance pour ne pas pénaliser les entreprises de petite taille majoritaires dans l'univers de l'enquête entreprises.

Indicateurs par axe en fonction du scoring

Le tableau ci-dessous, reprend une classification des thématiques en fonction des scores qu'elles engendrent par axe. Ce qui est différent du "story telling" du baromètre dont les chapitres sont assemblés pour faciliter la compréhension et la lecture.

Pour l'équilibre des axes, les indicateurs ne peuvent engendrer de score que sur un seul axe. Néanmoins, il est important d'être attentif au fait que les axes et les thématiques sont des espaces interconnectés et s'alimentent mutuellement.

Axes	Thématiques
Infrastructure	<ul style="list-style-type: none"> - Terminaux fixes et mobiles : ordinateur, tablette et smartphone - Cloud Computing - Sous-traitance informatique - Logiciels : génériques, RH, travail collaboratif - Connexion à Internet - Site web - Sécurité informatique - Numérique responsable
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> - Conduite des projets numériques - Parties prenantes dans les projets de numérisation - Compétences numériques - Formation des travailleurs à l'usage des technologies numériques - Nouveaux modes d'organisation du travail - Influence du télétravail sur le management
Processus	<ul style="list-style-type: none"> - Centralisation des données - Numérisation des processus métiers : logiciels et e-facturation - Traitement des commandes - Interconnexions entre entreprises (E-business) - E-Administration - Technologies avancées - Industrie du futur
Stratégies	<ul style="list-style-type: none"> - Patrons wallons face aux enjeux du numérique - Stratégie globale de transformation numérique

	<ul style="list-style-type: none">- Stratégie commerciale (visibilité web et fonctionnalité, achat et vente en ligne, plateforme, etc.)- Stratégie d'innovation
--	--

Facteurs déterminants

Ce modèle est étroitement lié à des facteurs déterminants permettant de comprendre et de donner des pistes d'explication aux taux observés.

Les facteurs déterminants ont été identifiés sur base de l'expertise interne de l'AdN accumulée depuis le lancement du baromètre en 2001.

3 facteurs déterminants structurels (dans le temps) et mesurables (information disponible) sont utilisés :

1. **La perception de la transformation numérique par les dirigeants wallons.** Le patron d'une entreprise peut appartenir à l'une des 3 catégories suivantes et en fonction de la catégorie, cela influence le niveau de maturité numérique de l'entreprise
 - Les convaincus du numérique.
 - Les utilitaristes du numérique.
 - Les sceptiques du numérique.

Il est aussi intéressant de noter que ce facteur déterminant est lui-même influencé par différents éléments tels que l'âge, le genre et le niveau de diplôme du dirigeant, mais aussi la taille, le secteur et les activités d'innovation de l'entreprise.

2. **La taille de l'entreprise** est un facteur déterminant majeur sur la maturité numérique d'une entreprise. Généralement, plus une entreprise est grande, plus sa maturité numérique est élevée. Il existe 8 classes de taille à retrouver dans la note méthodologique.
3. **Le secteur d'activités** exerce une influence sur la maturité numérique d'une entreprise car la nature de l'activité induit les besoins en technologies numériques. Il est une classification sectorielle qui se compose de 16 secteurs.

Limites du modèle

Une première limite réside dans l'émergence continue de nouvelles technologies numériques et des applications de ces technologies qui imposent de faire évoluer, à chaque édition du baromètre (tous les deux ans), certains indicateurs des axes du modèle.

Par conséquent, la présence et les usages de technologies qui sont mesurés dans le cadre de l'enquête ne sont pas toujours identiques d'une édition à l'autre et d'un point de vue statistique, les résultats de maturité obtenus d'une année à l'autre ne sont pas "strictement" comparables.

La seconde limite réside dans l'échelle appliquée au score de maturité numérique. En effet, il est calculé sur base de la présence et de l'usage des technologies numériques, ainsi que sur la profondeur de ces usages. Pour en faciliter la lecture, ce score est ramené à une échelle de 100 sur chacun des axes et ensuite, sur une valeur globale de 100. Or, cette valeur globale de 100 peut induire en erreur car on pourrait s'attendre à ce qu'une entreprise "digitale et autonome" obtienne 100/100. Dans les faits, c'est impossible car aucune entreprise, même la plus digitalisée, n'utilise l'ensemble des technologies disponibles sur le marché ni ne met en œuvre tous les usages possibles de celles-ci. Un score de 80 représente donc probablement l'horizon maximal pour chacun de ces indices.

Enfin, il est important de rappeler que le score de maturité numérique n'a pas pour vocation de servir d'outil d'audit de digitalisation des entreprises. Les réalités des différents secteurs sont trop divergentes pour appliquer une forme de "modèle universel".

Le score permet de mesurer des tendances et d'identifier les perspectives de développement numérique.

Références

Le modèle de maturité numérique des entreprises de l'AdN né en 2018 a été élaboré sur base, notamment, des études suivantes :

- « Regards sur l'économie wallonne : économie par le numérique », Roland Berger pour la Sogepa, 2014.
- « Measuring the digital economy: a new perspective, OCDE 2014.
- « La technologie, facteur de création d'emploi ? », Deloitte, 2015.
- « Strategy, not technology, drives digital transformation », MIT Sloan Review, Deloitte university press, 2015.
- « Digitizing Belgium: how Belgium can drive and benefit from an accelerated digitized economy in Europe », Boston Consulting Group, 2016.
- « Digital Globalization: a new era of global flows », Mac Kinsey Global Institute, 2016.
- « Digital Economy 2016 », OCDE Observer i-sheet, 2016.
- « Digital Transformation in Belgium: the 2017 market analysis », World of Digit, 2017
- « La digitalisation de l'économie wallonne : une lecture prospective et stratégique », Iweps, 2017.
- « Baromètre de la société de l'information 2017 », SPFEconomie, 2017.
- « Digital Economy and society in the EU », Eurostat, 2017.
- « Digital Business success depends on Civilization infrastructure », Gartner Trend Insight Report, 2017.
- « Digital Business Maturity Model to Plan Your Digital Business Acceleration, Gartner, 2019.
- « Contributions sur la transformation numérique », Cairn Info 2019.
- "The three building blocks of successful customer-experience transformations", MacKinsey, 2020