Deloitte.

DIGITAL DNA

L'impact du facteur humain sur la maturité numérique des entreprises wallonnes

20 novembre 2020

Introduction

En complément de l'étude quantitative sur l'état de l'adoption de la technologie dans les organisations, et sur base du modèle d'analyse issu de nos recherches communes avec le MIT, nous avons collaboré avec Digital Wallonia dans le but d'appliquer ce modèle qui qualifie 23 traits caractéristiques d'une organisation qui EST digitale par opposition à une organisation qui FAIT du digital.

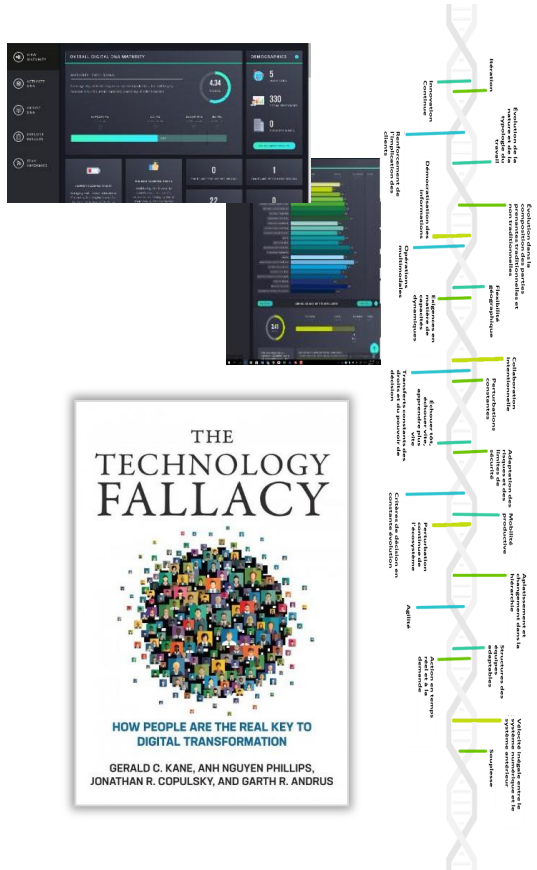
Dans sa publication "Technology Fallacy: How People are the Real Key to Digital Transformation, 2019, MIT Press", le MIT met en évidence la fausse perception que seule la technologie transforme les organisations. Sur base de cette étude, Deloitte et le MIT ont développé une enquête en ligne qui met en évidence les traits qui ralentissent ou accélèrent la transformation digitale des organisations, en allant chercher dans leur ADN.

Les technologies digitales ont un impact plus *incidentiel* qu'*intentionnel* sur les transformations digitales des entreprises. Or, les réelles transformations ne s'opèrent que quand il y a une **intention de changement**, et que le changement est diffusé chaque jour dans l'ADN de l'entreprise, à travers son organisation, ses opérations, et le comportement de ses collaborateurs.

La base académique du MIT, combinée à la capacité d'enquête et de transformation des organisations de Deloitte, permet d'approcher la question efficacement et de manière scientifiquement exacte.

Guillaume Deschamps

Base académique et outils



© Deloitte 2020

Deloitte.

digital wallonia .be

We are now in a digital age,

where customer engagement is **expected,** relationships are in **real-time,** choice is **infinite,** delivery is **on demand,** change is **constant,** and **technology** enables everything we do.

© Deloitte 2020

Le continuum de maturité numérique - *Digital DNA by Deloitte*

La réussite digitale ne se limite pas à la technologie. Les entreprises à forte maturité numérique ***s'organisent, fonctionnent et se comportent*** de manière très spécifique - bien différemment des entreprises traditionnelles.

L'étude Deloitte-MIT Sloan Management Review a permis de comprendre au travers de 4 années de recherches comment les organisations évoluent à l'ère numérique et ce qu'elles peuvent faire pour relever ses défis et saisir ses opportunités.

La recherche a démontré que la transformation digitale des organisations est liée une série de traits caractéristiques, qui ont été identifiés et qui sont mesurables.

Le questionnaire *Digital DNA* **mesure** le niveau de **maturité numérique** des organisations au travers de ces **23 traits caractéristiques** d'une organisation **digitale**.

Panel de la recherche

16,400+ Dirigeants d'entreprises

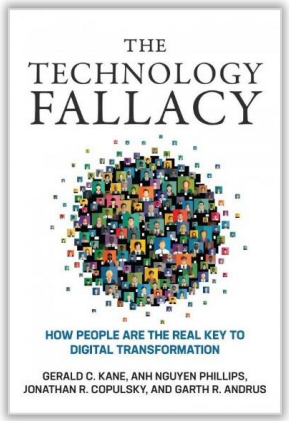
157 Pays

28 Industries

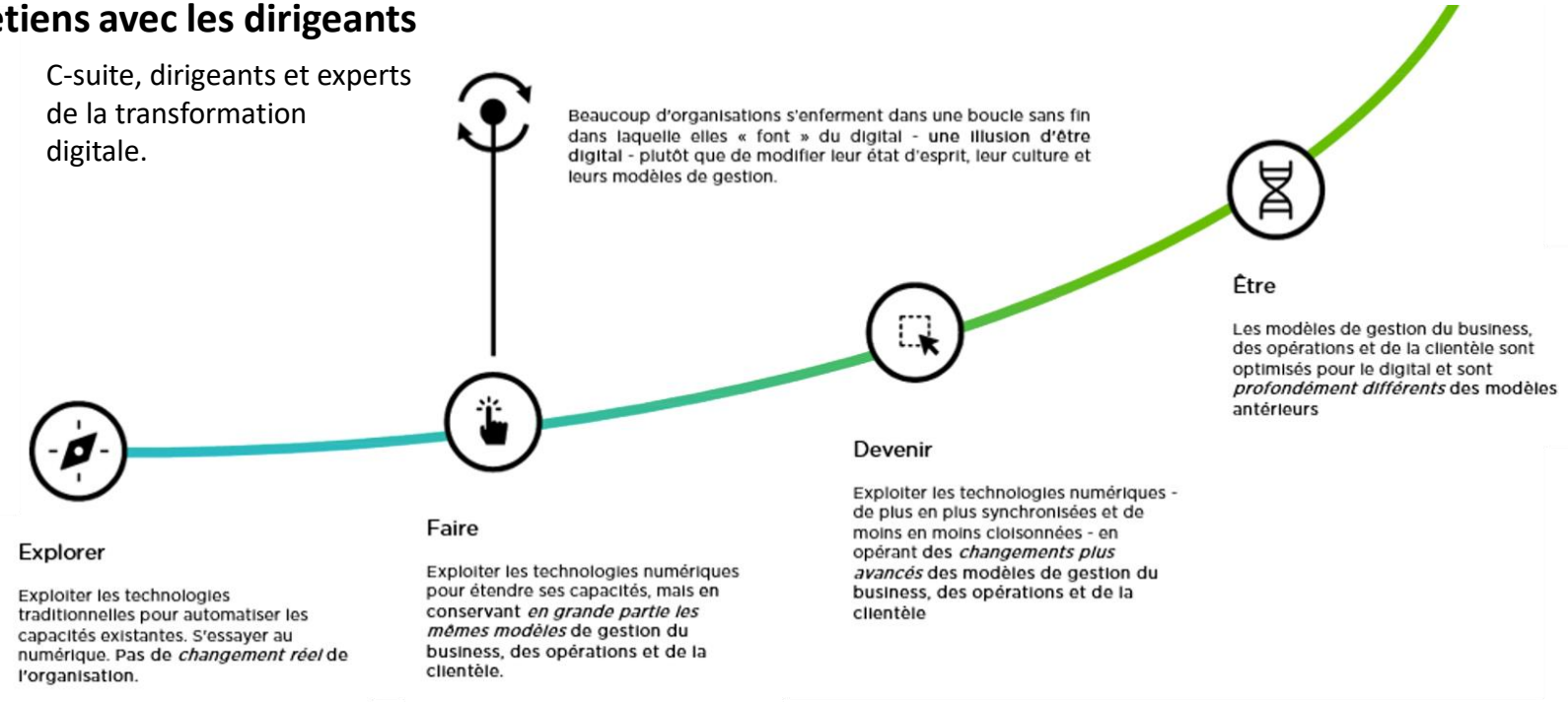
Entretiens avec les dirigeants

68

C-suite, dirigeants et experts de la transformation digitale.



Publié le 23.04. 2019



© Deloitte 2020

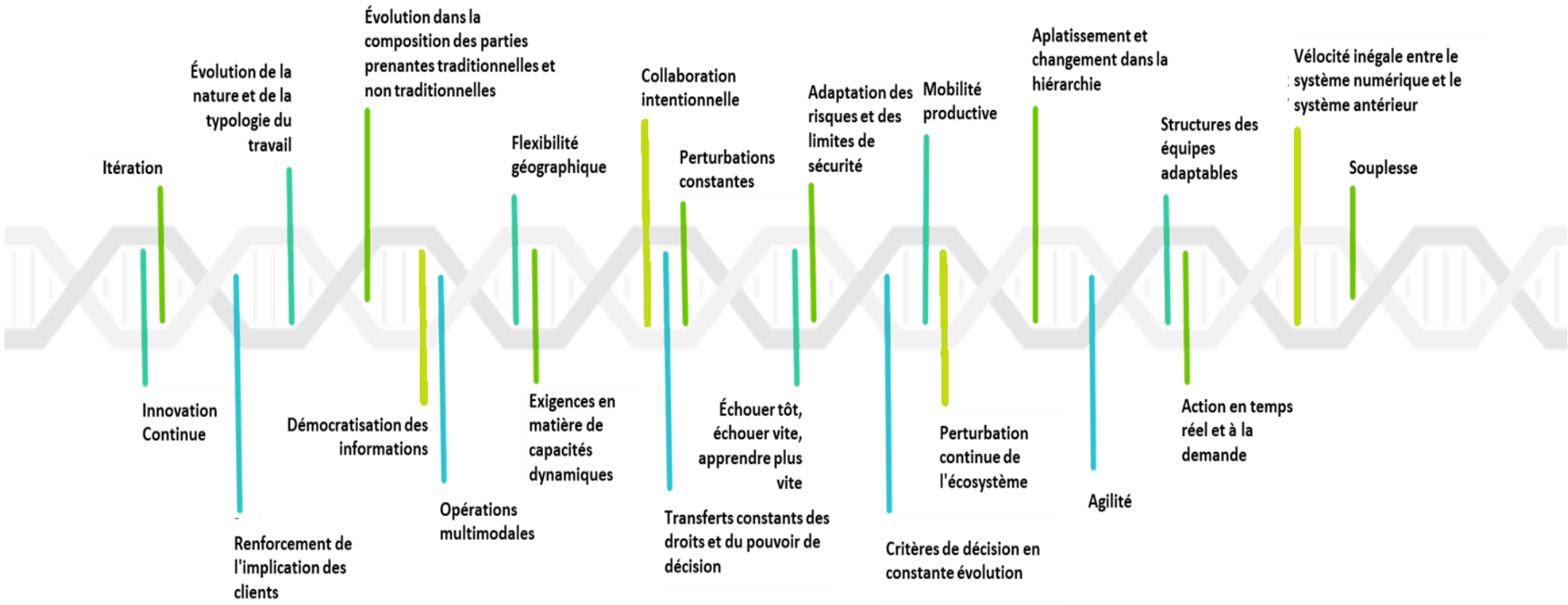
Les 23 traits constitutifs du *Digital DNA*

Les recherches ont montré que les entreprises les plus matures sur le plan digital sont aussi ***les plus agiles, les plus fluides et les plus innovantes***.

*« Parce qu'**être** digital est autant, voire plus, important que de **faire** du digital, **L'ADN Digital** d'une organisation déterminera sa capacité à réussir sa transformation»*

Guillaume Deschamps, Associé, Deloitte Belgium

La séquence ADN d'une organisation digitale



© Deloitte 2020

L'ADN digital des champions du numérique wallons

La maturité numérique d'une sélection de sociétés parmi les champions du numérique en Wallonie se situe en moyenne **au début de la phase *devenir digital***: elles exploitent leurs technologies mais les modèles de gestion ne sont pas encore pleinement optimisés pour être en symbiose avec elles.

Une trentaine de répondants, parmi les 20 champions wallons, ont complété en septembre 2020 le questionnaire en ligne « Digital DNA ».

Les résultats mettent en évidence les traits caractéristiques de forces sur lesquelles, individuellement, ces sociétés peuvent s'appuyer pour accélérer leur transformation; et les faiblesses à résoudre pour empêcher le ralentissement de cette transformation.

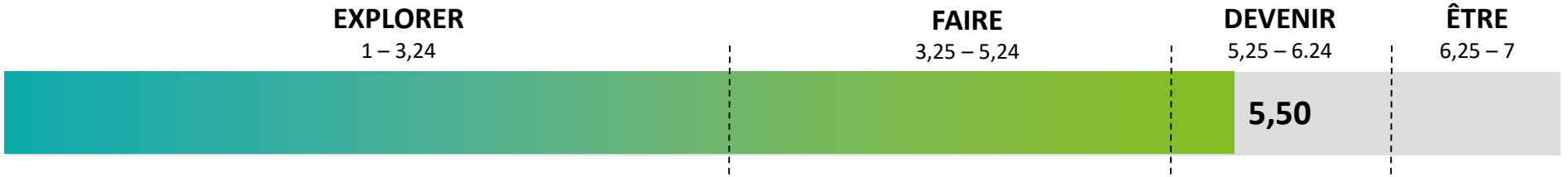
PROFILS DES PARTICIPANTS

~20
sociétés

64
Score global moyen au Baromètre de l'Agence du Numérique

77
Score moyen à l'axe RH du Baromètre de l'Agence du Numérique

RÉSULTATS DIGITAL DNA



Niveau de maturité numérique organisationnelle: **DEVENIR**

Les champions se situent au début de la phase « Devenir ». Cette phase se définit comme suit : Exploiter les technologies numériques – de plus en plus synchronisées et de moins en moins cloisonnées – en opérant des changements plus avancés des modèles de gestion, des opérations et de la clientèle.

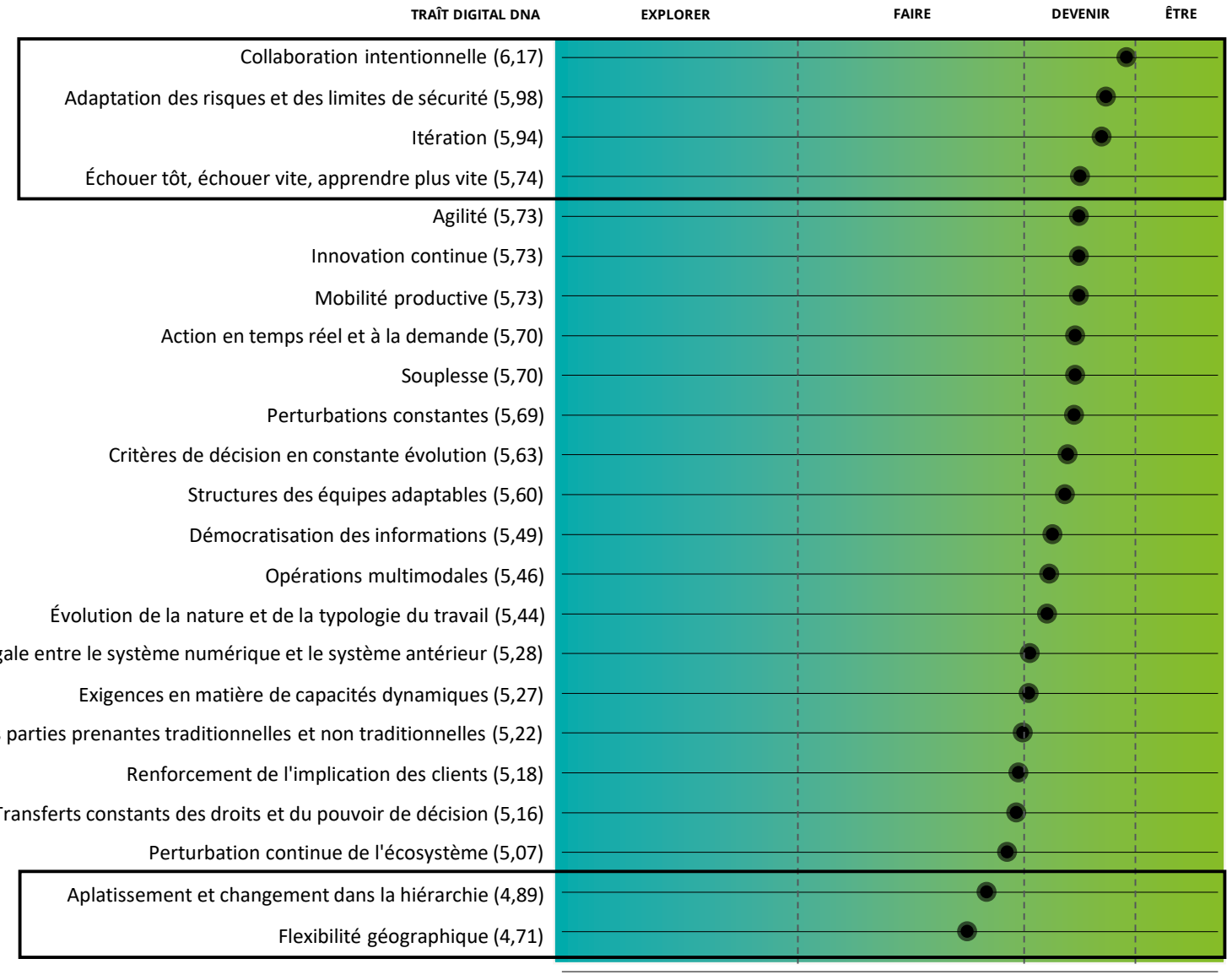
0 Axes en phase « EXPLORER »	**17** Axes en phase « DEVENIR »
6 Axes en phase « FAIRE »	**0** Axes en phase « ÊTRE »

© Deloitte 2020

Résultats: zoom sur les 23 traits du Digital DNA

Les 20 champions wallons montrent une ***forte volonté de collaboration*** tout en maintenant un ***haut niveau de protection*** de leurs infrastructures et de leurs données.

Les +: collaboration, agilité, protection des infrastructures et des données, résilience



Les -: capacité à s'affranchir des structures hiérarchiques et des frontières géographiques

© Deloitte 2020

Résultats: zoom sur 3 répondants

La maturité numérique se poursuit au travers de ***priorités identifiées et propres*** à chaque entreprise.

QUI

DIGITAL DNA

Finances
180+ employés

2,98

EXPLORER

L'entreprise a commencé à effectuer des changements organisationnels pour s'adapter à ses évolutions technologiques (e.g. **aplatissement et changement dans la hiérarchie (5.00)**).

Les efforts gagneraient à être soutenus par une stratégie définie: les résultats démontrent un **manque de cohérence et de détermination** dans la montée en maturité numérique. Typiquement, l'écart entre **Agilité (1.5)** et **Action en temps réel et à la demande (3)** indique que si une équipe peut réagir rapidement, elle "réinvente la roue" pour chaque nouveau problème. Typiquement, les employés n'ont pas accès à des procédures ou de la documentation qui permettraient de ne pas chercher une solution déjà trouvée pour un problème similaire par le passé.

Construction
160+ employés

5,16

FAIRE

Les process et les ressources sont en place pour répondre **en temps réel et à la demande (6)** aux clients et autres partenaires (fournisseurs, talents, …).

La réactivité de la décision - **Critères de décision en constante évolution (5.75)** – bénéficierait de la **démocratisation des informations (5.50)**, c'est-à-dire d'un accès plus facile et généralisé aux informations, et surtout d'un effort dans le **transfert constant des droits et du pouvoir de décision (4.50),** permettant aux employés une plus grande prise de risque quand il s'agit de prendre des décisions.

En travaillant sur **Échouer tôt, échouer vite, apprendre plus vite (3.5)**, l'entreprise développera sa capacité à **innover en continu (5)**.

Transport
50+ employés

6,39

ÊTRE

La **collaboration intentionnelle (7)**, c'est-à-dire la volonté de collaborer, est présente au travers de l'organisation et s'étend aux parties prenantes externes (partenaires et clients).

La volonté d'**innovation continue (5)** est soutenue par l'**aplatissement des relations hiérarchiques (6)**, où les relations sont prises en réseau par les parties concernées plus que par les structures hiérarchiques, ce qui autorise une plus grande **agilité (7)** dans le cycle d'innovation.

Les **risques liés à la sécurité informatique** sont compris et anticipés **(7)** sans compromettre la **démocratisation des informations (7)** qui sont rendues aussi accessibles que possible aux clients, au public, aux fournisseurs, aux concurrents, aux employés…

© Deloitte 2020

Accélérer sa transformation digitale: les changements minimums viables

Grâce aux ***changements minimums viables***, les entreprises peuvent mettre en œuvre une **série continue d'actions tactiques** et tisser les changements souhaités dans leur ADN quotidien.

QUI

Finances
180+ employés
2,98
EXPLORER

Construction
160+ employés
5,16
FAIRE

Transport
50+ employés
6,39
ÊTRE

DÉFINIR SON AMBITION DE MATURITÉ NUMÉRIQUE

En commençant par définir leur ambition, les entreprises peuvent imaginer ce à quoi ressemblera leur ADN digital au quotidien si elles la réalisent, c'est-à-dire comment elles s'organiseront, opèreront et se comporteront ainsi que l'impact que ces changements auront pour l'organisation, ses employés, ses clients, …

COMMENT

EXEMPLES DE CHANGEMENTS MINIMUM VIABLES

Travailler ses forces en **structurant la collaboration existante** autour des outils et d'une gouvernance connue de tous.

Accélérer sa capacité à innover en réservant par exemple des **moments d'échanges autour des échecs et des solutions trouvées** dans les réunions déjà existantes.

En élargissant la **collaboration à un mode plus virtuel** - mobilité productive (5) -, cette entreprise pourrait minimiser les effets de la situation actuelle.

© Deloitte

Deloitte.

Les technologies numériques, aussi innovantes soient-elles, n'ont qu'un impact accessoire sur la transformation d'une entreprise.
La véritable transformation se produit lorsque vous mesurez puis infusez intentionnellement l'ADN numérique dans votre façon d'organiser le travail, de fonctionner et de vous comporter - au quotidien.

Deloitte.

Deloitte refers to a Deloitte member firm, one or more of its related entities or Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee ("DTTL"). DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as "Deloitte Global") does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about for a more detailed description of DTTL and its member firms.

Deloitte provides audit, tax and legal, consulting, and financial advisory services to public and private clients spanning multiple industries. With a globally connected network of member firms in more than 150 countries, Deloitte brings world-class capabilities and high-quality service to clients, delivering the insights they need to address their most complex business challenges. Deloitte has in the region of 312,000 professionals, all committed to becoming the standard of excellence.

This publication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collectively, the "Deloitte Network") is, by means of this publication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte Network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this publication.

© 2020 Deloitte Belgium