

# RÉÉVALUER LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

L'impératif de changement de la  
culture et du processus

Sponsorisé par



## PERSPECTIVE DU SPONSOR



MIKE WALKER

DIRECTEUR  
INTERNATIONAL,

RED HAT OPEN  
INNOVATION LABS

Dans sa plus simple expression, la « culture » est une entente partagée et implicite au sein d'un groupe de personnes. C'est ce qui permet de transmettre les connaissances, les processus, et les habitudes d'une personne à une autre. Et mis à part l'évolution darwinienne, la culture est le principal moteur de l'évolution humaine.

La culture est également très importante dans le domaine des affaires. Elle peut définir les activités commerciales, et influe souvent directement sur leur

capacité à réussir. Comme le montre ce rapport, de nombreux cadres supérieurs non seulement reconnaissent ce fait, mais s'efforcent aussi d'améliorer ou même de changer au moins certains aspects de leur culture d'entreprise.

### Pourquoi la culture est-elle aussi complexe ?

Les habitudes culturelles sont ancrées dans des réseaux de personnes, plutôt que dans un seul individu ou groupe, et se renforcent avec le temps.

Il n'existe pas de « culture d'entreprise » unique. Dans une grande entreprise, il peut y avoir 60 ou 70 cultures différentes au sein des divers départements et bureaux ; tout employé ayant visité une filiale dans une autre ville peut en témoigner. Le logo sur la porte a beau être le même, en pénétrant dans le bureau on se sent parfois comme dans un pays étranger.

La culture peut aussi varier énormément d'une équipe à une autre. Qui mène les discussions ? Les participants attendent-ils ou non la fin pour proposer leurs idées, ou font-ils des suggestions par email ? Est-il normal de demander des commentaires, ou est-ce mal vu, comme dans certains pays ?

### Comment la culture peut-elle être changée ?

Dans une entreprise, les gens vont et viennent. Mais la culture, comme les manières de résoudre un problème ou les habitudes de négociation, perdure.

Une personne peut mettre longtemps à perdre une mauvaise habitude, et un réseau de personnes peut mettre encore plus longtemps à changer un modèle de comportement. Comme pour arrêter de fumer ou apprendre à jouer d'un instrument, le progrès est renforcé dans la mémoire musculaire via l'entraînement, la répétition, le renforcement du comportement correct, et la correction du comportement indésirable.

### Quels rôles les dirigeants jouent-ils ?

Même si la direction peut déclencher les changements culturels, un dirigeant ne peut pas simplement dire à ses employés, « Notre culture va changer aujourd'hui. » Il est certain qu'il est beaucoup plus efficace de concevoir un comportement désirable que de dire à quelqu'un ce qu'il doit faire. Toutefois, pour qu'un groupe adopte réellement de nouveaux comportements, les ingrédients culturels nécessaires à l'apprentissage et au progrès doivent être présents. Les cadres ne peuvent pas espérer de changements instantanés.

En plus de montrer l'exemple, les dirigeants peuvent créer des systèmes solides pour fournir des commentaires rapidement aux équipes et commencer à remodeler leurs comportements et normes culturelles. Cela implique un changement d'état d'esprit. Comprendre que les grandes idées peuvent émaner de n'importe quelle partie de l'entreprise, ainsi qu'un changement dans notre fonctionnement. Les gens doivent faire partie de réseaux qui vont promouvoir l'innovation et non la freiner parce que « nous avons toujours fait comme ça. »

Les meilleurs dirigeants arrivent à promouvoir l'innovation via la méritocratie. Ils emploient un système de débat raisonné, dans lequel les personnes sont libres de partager leurs idées et de les confronter avec la réalité pour voir ce qui fonctionne le mieux.

Ce processus d'innovation encourage le réseau à provoquer et à récompenser les bonnes idées et les bonnes habitudes. Ce faisant, la culture de l'entreprise évolue.

### Cela sera-t-il facile ?

Non. Changer une culture d'entreprise est extrêmement difficile et demande beaucoup de temps et de patience. C'est parce que la culture peut être perçue comme extraordinairement nébuleuse. Elle peut mettre du temps à évoluer.

Mais elle peut changer. En prenant des mesures initiales, comprendre ce qu'est la culture, comment elle se forme, et comment l'orienter vers de nouvelles directions, les dirigeants peuvent commencer à changer leur culture d'entreprise et à préparer leur entreprise vers un nouvel avenir.

# CONSTRUIRE LES BASES D'UNE TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

## Pratiques pour unir les équipes, la technologie et la culture

En période de turbulence, il existe une forte pression poussant les entreprises à se transformer pour rester compétitives. Cet impératif de transformation numérique oblige les entreprises à améliorer, et parfois à complètement remanier, leurs capacités technologiques. Mais cette transformation demande plus que de nouvelles technologies. Elle requiert une vision stratégique et un engagement de la direction de l'entreprise visant à repenser et ré-outiller les trois principales caractéristiques de l'entreprise moderne, sa culture, ses processus, et sa technologie. N'importe quel bon dirigeant dans le domaine du numérique vous dira que la partie la plus facile, c'est l'introduction d'une nouvelle technologie ; ce sont les changements de culture et de processus qui peuvent freiner les progrès de la transformation.

C'est pourquoi, même après plusieurs années d'efforts, de nombreuses entreprises ont du mal à véritablement changer leur manière d'opérer, d'après un nouveau sondage réalisé auprès de 734 chefs d'entreprise par les services analytiques de la Harvard Business Review en juillet 2018. Seulement 13 % des personnes interrogées considèrent leurs efforts de transformation numérique comme très efficaces jusqu'à présent. **FIGURE 1** « Aucune entreprise n'a franchi le pas de la transformation numérique », selon Melissa Swift, Senior Client Partner et responsable du service numérique chez Korn Ferry. « Bien qu'il soit possible de faire progresser la technologie à proprement parler, ou même de concevoir à nouveau certains processus, en ce qui concerne les personnes la transformation est difficile. »

La grande majorité des personnes interrogées comprennent qu'un mélange de technologies adaptées, de processus, et de culture est important pour le succès des efforts de changement numérique. Cependant, elles rencontrent des difficultés, surtout avec les freins culturels, et dans une moindre mesure, avec la mise en application des processus et des capacités techniques nécessaires.

De même, les personnes interrogées sont d'accord pour dire quelles sont les meilleures mesures du progrès de la transformation numérique, mais la plupart d'entre elles n'utilisent pas vraiment ces indicateurs de performance pour faire le suivi de leurs efforts. En outre, elles ne perçoivent jusqu'à présent qu'un succès limité dans ces domaines suite à leurs projets de transformation numérique.

« L'enthousiasme pour la transformation numérique d'il y a cinq ans est en train de céder le pas à un réalisme certain », déclare George Westerman, chercheur principal de l'initiative de MIT pour l'économie numérique. « En réalité, le progrès vient du changement de l'entreprise. Et changer l'entreprise, c'est difficile. »

### QUELQUES CHIFFRES :

**13 %**  
DES PERSONNES INTERROGÉES  
CONSIDÈRENT LEURS  
EFFORTS DE TRANSFORMATION  
NUMÉRIQUE  
COMME TRÈS EFFICACES JUSQU'À  
PRÉSENT

**85 %**  
DES PERSONNES INTERROGÉES ONT  
DÉCLARÉ QU'IL ÉTAIT TRÈS IMPORTANT  
D'ASSOCIER TECHNOLOGIE, DE  
PROCESSUS, ET CULTURE.

Toutefois, les personnes interrogées considérant leurs efforts de transformation numérique comme très efficaces peuvent aider d'autres entreprises à mieux comprendre comment optimiser leurs résultats. Ces responsables de la transformation numérique disent rencontrer les mêmes obstacles culturels, de processus et de technologie que les autres personnes interrogées. Toutefois, ils arrivent à les surmonter. Un nombre accru de personnes interrogées dans ce groupe adoptent des cultures plus transparentes, ouvertes, et

collaboratives. Elles adoptent aussi de plus en plus de processus et d'approches de type DevOps. Et la grande majorité d'entre elles sont en train d'acquérir de nouvelles capacités technologiques leur permettant de répondre rapidement aux demandes des clients, de mettre à jour les systèmes efficacement, et de développer et de livrer de nouvelles applications rapidement, par exemple. De plus, elles font un effort pour mesurer l'impact de leurs efforts de transformation à l'aide d'indicateurs de performance clés. Surtout, elles commencent à voir des résultats grâce à ces mesures de performance, y compris en termes de croissance des revenus, de position sur le marché, d'efficacité opérationnelle, et de satisfaction des employés.

### Les défis de culture et de processus freinent la transformation numérique

Quand on les interroge sur les facteurs les plus importants pour la réussite des efforts de transformation numérique au sein de leur entreprise, une immense majorité de personnes, 85 %, déclare qu'un mélange équilibré de technologies, de processus et de culture est crucial. Cela n'est pas surprenant. « Les personnes, les processus, et la technologie ont toujours été les ingrédients secrets pour tout changement lié à l'informatique, » dit Thomas H. Davenport, Professeur émérite de technologie et de gestion d'information au Babson College.

Toutefois, les entreprises ont du mal à relever les défis culturels en particulier. Plus de la moitié des personnes interrogées déclare que la culture est un défi majeur pour les efforts de transformation numérique de leur entreprise, alors que 43 % d'entre elles disent la même chose des processus, et moins d'un tiers d'entre elles cite la technologie comme étant un obstacle de taille. **FIGURE 2** Les responsables de la transformation numérique (les 13 % de personnes interrogées ayant qualifié leurs efforts de transformation numérique comme étant très efficaces) ont aussi rencontré ces mêmes problèmes, aux mêmes niveaux.

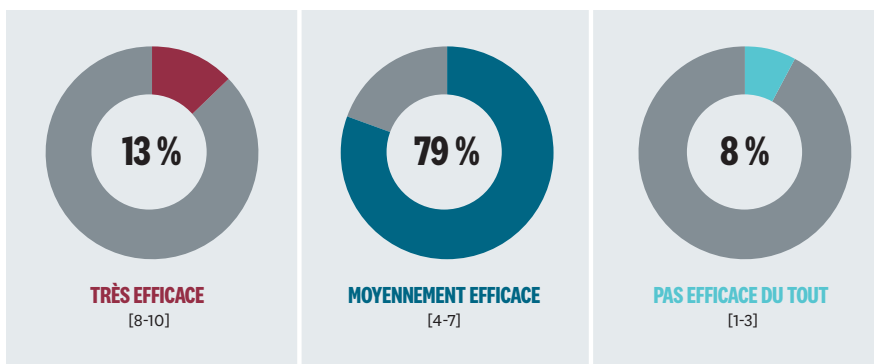
Le problème pour beaucoup d'entreprises, dit Westerman, c'est que les dirigeants ne se sont pas concentrés sur la bonne partie de la transformation numérique. « Ils se concentrent sur le 'numérique' alors que ce qui est important, c'est la 'transformation'. Il ne

FIGURE 1

## PROGRÈS DE LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

Quel a été jusqu'à présent le degré d'efficacité des efforts de transformation numérique de votre entreprise ?

[SUR UNE ÉCHELLE DE 1 À 10 ; 1 = PAS EFFICACE DU TOUT ; 10 = EXTRÊMEMENT EFFICACE]

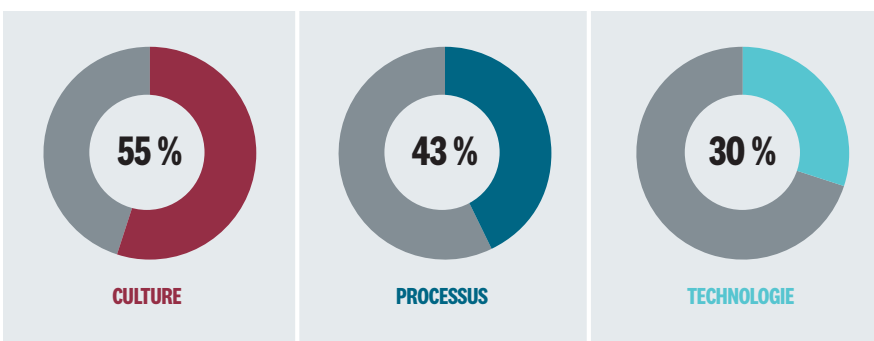


SOURCE : QUESTIONNAIRE DES SERVICES ANALYTIQUES DE HARVARD BUSINESS REVIEW, JUILLET 2018

FIGURE 2

## FREINS À LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

Pourcentage de personnes interrogées ayant qualifié chacun des éléments suivants de frein/défi dans leurs efforts de transformation numérique



SOURCE : QUESTIONNAIRE DES SERVICES ANALYTIQUES DE HARVARD BUSINESS REVIEW, JUILLET 2018

s'agit pas d'avoir ou non une application mobile ; il s'agit de créer une expérience client complètement différente. Il ne s'agit pas de mettre en pratique des analyses ; il s'agit de pouvoir personnaliser en one-to-one. Tout le discours sur la technologie sape parfois les efforts visant à changer la façon dont travaille l'entreprise. » Cela demande un changement de culture et de processus.

« Très peu d'entreprises ont pris des initiatives relatives à la culture dans le domaine de la transformation numérique. Elles achètent beaucoup de technologie et, dans certains cas, elles changent les processus », dit Davenport. « Mais elles ont rarement essayé de réellement orienter leur culture dans une direction plus numérique ou orientée vers les données. »

### Les caractéristiques culturelles de l'entreprise numérique

Alors que les entreprises évaluent les efforts qu'elles ont réalisés jusqu'à présent, il devient clair qu'elles ne peuvent plus ignorer le problème culturel. « On arrive à un moment intéressant. Tout le monde s'est concentré d'abord sur la technologie, et ensuite sur les processus. Et maintenant, les très, très grands investissements qu'elles ont faits sont ralentis ou complètement stoppés », dit Swift. « Elles arrivent maintenant à la partie qu'elles auraient dû traiter en premier : la culture. Elles peuvent dépenser tout l'argent du monde en technologie, mais si les personnes ne changent pas leur manière de travailler, rien ne va changer. »

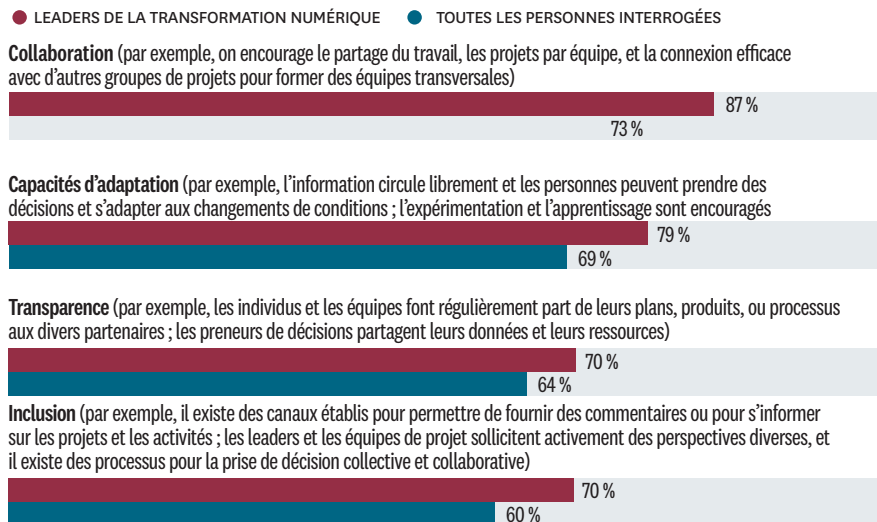
Les entreprises savent bien quelles sont les caractéristiques les plus importantes de la transformation numérique. Quand on leur a demandé de classer par ordre d'importance les quatre principes fondamentaux pour les entreprises transformées numériquement, les personnes interrogées ont cité la culture de la collaboration, qui encourage le partage du travail, les projets de groupe, et la création d'équipes transversales, comme la plus importante, suivie par l'adaptabilité, la transparence, et l'inclusion. Un nombre encore plus grand de responsables de la transformation numérique a indiqué que toutes ces caractéristiques étaient essentielles pour réussir un changement numérique. **FIGURE 3**

Toutefois, entre un quart et un tiers de toutes les personnes interrogées ont accordé beaucoup d'importance à la culture. Les responsables de

FIGURE 3

## CARACTÉRISTIQUES CULTURELLES CLÉS DE LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

Pourcentage de personnes interrogées ayant qualifié chacune des caractéristiques culturelles suivantes de très importante pour la transformation numérique dans leur entreprise

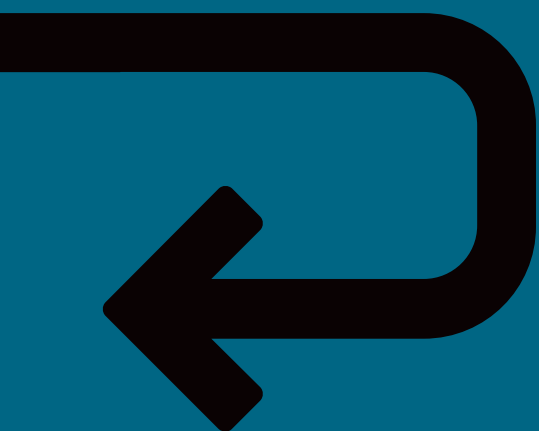


SOURCE : QUESTIONNAIRE DES SERVICES ANALYTIQUES DE HARVARD BUSINESS REVIEW, JUILLET 2018

la transformation numérique sont plus susceptibles de manifester ces caractéristiques culturelles, avec plus de la moitié d'entre eux considérant posséder les quatre caractéristiques à un haut degré (8 à 10 sur une échelle de 1 à 10). **FIGURE 4** La culture de la plupart des entreprises s'oppose directement à la transformation numérique. « Dans une entreprise, il y a une longue liste de choses, comment nous développons les leaders, comment nous structurons les récompenses, comment nous établissons les indicateurs de performance clés, qui non seulement n'aident pas à la transformation numérique, mais aussi la freinent directement », dit Swift.

Les entreprises en quête de transformation n'ont peut-être pas l'état d'esprit qui a permis à des leaders numériques comme Amazon, Facebook, ou Google d'exceller. « Dans les grandes entreprises établies depuis longtemps, les dirigeants n'ont pas un état d'esprit entrepreneurial. Ils veulent respecter les délais et les horaires, et faire du bon travail, mais ils n'ont pas de vision globale », dit Dion Hinchcliffe, vice-président et analyste principal chez Constellation Research. Un état d'esprit

**LA CULTURE DE LA PLUPART DES ENTREPRISES EST EN OPPOSITION DIRECTE AVEC LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE.**



**« EN AVANÇANT ET EN CONTINUANT À  
EXPÉRIMENTER DANS CE PARCOURS  
NUMÉRIQUE, VOUS VERREZ QU'IL  
EST NÉCESSAIRE DE REPENSER LES  
COMPORTEMENTS ET LES STRUCTURES DANS  
LEUR INTÉGRALITÉ. »**

**MELISSA SWIFT, SENIOR CLIENT PARTNER,  
KORN FERRY**

d'apprentissage continu est aussi crucial pour bâtir une culture et une entreprise capables de s'adapter. Pour cela, il faut accepter d'expérimenter et de découvrir ce qui fonctionne. « Il est impératif de fonder une culture de l'échec, car on apprend de ses erreurs », a dit Cynthia Stoddard, vice-présidente et DSI d'Adobe. « Si votre taux d'échec n'est pas assez élevé, cela veut dire que vous n'en demandez pas assez à vous-même et à votre équipe. »

### Habiliter les changements culturels numériques

Quand il s'agit d'orienter une culture vers ces directions, vers plus de collaboration, de flexibilité, et d'inclusion, « la motivation compte, » dit Hinchcliffe. « Si les récompenses sont claires, cela paie » dit-il. « C'est un des facteurs principaux pour le succès du changement. On a besoin de gens intelligents qui savent proposer des récompenses pour encourager le changement. »

Le problème est dû en partie au fait qu'il n'existe pas de formule magique pour transformer une culture traditionnelle en une culture numérique. « Il est facile de dépenser de l'argent en technologie. Il est un peu plus difficile de changer un processus commercial. Mais il est encore plus difficile de changer la culture, » dit Davenport. « Il n'y a pas de méthodologie pour créer une culture orientée sur les données. Cela demande beaucoup d'intervention et d'attention de la part de la direction. »

On peut commencer par regarder comment les choses fonctionnent dans l'entreprise existante, dit Swift. « Cela veut dire qu'il faut tout analyser, de la manière dont les collaborateurs sont recrutés, aux tâches qui leur incombent, en passant par ce pour quoi vous les récompensez. » Pendant des années, les entreprises ont cherché à recruter de bons opérateurs. Maintenant, elles ont besoin d'innovateurs compétents. Mais il n'existe pas grand-chose dans la structure organisationnelle existante pour promouvoir ce changement fondamental. « L'organisation contemporaine a été optimisée au maximum ; avec toujours dans l'idée de supprimer l'échec de l'équation » dit Swift. « En avançant et en continuant à expérimenter dans ce parcours numérique, vous verrez qu'il est nécessaire de repenser les comportements et les structures dans leur intégralité. »

La transformation numérique efficace commence par « une vision très claire

FIGURE 4

## LES LEADERS DU NUMÉRIQUE FONT PLUS DE CHANGEMENTS CULTURELS

Dans quelle mesure votre entreprise possède-t-elle ces caractéristiques culturelles ?

● LEADERS DE LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE ● TOUTES LES PERSONNES INTERROGÉES

**Capacités d'adaptation** (par exemple, l'information circule librement et les personnes peuvent prendre des décisions et s'adapter aux changements de conditions ; l'expérimentation et l'apprentissage sont encouragés)



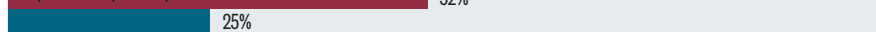
**Collaboration** (par exemple, on encourage le partage du travail, les projets par équipe, et la connexion efficace avec d'autres groupes de projets pour former des équipes transversales)



**Transparence** (par exemple, les individus et les équipes font régulièrement part de leurs plans, produits, ou processus aux divers partenaires ; les preneurs de décisions partagent leurs données et leurs ressources)



**Inclusion** (par exemple, il existe des canaux établis pour permettre de fournir des commentaires ou pour s'informer sur les projets et les activités ; les leaders et les équipes de projet sollicitent activement des perspectives diverses, et il existe des processus pour la prise de décision collective et collaborative)



SOURCE : QUESTIONNAIRE DES SERVICES ANALYTIQUES DE HARVARD BUSINESS REVIEW, JUILLET 2018

de la manière dont vous allez vraiment vous démarquer en tant qu'entreprise » dit Westerman. « Une fois que cette vision a été bien communiquée, la deuxième étape consiste à réaliser ces changements en créant une culture plus collaborative, plus orientée sur les données, et plus expérimentale. »

Les entreprises ne peuvent pas effectuer tous ces changements d'un seul coup, mais peuvent commencer par les plus importants. « La culture ne se résume pas à une seule chose. Cela comporte de nombreux leviers différents » dit Swift. « Vous pouvez chercher ce qui a le plus d'impact sur le comportement des gens, que ce soit la structure organisationnelle ou le système de récompenses, et utiliser cela comme objectif. »

### Le moteur agile qui impulse la transformation

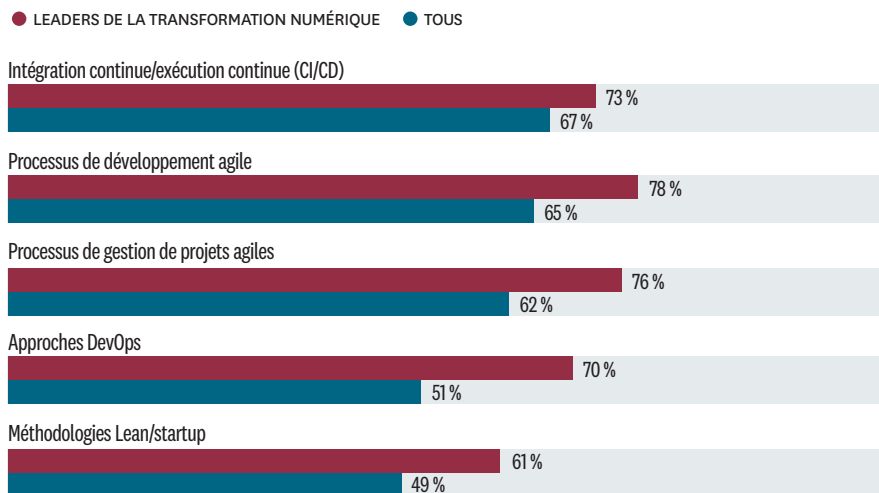
En ce qui concerne les changements de processus permettant la transformation numérique, plus de la moitié des personnes interrogées ont indiqué que l'intégration continue/exécution continue (CI/CD), le développement Agile et les processus de gestion de projets, et DevOps étaient cruciaux. FIGURE 5

LE PROBLÈME EST DÙ EN PARTIE AU FAIT QU'IL N'EXISTE PAS DE FORMULE MAGIQUE POUR TRANSFORMER UNE CULTURE TRADITIONNELLE EN UNE CULTURE NUMÉRIQUE.

FIGURE 5

## MOTEURS DU PROCESSUS DE LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

Pourcentage de personnes interrogées ayant dit que les changements de processus suivants ont été très importants pour la transformation numérique

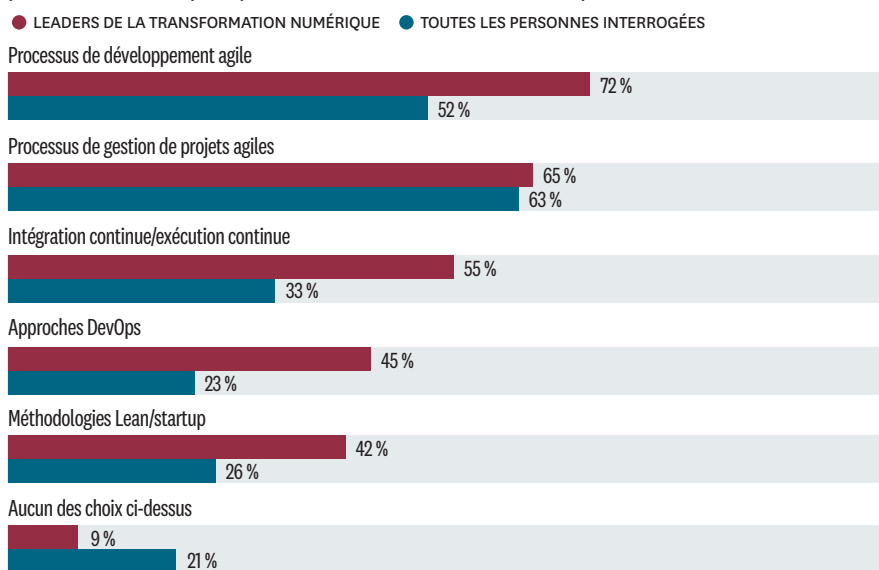


SOURCE : QUESTIONNAIRE DES SERVICES ANALYTIQUES DE HARVARD BUSINESS REVIEW, JUILLET 2018

FIGURE 6

## LES LEADERS DU NUMÉRIQUE UTILISENT DE NOUVEAUX PROCESSUS AGILES

Pourcentage de personnes interrogées disant avoir effectué les changements de processus suivants pour permettre la transformation numérique



SOURCE : QUESTIONNAIRE DES SERVICES ANALYTIQUES DE HARVARD BUSINESS REVIEW, JUILLET 2018

Un nombre significatif de personnes interrogées ont dit qu'elles avaient mis en pratique des méthodes agiles, mais moins d'entre elles ont adopté DevOps et CI/CD. Les responsables numériques étaient beaucoup plus susceptibles d'avoir mis en place ces changements de processus. [FIGURE 6](#)

« Les approches DevOps, Agile et Lean marquent la différence en termes de transformation numérique » dit Hinchcliffe. « Beaucoup de ces processus fonctionnent en expérimentant rapidement, en développant des logiciels et en les présentant au client aussi vite que possible, en apprenant, et en construisant bien. » Zack Hicks, responsable du service numérique et DSI chez Toyota North America a dit que l'approche Agile consiste à « fournir uniquement ce que demande le client [un produit minimal viable, ou MVP], puis à demander au client ce qu'il aime ou n'aime pas et à intégrer cela dans la création du produit suivant. »

Les cadres commerciaux en quête de transformation numérique se plaignent surtout de la lenteur du service IT. L'approche Agile peut résoudre ce problème. Elle sera d'autant plus efficace si elle est adoptée non seulement par le service IT, mais aussi par le reste de l'entreprise. « Dans les entreprises réellement Agile, les responsables de projets sur le terrain sont autorisés à prendre d'importantes décisions concernant leurs produits » dit Hinchcliffe. « L'approche Agile ne fonctionne pas quand vous l'intégrez à des programmes de gestion de projets traditionnels existant encore dans la plupart des grandes entreprises. À moins que toute la direction adopte l'approche Agile, vous n'en tirerez pas tous les bénéfices. »

Ceux qui n'ont pas encore adopté les approches de développement Agile, presque la moitié des personnes interrogées, et ceux encore plus nombreux n'ayant pas réussi à les adopter ont « clairement un train de retard » dit Westerman. La totalité de l'entreprise n'est pas obligée d'adopter une stratégie Agile d'un seul coup, mais commencer avec le service IT, c'est déjà un bon début. « Quand un service IT agile fonctionne bien, vous trouverez des commerciaux avec qui collaborer, et apprendrez des histoires que vous pourrez raconter à d'autres afin de répandre les bonnes pratiques. » AT&T,

par exemple, a étendu ses méthodes Agile dans toute sa structure avec pour objectif d'augmenter sa vitesse de commercialisation de 45 % en deux ans. Après un an d'efforts, celle-ci a déjà augmenté de 37 %.

À partir de là, les DevOps, l'intégration du développement d'application et d'équipes opérationnelles, doivent être utilisés pour étendre ces approches Agile aux équipes opérationnelles. « Vous devez les utiliser si vous voulez rendre ces systèmes numériques maniables, opérationnels, et sûrs » dit Hinchcliffe. Walmart est une des nombreuses entreprises dont le service IT a adopté une stratégie DevOps pour accélérer l'exécution et améliorer la qualité.

### Les capacités technologiques de l'entreprise numérique

En ce qui concerne les capacités technologiques, presque trois quarts des personnes interrogées ont dit que la capacité à répondre rapidement aux demandes des clients était très importante pour leur transformation numérique, suivie par la mise à jour efficace des systèmes, le développement et l'exécution rapide d'applications, et le contrôle des coûts opérationnels pour pouvoir consacrer plus de budget à l'innovation. Ces chiffres sont encore plus élevés pour les responsables de la transformation numérique. [FIGURE 7](#)

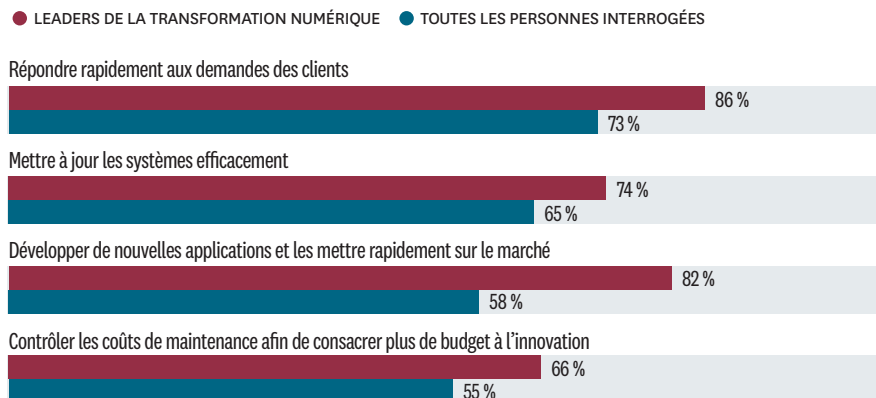
Cependant, un quart ou moins des personnes interrogées considèrent que leur infrastructure et leur architecture d'application sont tout à fait capables de développer ces capacités, tandis que plus de la moitié des responsables de la transformation numérique déclare que leur architecture informatique est capable de développer ces capacités. [FIGURE 8](#)

L'écart entre les objectifs technologiques fixés par les entreprises pour leurs initiatives de transformation numérique et leurs capacités actuelles peut être partiellement expliqué par leur inertie en termes de culture et de processus. Mais ça n'est pas tout, dit Hinchcliffe. « La création de nouveaux produits et services numériques est très coûteuse. Et une fois que la plupart des entreprises les ont installés, elles remplacent leurs équipes d'élite par une équipe de maintenance pour continuer à les faire fonctionner à bien moindre coût. » En conséquence, on voit des systèmes numériques qui n'évoluent pas et ne s'améliorent pas avec le temps, ce qui est crucial pour répondre rapidement aux

FIGURE 7

## CAPACITÉS TECHNOLOGIQUES DE LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

Pourcentage de personnes interrogées ayant dit que les capacités technologiques suivantes ont été très importantes dans les efforts de transformation numérique de leur entreprise

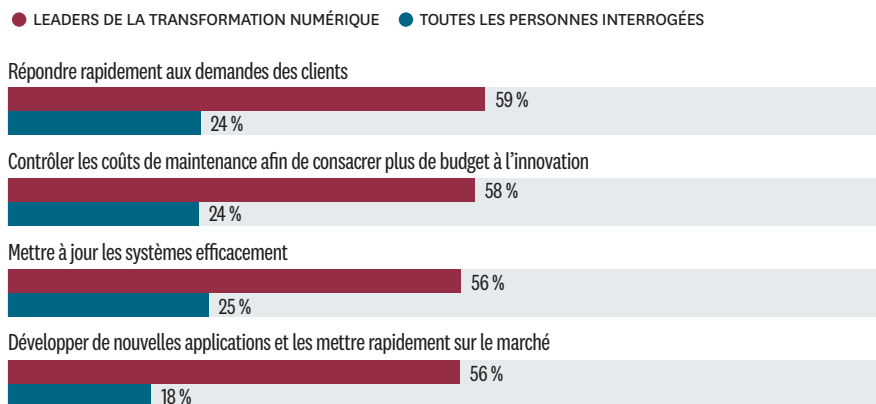


SOURCE : QUESTIONNAIRE DES SERVICES ANALYTIQUES DE HARVARD BUSINESS REVIEW, JUILLET 2018

FIGURE 8

## ÉTAT DE L'INFRASTRUCTURE ET DE L'ARCHITECTURE D'APPLICATION

Pourcentage de personnes interrogées ayant dit que leur architecture d'application et leur infrastructure actuelles offraient une base très efficace pour les capacités suivantes



SOURCE : QUESTIONNAIRE DES SERVICES ANALYTIQUES DE HARVARD BUSINESS REVIEW, JUILLET 2018

# L'APPROCHE AGILE SERA D'AUTANT PLUS EFFICACE SI ELLE EST ADOPTÉE NON SEULEMENT PAR LE SERVICE IT, MAIS AUSSI PAR LE RESTE DE L'ENTREPRISE.

demandes des clients.

« Durant l'ère industrielle, on se préoccupait beaucoup plus de l'efficacité que de la croissance, et trop d'entreprises vivent encore dans un monde où la réduction des coûts est la seule chose qui importe, » dit Hinchcliffe. « Elles doivent adopter un modèle d'amélioration continue. » Une partie de ce problème peut être résolue en adoptant plus de changements de culture numérique et d'améliorations de processus.

Investir de manière appropriée dans les systèmes informatiques, c'est également essentiel. « La plupart des entreprises ont des budgets informatiques fixes qui suivent à peine l'inflation » dit Hinchcliffe. Les responsables numériques, en revanche, ont tendance à dépenser deux fois plus en services IT et, par conséquent, répondent mieux à la concurrence. « Les entreprises établies depuis longtemps voient encore les dépenses en services IT comme des frais généraux » dit Hinchcliffe. « Elles doivent commencer à les considérer comme une source de revenus. Tant qu'elles ne feront pas cela, elles continueront à négliger la technologie et les clients n'en auront pas pour leur argent. »

## Mesurer le succès des transformations numériques

Avec un changement aussi fondamental et déstabilisant comme la transformation numérique, la mesure du progrès est cruciale. En fait, toutes les personnes interrogées étaient d'accord sur les indicateurs de performance clés les plus efficaces. Les leaders confirmés comme les retardataires ont indiqué que les meilleures mesures du progrès de la transformation numérique sont la rétention et la fidélité des clients, la croissance et la création de revenus, l'efficacité opérationnelle, la rétention des employés, et les indicateurs de changement culturel.

Alors que 44 % d'entre eux citent les indicateurs de croissance et de création de revenus et 39 % d'entre eux la rentabilité, la plupart des entreprises n'appliquent pas les indicateurs dont elles reconnaissent qui seraient les plus utiles pour évaluer leur progrès. Moins d'un tiers d'entre elles font le suivi de l'efficacité opérationnelle, pourtant l'un des meilleurs indicateurs, et l'un des plus faciles à suivre, d'après Westerman. Alors que la majorité des personnes interrogées ont cité la rétention et la fidélité des clients comme le meilleur

indicateur de performance de succès, seuls 26 % des personnes interrogées disent l'utiliser réellement. Malgré le fait que les entreprises disent que les obstacles culturels sont les plus grands freins à la transformation numérique, moins de 10 % d'entre elles mesurent le changement culturel afin de déterminer le succès de cette transformation. **FIGURE 9**

Vu l'importance de la culture pour la transformation numérique, le fait que si peu d'entreprises mesurent l'impact culturel, même parmi les leaders du numérique, est un problème. Mais cela n'est pas irrémédiable. « La culture est une somme de comportements et d'attitudes. Les attitudes peuvent se mesurer assez facilement. Les comportements sont un peu plus difficiles à mesurer, mais vous pouvez les évaluer à l'aide de mesures de performances » dit Davenport. « C'est cela que vous devez commencer à faire si vous prenez la transformation digitale au sérieux. Si vous pensez vraiment que les comportements et les attitudes numériques vont contribuer à votre succès, il est logique de les définir et de les mesurer. »

Les leaders de la transformation numérique sont plus susceptibles de mesurer la croissance des revenus, l'efficacité opérationnelle, la position sur le marché, la rétention et la fidélité des clients, la satisfaction des employés, et les indicateurs de performance d'innovation de nouveaux produits et services pour mesurer les progrès de leur transformation. Mais même ces entreprises performantes peuvent encore progresser.

« Nous mesurons très mal l'innovation » dit Swift, qui mentionne le taux de création d'idées comme un indicateur potentiellement efficace pour les entreprises. « Mais il n'y a pas beaucoup d'autres indicateurs de performance comme cela. Beaucoup de choses mesurables résistent en fait à l'innovation. »

Il n'est pas surprenant qu'il n'y ait pas encore d'indicateurs de performance standards pour la transformation numérique. « Nous ne sommes pas 100 ans après le début de la révolution industrielle, nous sommes 12 ans après le début de l'ère numérique » dit Hinchcliffe. « Quand je parle à des comités et à des cadres supérieurs en cours de transformation numérique, leur question la plus fréquente est « Quels indicateurs de performance clés puis-je utiliser pour cela ? » La réalité, c'est qu'il

n'existe pas d'indicateurs standards, parce qu'il est encore trop tôt. »

Toutefois, si les entreprises attendent que ces modalités apparaissent, il sera déjà trop tard. Sans indicateurs, les leaders « dirigent à l'aveugle », dit Hinchcliffe. « Ils ont du mal à hiérarchiser, à apprendre de leurs échecs ou à développer leur succès parce qu'ils ne savent pas. Ils ont besoin de cet outil. »

Les entreprises engagées dans la transformation numérique peuvent imaginer comment créer un nouveau langage pour mesurer le progrès numérique, surtout ses aspects les plus intangibles, mais souvent les plus importants, en rapport avec les personnes et les processus. « Les entreprises nées pendant l'ère numérique, elles, sont obsédées par l'idée de mesure. C'est un accélérateur de progrès numérique, » dit Swift.

### Les bénéfices de la transformation numérique

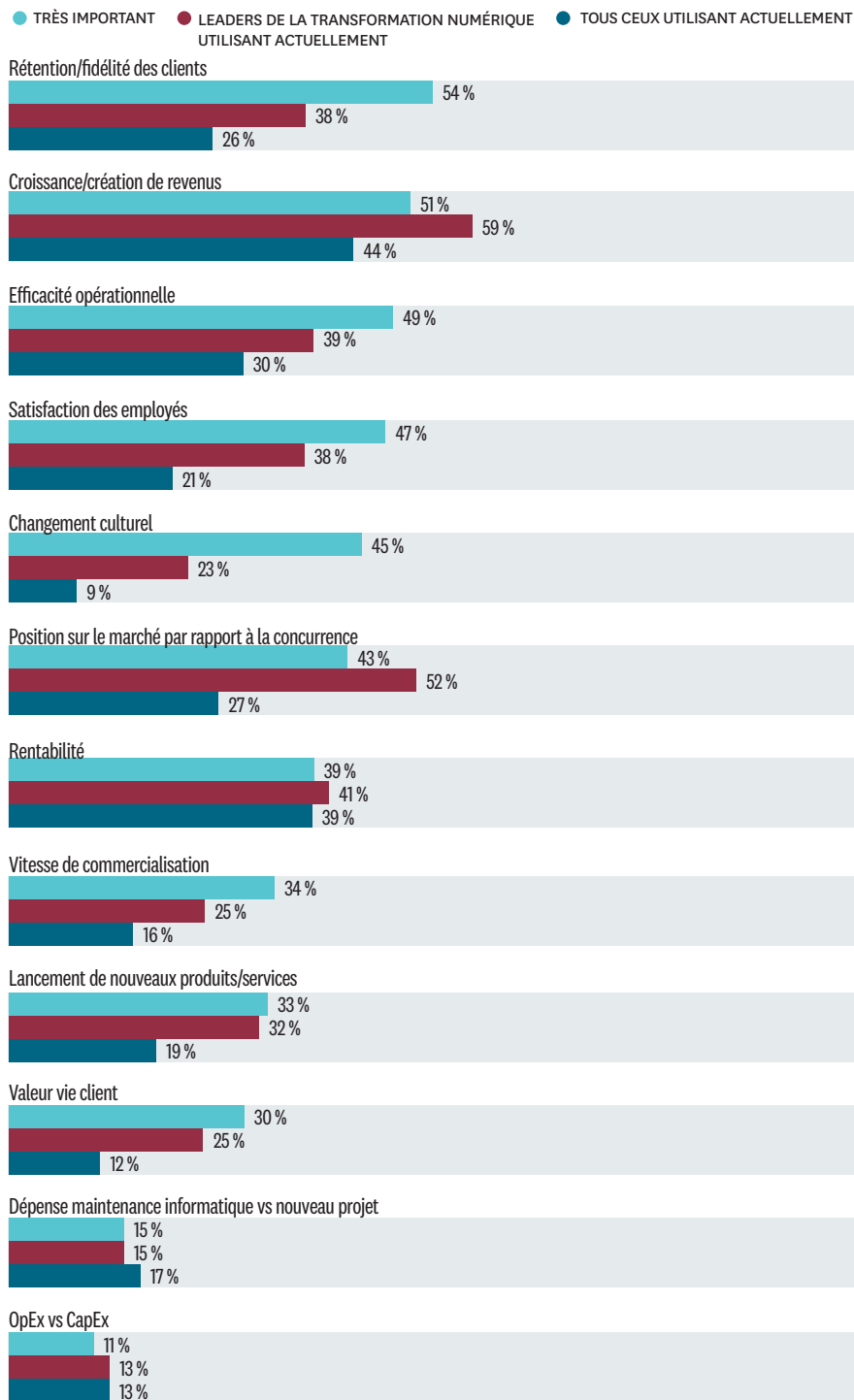
Pour toutes ces raisons, les lacunes en termes de culture, de processus et de technologie, ainsi que le manque d'investissement pour la création de nouveaux indicateurs de performance mesurant le succès, les résultats des efforts de transformation numérique ont jusqu'à présent été limités pour les personnes interrogées. Un quart d'entre elles ont vu leur efficacité opérationnelle augmenter significativement, et environ 20 % d'entre elles ont vu des améliorations significatives en termes de position sur le marché, de création de revenu, de rétention et fidélité des clients, et de lancement de nouveaux produits et services.

« Cela est dû en partie au fait que la plupart des entreprises n'ont pas clairement identifié la transformation numérique comme un vrai processus de changement » dit Davenport. « Ils parlent du numérique, mais ne savent pas clairement ce que cela signifie ni en quoi cela est différent de ce qui se fait depuis 20 ans. » Ces dernières années, plusieurs entreprises de haut niveau qui avaient réalisé de gros investissements dans la transformation numérique, comme GE, Procter & Gamble, et Nike, ont diminué leurs efforts après en avoir tiré moins de bénéfices que prévu. « Dans de nombreux cas, tout est un peu flou et les priorités ne sont pas claires » dit Davenport. « Les entreprises devraient soit abandonner, soit prendre le problème au sérieux, mieux cibler leurs

FIGURE 9

## INDICATEURS DE PERFORMANCE DE LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

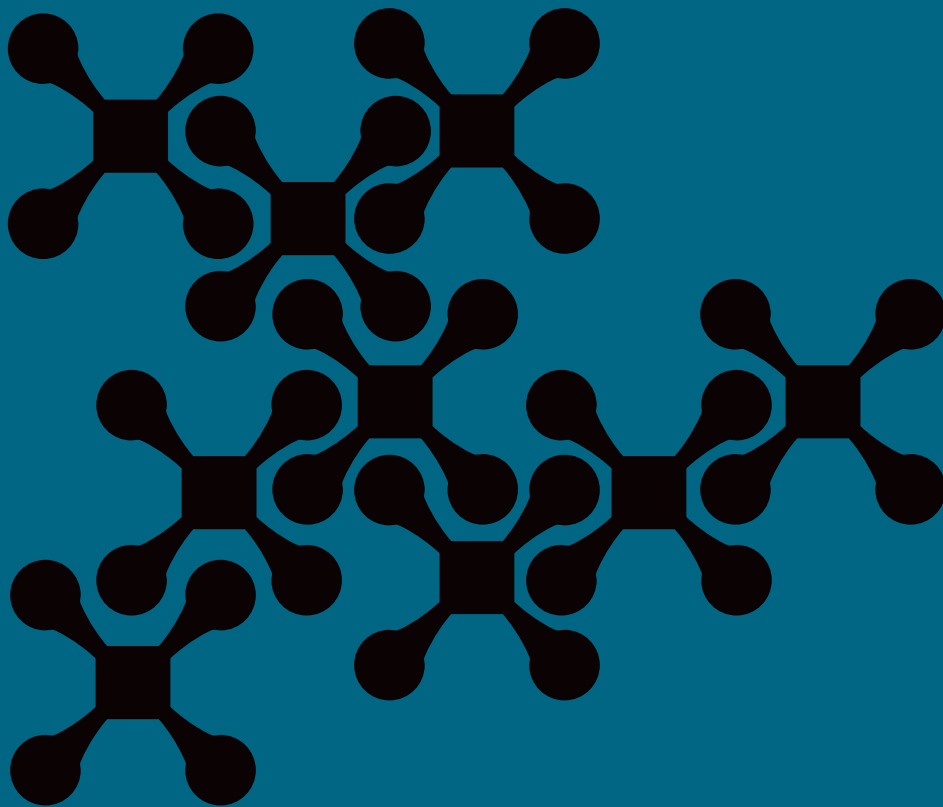
Pourcentage de personnes interrogées ayant dit que les indicateurs de performance clés suivants permettraient de bien mesurer les efforts de transformation numérique, ainsi que pourcentage total de personnes interrogées et de leaders de transformation numérique utilisant actuellement ces indicateurs de performance pour mesurer les progrès de la transformation numérique de leur entreprise



SOURCE : QUESTIONNAIRE DES SERVICES ANALYTIQUES DE HARVARD BUSINESS REVIEW, JUILLET 2018

**« LA CULTURE EST UNE SOMME DE  
COMPORTEMENTS ET D'ATTITUDES. LES ATTITUDES  
PEUVENT SE MESURER ASSEZ FACILEMENT. LES  
COMPORTEMENTS SONT UN PEU PLUS DIFFICILES  
À MESURER, MAIS VOUS POUVEZ LES ÉVALUER À  
L'AIDE DE MESURES DE PERFORMANCES ».**

**TOM DAVENPORT**



# « LES ENTREPRISES NÉES PENDANT L'ÈRE NUMÉRIQUE, ELLES, SONT OBSÉDÉES PAR L'IDÉE DE MESURE. C'EST UN ACCÉLÉRATEUR DE PROGRÈS NUMÉRIQUE », DIT SWIFT.

efforts et être capables de mesurer leurs progrès. »

En revanche, un plus gros pourcentage de leaders de la transformation numérique ont dit avoir obtenu des bénéfices en termes de positionnement sur le marché, de croissance de revenus, d'efficacité opérationnelle, de satisfaction des clients, de lancement de nouveaux produits et services, et de rétention et fidélité des clients. **FIGURE 10**

Ces leaders de la transformation numérique, confrontés aux mêmes obstacles que les autres en termes de culture, de processus et de technologie, ont identifié les changements clés de culture, de processus et de technologie nécessaires à la transformation numérique. Ils ont pu construire des cultures plus collaboratives, transparentes et capables de s'adapter. Ils sont convaincus que les méthodologies Agile vont leur fournir de nouveaux systèmes et processus pour développer les capacités dont ils ont besoin, comme la réponse aux besoins des clients.

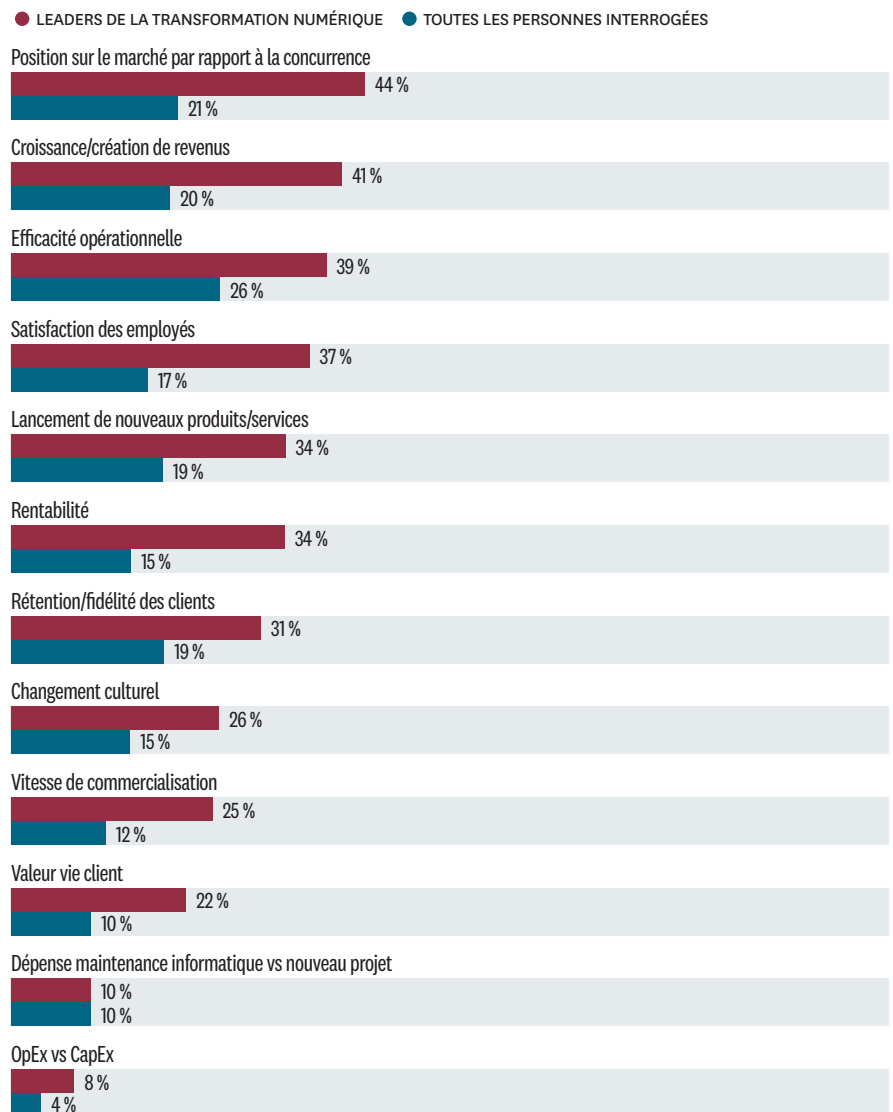
Ces entreprises à succès ont encore du chemin à faire, et devront elles aussi relever régulièrement des défis. Mais elles sont sur la bonne voie. « On ne peut pas changer la technologie sans changer les gens » dit Hinchcliffe. « La technologie et la culture sont indissociables. Quand elles fonctionnent ensemble, c'est beaucoup plus facile. Dans les entreprises les plus performantes, le changement culturel et le changement technologique sont orchestrés ensemble. » Et ces leaders de la transformation numérique commencent à récolter les fruits de leurs efforts.

Cela est instructif pour les autres entreprises cherchant à améliorer leurs efforts de transformation numérique. En s'engageant à ne pas seulement acquérir de nouvelles solutions technologiques, mais aussi à créer des cultures plus inclusives, flexibles, et collaboratives ; en généralisant l'usage de processus comme les approches Agile et DevOps ; en en mettant en place l'infrastructure appropriée pour permettre d'atteindre les objectifs de transformation

FIGURE 10

## RÉSULTATS DE LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

Pourcentage de personnes interrogées ayant dit que les indicateurs de performance corporative suivants se sont améliorés significativement suite aux efforts de transformation numérique de leur entreprise



SOURCE : QUESTIONNAIRE DES SERVICES ANALYTIQUES DE HARVARD BUSINESS REVIEW, JUILLET 2018

---

## MÉTHODOLOGIE ET PROFIL DU PARTICIPANT

Un total de 734 personnes issues du public de lecteurs de HBR (magazine/lecteurs du bulletin d'information électronique, clients, utilisateurs de HBR.org) ont répondu au questionnaire.

numérique, elles peuvent commencer à obtenir des bénéfices similaires.

---

### TAILLE DE L'ENTREPRISE

<b>42 %</b> 10 000 EMPLOYÉS OU PLUS	<b>30 %</b> ENTRE 1 000 ET 9 999 EMPLOYÉS	<b>9 %</b> ENTRE 500 ET 999 EMPLOYÉS	<b>19 %</b> 499 EMPLOYÉS OU MOINS
--	--	---	--------------------------------------

---

### ANCIENNETÉ

<b>26 %</b> DIRECTION EXÉCUTIVE/ MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	<b>38 %</b> CADRES SUPÉRIEURS	<b>21 %</b> CADRES INTERMÉDIAIRES	<b>15 %</b> AUTRES NIVEAUX
---	----------------------------------	--------------------------------------	----------------------------------

---

### SECTEURS CLÉS

<b>13 %</b> TECHNOLOGIE	<b>12 %</b> SERVICES FINANCIERS	<b>10 %</b> INDUSTRIE	<b>8 %</b> OU MOINS AUTRES SECTEURS
----------------------------	------------------------------------	--------------------------	--

---

### POSTE

<b>26 %</b> DIRECTION GÉNÉRALE/ EXÉCUTIVE	<b>9 %</b> MARKETING/RP/ COMMUNICATION	<b>8 %</b> OU MOINS AUTRES POSTES
---	--	--------------------------------------

---

### RÉGIONS

<b>44 %</b> AMÉRIQUE DU NORD	<b>21 %</b> EUROPE	<b>21 %</b> ASIE/PACIFIQUE	<b>7 %</b> AMÉRIQUE DU SUD/ CENTRALE	<b>5 %</b> MOYEN-ORIENT/ AFRIQUE	<b>2 %</b> RESTE DU MONDE
---------------------------------	-----------------------	-------------------------------	--	--	------------------------------

Les chiffres étant arrondis, il est possible que le total n'atteigne pas 100 %.





**Harvard  
Business  
Review**

ANALYTIC SERVICES

[hbr.org/hbr-analytic-services](https://hbr.org/hbr-analytic-services)



**CONTACTEZ-NOUS**

[hbranalyticsservices@hbr.org](mailto:hbranalyticsservices@hbr.org)

Copyright © 2018 Harvard Business School Publishing.

MC210781018