



Baromètre IMT de la transformation digitale des entreprises

Avril 2021

Réalisé dans le cadre du programme IMT Disrupt'Campus

Sous la direction d'Imed Boughzala



Objectifs de l'étude et méthodologie

L'IMT lance son baromètre de la Transformation Digitale des petites et moyennes entreprises en France.



L'objectif est d'accompagner les PME dans leur transformation dans le nouveau contexte de l'économie numérique et collaborative. Il s'agit dans un premier temps d'**analyser la maturité des entreprises à se transformer numériquement**, c'est-à-dire la *capacité maximale actuelle d'une organisation à exploiter son capital intellectuel (humain, organisationnel et relationnel) pour faire face aux changements continus induits par l'utilisation intensive des technologies digitales.*



Ce baromètre s'est basé sur l'outil **DMS (*Digitalisation Maturity System*)** et a été complété par des dirigeants de 100 entreprises.



Le questionnaire se compose de 46 questions dont 23 spécifiques aux critères de maturité de la transformation digitale. Une question ouverte permet aux entreprises de s'exprimer librement sur ce sujet.

L'ensemble des données ont été collectées du **29 octobre 2020 au 28 janvier 2021** via un terrain téléphonique et analysées de façon anonyme via l'outil Sphinx.

Ce baromètre est publié par **Institut Mines-Telecom** à travers son école de management **IMT-BS** (sous la direction d'Imed Boughzala – IS LAB).

LE DMS (Digitalization Maturity System)

- La méthode consiste en un instrument d'évaluation sous forme d'une grille de maturité appelée DMS (*Digitalization Maturity System*) et un processus précis d'accompagnement.
- Elle permet d'effectuer le diagnostic d'une organisation (entreprise ou autre) afin de situer à un instant T sa capacité à se transformer grâce aux technologies digitales sur une échelle de progrès. Elle donne ainsi la possibilité de visualiser et de comprendre les potentialités et les voies de progrès de l'organisation dans le domaine de la transformation digitale. C'est une première approche, un premier constat pouvant déboucher ultérieurement sur une réflexion plus approfondie sur les actions à mettre en œuvre pour accompagner la transformation de l'organisation.
- Cette grille trouve son ancrage théorique dans les théories des organisations. Elle interroge l'organisation selon plusieurs critères regroupés en axes thématiques. Il existe quatre états de maturité pour quatre qualifications du niveau de maturité de la transformation digitale d'une organisation : Niveau Ad-hoc ou embryonnaire (*Digital Novice*), Niveau *Exploring* ou exploratoire (*Digital Explorer*), Niveau *Managing* ou développement (*Digital Master*), Niveau *Optimizing* ou maîtrisé (*Digital Visionary*).



<https://www.ccmp.fr/collection-ccmp/cas-le-dms-digitalization-maturity-system>

Niveaux de maturité digitale

Stade embryonnaire (digital novice)

L'organisation n'est pas en mesure de gérer les changements induits par la transformation digitale. La structure organisationnelle ainsi que la culture de l'établissement ne sont pas adaptées aux changements. Les initiatives de digitalisation sont pauvres, ponctuelles et parfois même chaotiques. Il n'y a pas d'alignement entre la stratégie digitale et son opérationnalisation. Ainsi, le capital intellectuel (humain, organisationnel et relationnel) ne participe pas au succès de la transformation digitale et peut même en être un obstacle. En somme, la transformation digitale est immature.

Stade exploratoire (digital explorer)

Le capital intellectuel (humain, organisationnel et relationnel) est mobilisé à un niveau basique pour permettre l'opérationnalisation des changements les plus importants. Les initiatives digitales sont identifiées et planifiées ; la plupart d'entre elles sont au stade de projets pilote ou à un stade validation de concept (PoC). En somme, l'organisation est consciente des défis et des opportunités offertes par la nouvelle économie numérique et collaborative. Des initiatives à petite échelle sont mises en œuvre mais n'ont pas d'impact majeur.

Stade développement (digital master)

Le capital intellectuel (humain, organisationnel et relationnel) aide l'organisation à gérer la transformation digitale. Les initiatives digitales sont mises en œuvre en priorité pour les personnes et pour les activités les plus exposées aux nouveaux défis et nouvelles opportunités. La maturité de la transformation digitale est donc de bon niveau, mais des améliorations sont encore possibles.

Stade maîtrisé (digital visionary)

Le capital intellectuel (humain, organisationnel et relationnel) exploite au maximum la transformation digitale de l'organisation. Les processus sont continuellement améliorés et le capital intellectuel est considéré comme un atout essentiel pour la réussite des changements. La transformation digitale de l'organisation est mature et s'inscrit dans une vision claire. Les individus travaillent de manière optimale avec leurs collègues mais également avec l'écosystème de l'organisation.



Synthèse des principaux enseignements

La maturité digitale des ETI et PME



Plus de **3/4 des ETI et PME** sont au stade de « **Développement** » dans leur transformation digitale.

SCORE DE MATURITÉ / 100

73

Moyenne

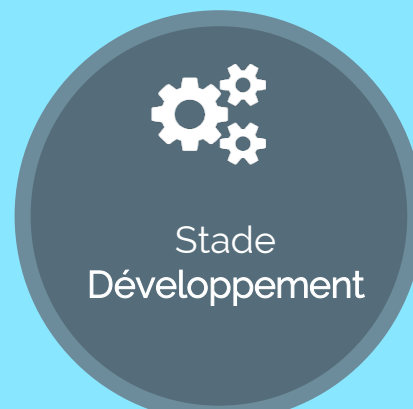
Les 4 étapes de la transformation digitale



0%



9%



77%



14%



Une avancée plus importante dans le secteur des **Services** (21%), et pour les **entreprises ayant un budget important** (budget >5M€, 27%)

Comment les entreprises perçoivent la transformation digitale ?

- La transformation digitale est perçue comme un véritable **axe stratégique de développement** pour 75% des entreprises et comme un **levier d'amélioration de leur image de marque** pour près de 80% d'entre elles.
- Cette transformation remet toutefois en question le **business model** de certaines entreprises, ce qui amène les dirigeants à une réflexion plus globale.
- Les entreprises jugent globalement leur **agilité**, leur **culture d'entreprise** et leur **organisation** comme un terrain favorable à la transformation digitale.
- Elles se heurtent toutefois à certaines **réticences au changement** de la part des collaborateurs et des partenaires qui **nécessitent un temps d'adaptation** pour fédérer les différents acteurs dans cette démarche mais également pour **faire monter en compétences** les équipes.
- Les entreprises ressentent également le **besoin de se faire guider** dans cette transformation que ce soit par des partenaires ou par l'intégration de collaborateurs spécialisés.
- Par ailleurs, la **crise sanitaire a accéléré le besoin de digitalisation des entreprises** tout en fragilisant la santé économique de certaines d'entre elles. Les **budgets** nécessaires à la transformation apparaissent donc comme encore plus importants pour certaines structures, qui ne sont pas certaines du retour sur investissement.

Quels sont les axes de travail pour accélérer la transformation digitale ?

- L'usage des **technologies émergentes** apparaît comme un axe de travail important pour les entreprises. Même si les entreprises industrielles sont davantage en avance sur cet aspect qui est probablement une force concurrentielle, il reste une piste à privilégier.
- Le **développement de processus de vente multicanal** est également en retrait et pourrait être renforcé. Le secteur de l'industrie est encore davantage en retrait sur cet aspect ce qui peut toutefois se comprendre au regard des produits commercialisés.
- La **montée en compétences des équipes et l'intégration de profils spécialisés** pour accompagner cette transformation et l'accélérer.
- La **valorisation des datas** générées par l'entreprise pour en retirer le maximum d'information.
- Un **renforcement de la veille et de benchmark** pour « surveiller » le marché et rebondir rapidement si nécessaire.
- Une **accélération de la mise en place de dispositif d'écoute** (clients / collaborateurs / fournisseurs).



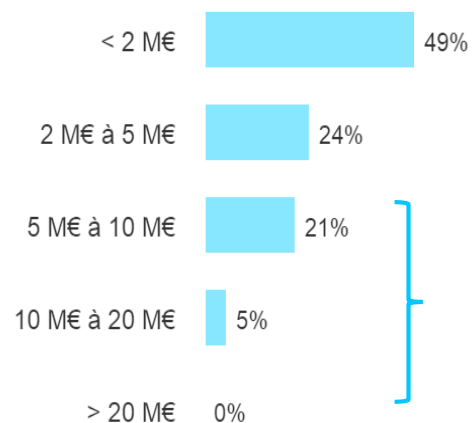
Description de l'échantillon

Budget et chiffre d'affaires



Près de la moitié des entreprises ont un budget total annuel inférieur à 2 millions d'euros avec un chiffre d'affaires entre 2 et 10 millions d'euros pour près de $\frac{3}{4}$ des entreprises.

BUDGET TOTAL ANNUEL DE L'ENTREPRISE

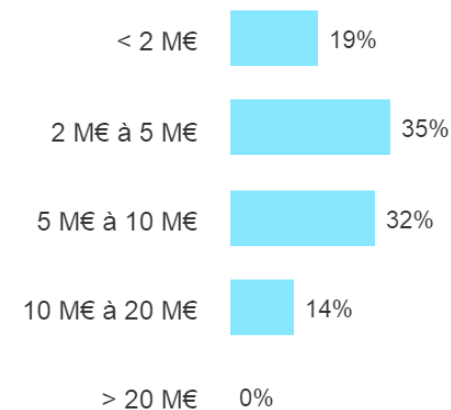


85% des entreprises sont au stade « Développement ».



27% des entreprises sont au stade « Maîtrisé ».

CHIFFRE D'AFFAIRES



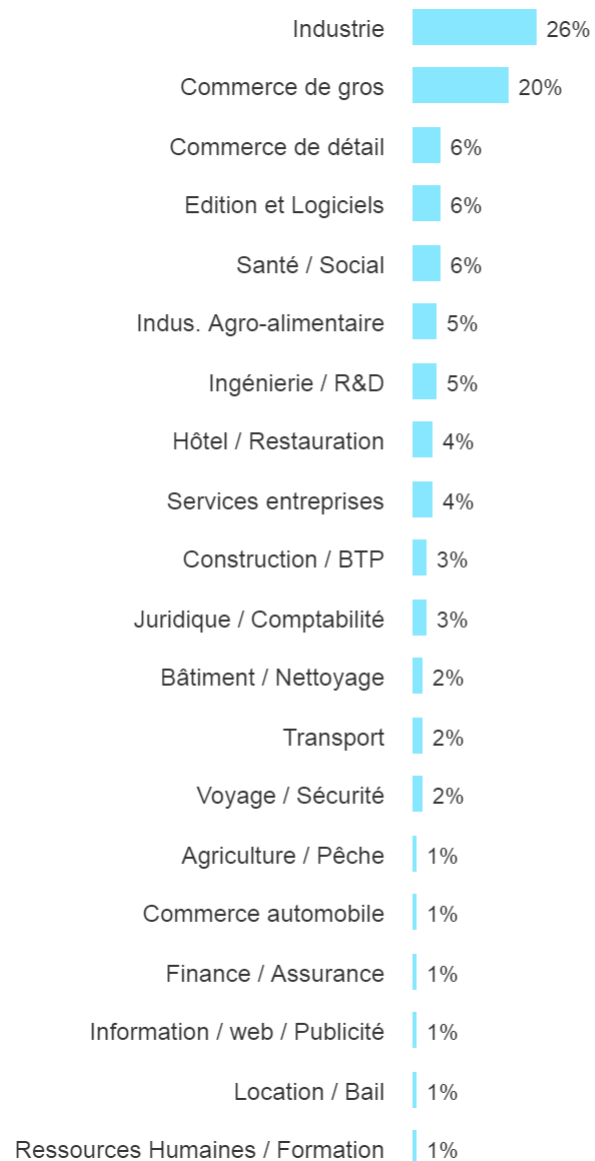
BUDGET ALLOUÉ AU SYSTÈME D'INFORMATION

Pourcentage budget annuel

3 %

Moyenne

Secteurs d'activité



Les secteurs d'activité de l'**industrie** et du **commerce de gros** sont dominants parmi l'échantillon interrogé.

Exemples de domaines d'activité pour l'industrie:

- Métallurgie
- Mécanique industrielle
- Prêt à porter masculin haut de gamme
- Aéronautique
- Fabricant de matériel médico-chirurgical
- Fabrication de produits métalliques
- Mobilier commercial ...

Exemples de domaines d'activité pour le commerce de gros:

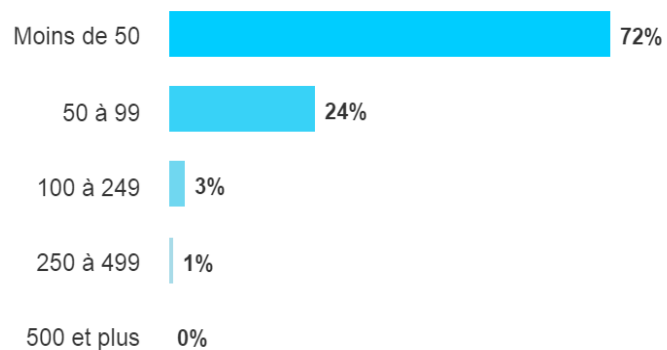
- Fabrication infusions et thés
- Négoce de bouteilles
- Grossiste fruits et légumes et produits de la mer
- Grossiste électronique
- Produits dentaires
- Production et commercialisation de compléments alimentaires ...

Parties-prenantes

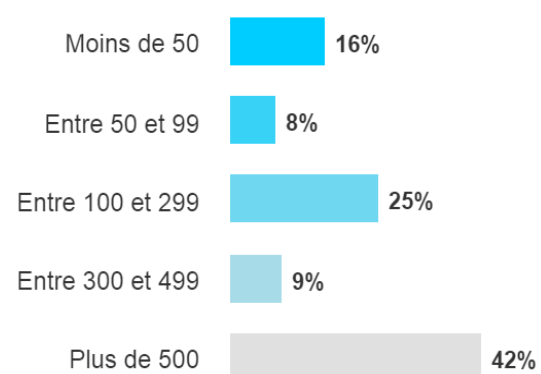


Les entreprises interrogées ont majoritairement **moins de 50 salariés**, ont **plus de 500 clients** et **moins de 50 sous-traitants**.

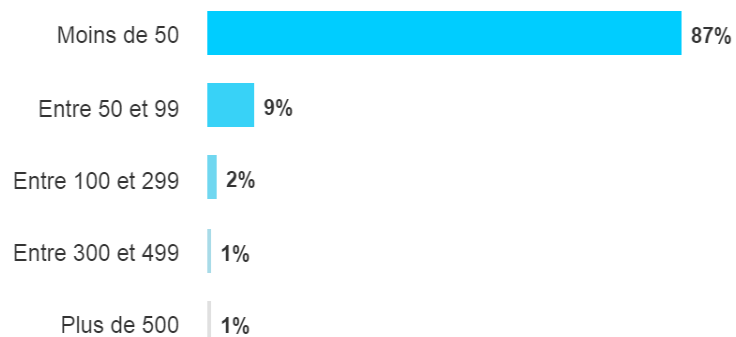
NOMBRE DE SALARIÉS



NOMBRE DE CLIENTS



NOMBRE DE SOUS-TRAITANTS



NOMBRE DE FOURNISSEURS / PARTENAIRES

86

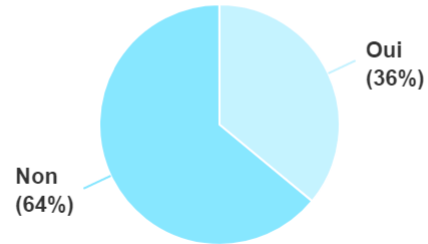
Moyenne

Site(s) de l'entreprise



En lien avec la taille des entreprises, peu ont **plusieurs sites** et encore moins des **sites à l'étranger**.

VOTRE ENTREPRISE A-T-ELLE PLUSIEURS SITES EN FRANCE ?



Si l'entreprise a plusieurs sites en France



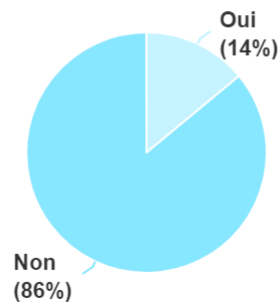
COMBIEN ?

Réponses effectives : 36

9

Moyenne

VOTRE ENTREPRISE A-T-ELLE DES SITES A L'ETRANGER ?



Si l'entreprise a plusieurs sites à l'étranger



COMBIEN ?

Réponses effectives : 14

4

Moyenne

*Réponses effectives : nombre de personnes ayant répondu à la question

Récapitulatif de la maturité de la transformation digitale

	MOYENNE
Agilité de l'entreprise à son marché	3,4
Bon niveau de qualité et intensité de la collaboration avec les partenaires	3,3
Utilisation des technologies mobiles	3,3
Structure organisationnelle adaptée aux échanges entre activités	3,2
Structure organisationnelle adaptée aux échanges entre métiers	3,2
Transformation digitale intégrée à la culture de l'entreprise	3,2
Transformation digitale comme axe stratégique de développement	3,2
Structure organisationnelle adaptée aux échanges entre acteurs internes / externes	3,1
Prise en compte de l'obsolescence technologique	3,1
Autonomie et responsabilisation des collaborateurs	3,1
Transformation digitale améliore l'image de marque	3,0
Mise en place de moyens pour améliorer les pratiques de travail collaboratif	2,9
Utilisation des réseaux sociaux et communautés en ligne par l'entreprise	2,9
Digitalisation des processus organisationnels	2,8
Disponibilité de l'offre informatique dans le CLOUD ou en mobilité	2,7
Mise en place de démarches d'écoute clients / collaborateurs / fournisseurs ...	2,7
Mise en place d'actions de veille ou de benchmarking au sein de l'entreprise	2,6
Impact de la transformation digitale sur le business model(s) de l'entreprise	2,6
Valorisation des données générées par les différentes parties prenantes	2,6
Prise en compte de l'évolution nécessaire des compétences	2,6
Processus de vente multicanal	2,5
Utilisation des technologies émergentes au sein de l'entreprise	2,1

Les forces pour se transformer

L'agilité de la structure.

La qualité et l'intensité de la collaboration avec les partenaires.

L'usage des technologies mobiles.

Les axes de travail pour favoriser la transformation

L'usage des technologies émergentes.

Les processus de vente en multicanal.

La prise en compte de l'évolution des compétences.

La valorisation des données générées.

Le business model de l'entreprise.

Mise place d'actions de veille ou de *Benchmarking*.



Ce qu'en disent les entreprises

Quelles difficultés sont spontanément remontées par les entreprises ?



Nuage de mots : représentation visuelle des mots les plus évoqués pour répondre à la question. Plus le mot est de taille importante, plus cela signifie que le mot a été cité par les répondants.

Difficultés rencontrées

Budgets / Temps à allouer

La principale difficulté rencontrée par les entreprises est le coût. Les investissements à mettre en place sont importants et les entreprises manquent de ressources financières, mais également de compétences (personnel qualifié) ainsi que de temps.

Les outils utilisés ne sont pas forcément aboutis et complexifient la transformation digitale.

Pour les entreprises, il est difficile de budgéter le coût nécessaire pour faire face à la transformation digitale. Elles doivent aussi concilier leur activité et le changement vers le digital sans être sûr d'avoir un retour sur investissement.

Résistance au changement

Les différentes parties prenantes de l'entreprise ne sont pas toutes adeptes et sont réticentes par rapport au digital. Cela nécessite des moyens financiers, des changements humains (appropriation de nouvelles technologies et de nouveaux processus) pour faire face à la transformation digitale. Les parties prenantes ne sont pas forcément réceptives au changement.

Outre les difficultés en interne, les parties prenantes externes ne sont pas forcément en phase avec l'entreprise et freinent le passage vers le digital. En effet, le travail inter-métier peut se complexifier.

Besoin d'accompagnement

Certaines entreprises subissent le passage vers le digital alors que d'autres peuvent difficilement se digitaliser de part leur activité / métier.

Elles se sentent démunies car elles n'ont pas les personnes qualifiées pour la bonne installation de nouveaux logiciels par exemple. Certains salariés / fournisseurs ont plus de difficultés à s'adapter à ce changement.

Enfin, la crise sanitaire a obligé certaines entreprises à se digitaliser (télétravail) alors que ce n'était pas leur axe prioritaire. Le passage vers le digital leur a donc été imposé et non souhaité, ce qui n'était pas en phase avec la stratégie globale de l'entreprise.

Autres difficultés rencontrées

Le passage vers le digital engendre de nouveaux questionnements telles que la protection des données clients, la confidentialité. Ceci est d'autant plus vrai pour les petites structures qui n'ont pas des moyens financiers importants alloués au digital.

Certaines entreprises n'ont pas accès à un bon réseau internet, ce qui complique le passage vers des processus plus digitalisés.

La transformation digitale n'est pas une priorité pour certaines entreprises car leur état d'esprit est de conserver l'authenticité de certains métiers.

Difficultés rencontrées

Budgets / Temps à allouer

« On manque de moyens pour faire face à la transformation digitale. »

Secteur d'activité : Ingénierie / R&D

« Le coût pour la mise en place de nouvelles technologies est assez onéreux. »

Secteur d'activité : Commerce de détail

« La dématérialisation de la facturation a du mal à être développée car cela met beaucoup de temps à mettre en place pour une petite équipe. »

Secteur d'activité : Construction / BTP

Résistance au changement

« Chaque personne, mes collaborateurs, sont différents face à la transformation digitale. Certains sont plus réceptifs que d'autres. »

Secteur d'activité : Industrie

« Il y a une réticence à dématérialiser même si nous avons conscience qu'il va falloir le faire et avancer sur le sujet plus vite et faire face à des outils dont nous n'avons pas la maîtrise : mais il y a un frein au niveau de la direction qui est décisionnaire. C'est un investissement qui est considéré comme une dépense. »

Secteur d'activité : Industrie

Besoin d'accompagnement

« Je préfère consacrer mon temps à chercher des clients pour la survie de l'entreprise, alors que le digital est une méthode qui fonctionne mais il faut prendre le temps pour s'en occuper. Nous n'avons pas le temps de tout gérer et surtout dans le contexte COVID qui est chronophage. »

Secteur d'activité : Commerce de gros

« [...] Il faut énormément de temps de préparation pour faire basculer l'entreprise dans le digital et ce n'est pas notre métier. Il faut trouver les compétences pour un moment donné. »

Secteur d'activité : Commerce de gros

Autres difficultés

« [...] Le digital n'est pas une priorité [...] »

Secteur d'activité : Industrie Agro-alimentaire

« Le réseau Internet dans le SUS Seine et Marne est lamentable, trop faible. Si ça fonctionnait, mes collaborateurs pourraient faire du télétravail. J'ai tenté une démarche pour alerter mais personne ne réagit. [...] »

Secteur d'activité : Juridique / Comptabilité

Démarches en cours



Alors que certaines entreprises sont confrontées à des difficultés, d'autres sont **parfaitement habiles** pour faire face à la transformation digitale. Certains corps de métier / activité sont **en phase avec le digital**. D'autres n'hésitent pas à **impliquer leurs salariés** lors de la transition vers la digitalisation. Enfin, certaines entreprises suivent le mouvement et ne rencontrent pas d'obstacles.

« La digitalisation est dans notre corps de métier [...]. »

Secteur d'activité : Information / Web / Publicité

« Honnêtement, vu que nous avons toujours été sensibilisés au digital, nous ne voyons pas de difficultés. Vu que le CLOUD est sécurisé, nous devons venir à l'agence. Je ne vois pas de points négatifs sur la digitalisation : c'est plus rapide, plus ergonomique, facile à utiliser et à apprendre. »

Secteur d'activité : Commerce de gros

« Nous étions déjà digital d'entrée de jeu, nous essayons de l'être le plus possible. Nous faisons tous les investissements nécessaires pour maintenir cette réalité. »

Secteur d'activité : Commerce de gros

« Je n'ai pas de difficultés particulières, on suit le mouvement. »

Secteur d'activité : Industrie

« Nous étions déjà digital d'entrée de jeu, nous essayons de l'être le plus possible. Nous faisons tous les investissements nécessaires pour maintenir cette réalité. »

Secteur d'activité : Commerce de gros

« L'entreprise est en pleine évolution de ce côté, nous n'avons pas de problèmes, nous mettons en route des projets et d'autres projets sont mis en place et aboutis. Il n'y a pas de freins. »

Secteur d'activité : Edition et Logiciels

- Les **résultats** de ce baromètre sont toutefois à **nuancer** au regard de certaines limites.
 - Tout d'abord, les réponses sont déclaratives. La qualité de l'auto-diagnostic tient donc à la justesse des réponses apportées par les dirigeants.
 - Ces réponses doivent être nuancées par la prise en compte de possibles biais de sur-estimation ou de sous-estimation en fonction de la personnalité du répondant.
 - De la même manière, malgré les tests préalables, des mécompréhensions de questions ou de critères sont toujours possibles.
- Dans ce contexte, nous suggérons aux entreprises qui souhaitent aller plus loin dans la démarche de transformation de **mener un audit approfondi** de leur maturité de la transformation digitale.
- → IS Lab d'IMT-BS tout comme les autres écoles IMT du consortium Disrupt'campus pourrait les accompagner pour ce faire.



Remerciements/ Contacts

Enquête réalisée sous la direction d'Imed Boughzala (IMT-BS IS Lab)
dans le cadre du programme IMT Disrupt'Campus

Et opérée par Violaine Pruvost et Mathilde Hervé
de l'Institut Sphinx

Remerciements à l'ensemble des écoles de l'IMT pour leurs participations

* * *

Contact : sabrina.caron@imt.fr

