

# Capgemini et le MIT profilent les Maîtres du numérique

*De notre envoyé spécial au MIT, Boston* – Plus de 11 000 étudiants du monde entier, plus de 1000 enseignants et 2000 chercheurs, 78 prix Nobels, 654 millions de dollars de recherches sponsorisées (sur les 2,7 milliards de budget annuel)... le Massachusetts Institute of Technology (MIT) de Boston est une institution phare. Et un laboratoire de pointe organisé en 5 disciplines : Ingénierie, Management, Architecture, Sciences humaines et Sciences.

Au cœur du MIT Sloan School of Management, le Center for Digital Business ou CDB (centre pour l'entreprise numérique) est doté de plus de 40 millions de dollars pour la recherche, et cofinancé par 35 sponsors.

« Les projets du CDB sont regroupés en trois Special Interest Groups : "Digital Productivity" (dans lequel nous travaillons avec Capgemini sur l'étude *The Digital Advantage*), "Digital Marketing" et "Digital Services and the Cloud", précise **David Verrill**, directeur exécutif du Center for Digital Business au MIT. L'objectif des projets consiste à concevoir des outils analytiques et de frameworks [NDLR : modèles] avec une approche autant tactique que stratégique. Chaque projet vise à répondre à la fois aux attentes économiques du sponsor et aux attentes académiques de la faculté. »

## Trois ans et plus de 3 000 entreprises rencontrées

En tant que Founding Sponsor (300 000 dollars par an sur trois ans), Capgemini Consulting contribue au programme *The Digital Advantage* sur trois ans, initié en 2011.

Le rapport de 2011 intitulé "Digital Transformation Framework" tentait de comprendre le phénomène numérique dans les organisations générant plusieurs milliards de dollars de chiffre d'affaires. Après 160 interviews en profondeur auprès de 50 entreprises dans 15 pays, un framework a été conçu afin de définir les stades de maturité numérique des organisations ([fichier PDF téléchargeable](#)).

En 2012, l'enquête "Digital Transformation Performance" s'appuyait sur les interviews de 500 entreprises dans 30 pays pour établir le lien entre leadership numérique et performance financière, détailler la maturité numérique par secteur économique, et définir l'ADN des leaders numériques (téléchargeable [ici](#)).

Cette année, le volet "Digital Transformation Execution" et ses 2500 entreprises sondées se proposent de déchiffrer comment la transformation numérique est menée dans la pratique, et d'en comprendre les challenges de la mise en œuvre.

Enfin, ces trois projets visent à obtenir une image claire des nouveaux Maîtres du Numériques (*The New Digital Masters*). Des travaux qui seront présentés en mai 2014 lors de deux événements : le MIT CIO Symposium le 21 et la MIT Center for Digital Business Annual Conference le 22.

# La maîtrise numérique vient aussi de l'intérieur

«Deux notions se conjuguent différemment, mais sont toujours présentes dans les entreprises qui maîtrisent le numérique: le potentiel numérique avec des initiatives réussies aussi bien sur l'expérience client que dans les opérations internes de l'entreprise, et les capacités de leadership (vision, gouvernance, implication, bonne gestion des relations DSI/métiers)», rapporte David Verrill.

Deux critères qui font émerger quatre typologies d'entreprise selon leur degré de maturité numérique (voir illustration).

## Quel type d'entreprise numérique êtes-vous?

En bas à gauche (peu de potentiel numérique et peu de leadership), se trouvent **les Beginners** (débutantes, environ 65% de l'échantillon): utilisant peu les capacités évoluées du numérique même si elles ont adopté les applications traditionnelles (ERP, e-commerce...). Soit elles freinent sur les nouvelles technologies, soit elles investissent, mais peu ou sans réussite. Une culture numérique peut exister parfois dans des silos très isolés.

En haut à gauche (plus de potentiel numérique, mais peu de leadership), **les Fashionistas** (victimes de la mode, environ 6% de l'échantillon) ont déployé et expérimenté de nombreuses applications numériques "sexy". Souvent, elles sont déployées sans vision globale et sans synergie réelle avec l'existant. Malgré une motivation certaine pour intégrer les tendances numériques, ces entreprises déploient une stratégie de transformation numérique sans se préoccuper vraiment de maximiser les bénéfices métier. On y trouve aussi des entreprises manquant de gouvernance.

En bas à droite (leader et transformatrice, mais moins numérique), **les Conservatives** (conservatrices, 14% du panel) se montrent prudentes face à l'innovation. Très actives pour unifier la vision, la gouvernance et la cohérence de leur organisation, elles se montrent très attentives aux investissements et très sceptiques face aux tendances technologiques. Avec un risque de manquer le coche, ou de payer ce retard à l'allumage.

Enfin, **les Digital Masters** (maîtres du numérique, tout de même 15% du panel) savent comment bénéficier pleinement de la transformation numérique. Ces entreprises investissent sur le numérique avec une vision globale, une gouvernance avisée, et en favorisant l'implication des employés et des clients. La culture numérique ainsi diffusée contribue à anticiper les prochaines évolutions, et à maintenir un avantage concurrentiel.

## Une dynamique pour mener la transformation numérique

Outre les analyses et profilages, ces travaux de Capgemini et du MIT ont défini un cycle itératif en quatre étapes.

- **Donner un cadre au défi du numérique**: comprendre l'impact de ces transformations, et évaluer sa maturité numérique permet à l'entreprise de développer sa vision et

d'aligner sa stratégie;

- **Organiser ses investissements**: l'élaboration d'une feuille de route du projet numérique et de son plan d'investissement permet de mettre en place un modèle de gouvernance;
- **Impliquer l'organisation**: la communication sur les changements induits à grande échelle doit être étayée par une évolution de la culture d'entreprise et une adaptation des pratiques;
- **Soutenir la transformation**: en renforçant ses compétences et capacités, l'entreprise doit aligner sa politique d'encouragement et de récompenses, sans oublier de mesurer, superviser et «reboucler le processus» autant que nécessaire.

L'analyse des meilleures pratiques sur trois années éclaire donc bien le chemin, mais la lecture du rapport complet qui sera bientôt disponible devrait se révéler très instructive.

*«Généralement, la vision à long terme nécessite d'être découpée en plusieurs projets courts avec des résultats immédiats et encourageants, ajoute David Verrill. Mais dans tous les cas de réussite, on constate un levier commun et très efficace: une entente entre les DSI et les directions métier.»*

*«Il n'existe pas de recette universelle, et la réussite de la transformation numérique reste très liée à la culture de chaque entreprise, à ses compétences, et sa capacité d'adaptation. Nous avons été étonnés de constater que parfois les RH n'étaient pas impliquées dans ces projets stratégiques de changement», conclut Didier Bonnet, directeur Global Practices chez Capgemini Consulting. «Enfin, face à l'approche de certains vendeurs qui proposent leurs offres aux métiers en soulignant qu'ils peuvent se passer de la DSI, nous n'avons rencontré aucun responsable métier qui pouvait se passer de ces compétences. En revanche, nous avons également rencontré des DSI qui avaient clairement besoin d'évoluer!»*

---

**Voir aussi**

[Silicon.fr en direct sur les smartphones et tablettes](#)

[Silicon.fr fait peau neuve sur iOS](#)