

LE MODÈLE DE MATURITÉ NUMÉRIQUE DE L'ENTREPRISE

Nombre de décideurs souhaitent savoir où ils en sont en matière de maturité numérique et sur quels axes travailler en priorité pour améliorer leur compétitivité. Là encore, peu de modèles permettent d'éclairer nos dirigeants. La maturité numérique est souvent faussement associée aux projets technologiques. Au départ, nombre de dirigeants semblent rassurés par ce type d'initiatives. Plus ou moins rapidement, ils se rendent compte de leur erreur. Confondre le « comment », les moyens, avec le « quoi et le pourquoi », la finalité, semble caractériser notre époque, comme le faisait déjà remarquer en son temps Albert Einstein.

C'est pourquoi, au centre R&D d'Acadys, nous avons développé un modèle basé sur les derniers résultats de recherche en management des systèmes d'information qui associent gestion du numérique et performance d'entreprise.

01 Présentation de la Best Practice

L'origine

La maturité numérique représente la capacité d'une organisation à profiter pleinement des opportunités offertes par le numérique, et plus généralement par les systèmes d'information; que ce soit en matière d'amélioration significative de la productivité et de création de nouveaux produits ou de services à forte valeur ajoutée.

Cette maturité numérique concerne l'ensemble des composantes traditionnelles de la chaîne de valeur de l'organisation, ainsi que l'ensemble des parties prenantes de l'écosystème d'entreprise.

Aussi, l'organisation, qu'elle soit publique ou privée, doit repenser son business model, sa proposition de valeur, ses produits et services, tout en évaluant son aptitude à se transformer.

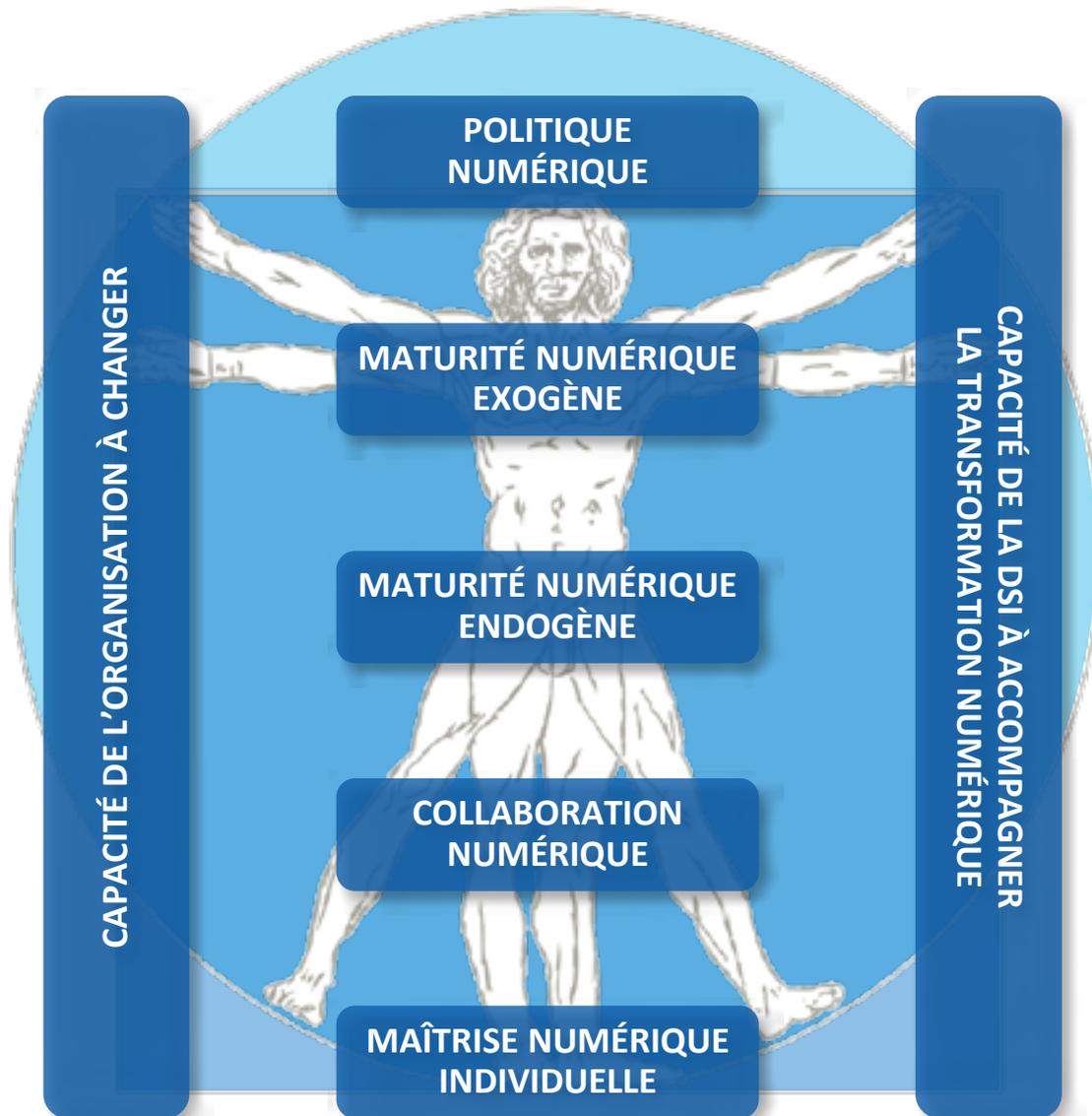
C'est à partir de cet objectif ambitieux que nous avons développé un modèle original, basé sur la représentation de l'homme de Vitruve de Léonard de Vinci.

Le modèle

Les consultants chercheurs d'Acadys ont conçu à la fois une représentation et une démarche méthodologique originale pour évaluer la maturité numérique d'une organisation, en cinq niveaux et deux dimensions transversales.

Cette méthode évalue la politique numérique de l'organisation, la maturité numérique de l'entreprise vis-à-vis de son écosystème (clients, fournisseurs, partenaires, etc.), la maturité et performance de ses processus internes, la capacité collaborative de l'organisation, ainsi que la maîtrise des outils numériques des collaborateurs.

100 MEILLEURES PRATIQUES MANAGÉRIALES



Le modèle de maturité numérique de l'entreprise

L'Homme de Vitruve, utilisé en filigrane, est une création datant de 1490 de l'un des plus grands génies de tous les temps : Léonard de Vinci. Il souhaitait rendre hommage à celui qu'il considérait comme le plus grand architecte de tous les temps : le romain Vitruve (v-90-v-20), auteur de l'un des plus grands traités d'architecture antique rédigé en -15 avant J.C. et dédié à l'empereur romain Auguste.

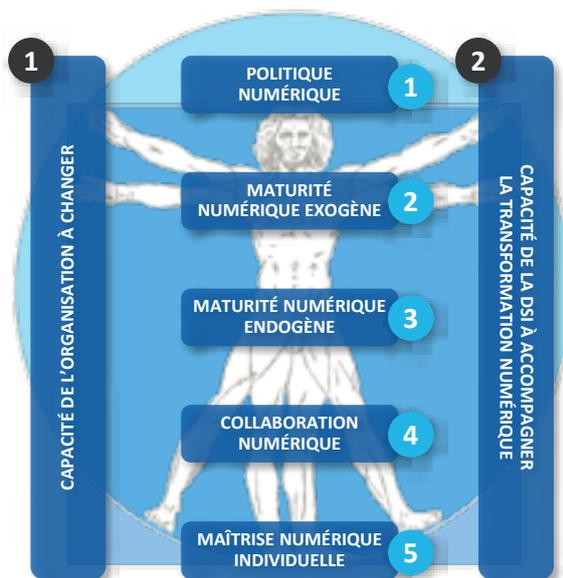
La représentation de Léonard de Vinci encore appelée, les proportions idéales, est basée sur le nombre d'Or. Elle utilise la symbolique du cercle et du carré, alliant le spirituel au pragmatisme. L'homme de Vitruve représente l'Humanisme cher à la Renaissance, fixant « L'Homme au centre de tout ». C'est pourquoi elle nous semble tout particulièrement adaptée pour aborder l'architecture de l'entreprise numérique et, plus particulièrement, sa transformation.

LE MODÈLE DE MATURITÉ NUMÉRIQUE DE L'ENTREPRISE

La démarche méthodologique

Nous définissons ci-dessous les cinq niveaux et les deux dimensions transversales pour évaluer la maturité numérique d'une entreprise.

- 1 Définit et impulse la dynamique numérique de l'entreprise selon différents plans. Elle en donne la vision, le sens et les moyens.
- 2 Permet d'apprécier la façon dont l'entreprise interagit avec son écosystème, la façon dont elle déploie sa politique numérique dans son environnement.
- 3 Permet d'apprécier la façon dont l'entreprise est organisée et décline sa politique numérique en son sein en analysant le niveau de performance et fluidité des processus métier et du fonctionnement interne.
- 4 Permet d'appréhender la façon dont les collaborateurs d'entreprise interagissent entre eux et partagent leurs expériences, capitalisent la connaissance, par communauté d'acteurs, par activité transversale ou par projet.
- 5 Permet d'évaluer le niveau de maîtrise des outils numériques par les collaborateurs d'entreprise ainsi que les besoins en formation.



- 1 **La capacité de l'organisation à changer** à tous les niveaux, des dirigeants aux opérationnels en passant par les métiers en identifiant les différents leviers du changement
- 2 **La capacité de la DSI à accompagner la transformation numérique** de l'entreprise au travers des différents métiers qu'elle représente

Au-delà de l'évaluation de la maturité numérique, cette grille d'analyse permet de mieux cerner le potentiel d'amélioration, ainsi que les leviers d'optimisation de la gestion du système d'information au sein de la chaîne de valeur de l'entreprise, pour chacune des composantes.

La capacité de la DSI à accompagner la transformation et celle de l'organisation à changer seront également mis en perspective.

Regard critique

Aucun modèle n'est parfait. Sa force et son originalité est d'adresser les différents niveaux de maturité numérique d'une entreprise de la « tête aux pieds » : de sa politique et de sa stratégie à la maîtrise individuelle du numérique par les utilisateurs, en passant par les communautés de pratiques, les processus internes et les processus externes avec les différentes parties prenantes de l'entreprise.

Le passage en revue de ces différents niveaux ouvre des perspectives pas toujours considérées et permet d'identifier de nombreuses opportunités d'amélioration.

L'autre force et originalité du modèle est de considérer aux différents niveaux, de la direction générale aux collaborateurs, l'aptitude de l'entreprise à évoluer et à se transformer. Cela permet d'identifier les points potentiels de blocage les plus importants afin de dimensionner le programme de changement en conséquence.

100 MEILLEURES PRATIQUES MANAGÉRIALES

C'est aussi le cas pour la DSI ou l'organisation en charge de mener opérationnellement la transformation. En a-t-elle la légitimité ? Possède-t-elle les moyens et les compétences ? Sait-elle comment procéder ? Autant de réponses qui conditionneront inéluctablement le succès d'un tel programme de transformation.

Au-delà de ces grands enjeux, le modèle de maturité d'Acadys ne rentre ni dans les détails, ni dans la manière de procéder. Il met juste en exergue les grands enjeux de l'entreprise numérique dans son eco-système.

03 Que faire ? Quelques pistes de solutions

Une fois le diagnostic réalisé, il s'agit de discuter l'ensemble des opportunités qui s'offrent à l'entreprise. Chacune de ces opportunités doit être considérée à la fois sur un plan stratégique et sur un plan économique.

D'un point de vue stratégique, il faut évaluer l'intérêt des différentes opportunités en regard de la stratégie d'entreprise. Celles à la plus grande contribution doivent être identifiées et mises en avant.

D'un point de vue économique, il s'agit de mesurer les bénéfices des opportunités afin d'établir les actions prioritaires à mener.