



Le leurre de la technologie – Favoriser la dimension humaine de la transformation numérique

Lorsque vient le temps d'engager leurs entreprises dans la transformation numérique, les directeurs financiers songent généralement d'abord à évaluer une multitude de technologies évolutives et interreliées, comme l'internet des objets, l'intelligence artificielle (IA), l'automatisation des processus robotisés et la réalité augmentée, avant d'investir dans celles-ci. Ils doivent également déterminer comment intégrer ces capacités numériques dans les activités de l'entreprise et repenser le modèle d'exploitation de celle-ci et la façon dont elle procure de la valeur.

Cette tâche peut paraître énorme, mais elle ne représente pas la partie la plus difficile de la transformation. La différence entre une entreprise qui mise sur les technologies émergentes pour en tirer un avantage concurrentiel et une entreprise qui investit au hasard dans quelques outils numériques n'est ni la technologie utilisée ni sa mise en œuvre.

Il s'avère que la culture peut contribuer ou nuire à la transformation numérique. Les entreprises qui s'efforcent de bâtir une culture d'entreprise qui s'adapte plus facilement au changement auront plus de facilité à mettre en place de nouvelles technologies et de nouveaux processus opérationnels.

C'est la conclusion à laquelle sont parvenus les auteurs du livre *The Technology Fallacy: How People are the Real Key to Digital Transformation* (MIT Press, avril 2019). Ce livre est le fruit d'une étude menée durant quatre ans auprès de dirigeants sur la façon dont les technologies modifient le fonctionnement de l'entreprise. L'étude, réalisée conjointement par Deloitte Consulting LLP et MIT Sloan Management Review (SMR), a permis de recueillir les commentaires de plus de 16 000 personnes provenant de 157 pays et 28 secteurs d'activité différents¹.

Les auteurs ont également constaté que, pour obtenir d'excellents résultats, les entreprises doivent assurer l'adéquation entre leur culture, leurs talents, leur structure ainsi que leurs activités et la technologie et maintenir cette adéquation au fur et à mesure que la technologie évolue. En outre, en l'absence d'un chef de la culture ou d'un dirigeant occupant une fonction similaire, les directeurs financiers jouent un rôle clé pour ce qui est de mener une telle initiative.

Dans ce numéro du bulletin *CFO Insights*, nous examinerons la façon dont les directeurs financiers peuvent contribuer à refaçonner la culture d'entreprise de façon à faciliter la transformation numérique et ainsi faire progresser la « maturité numérique » de leurs entreprises, c'est-à-dire la mesure dans laquelle les entreprises peuvent tirer parti des occasions créées par la transformation numérique.

Soutenu par

Le programme pour les **directeurs financiers**

Présenter une vision audacieuse

L'étude réalisée conjointement par Deloitte et MIT SMR fait ressortir clairement que les entreprises effectuent toutes un virage numérique, mais pas à la même vitesse. En 2018, 30 % des répondants ont décrit leur transformation numérique comme étant « sur la voie de la maturité », par rapport à 25 % l'année précédente. Qui plus est, seulement 25 % ont indiqué que leurs entreprises en étaient aux premiers stades de ce processus, soit une forte baisse par rapport à 34 % l'année précédente (voir figure 1).

Il ressort également clairement de l'étude que les répondants comprennent les enjeux. En effet, une vaste majorité (87 %) d'entre eux a indiqué que les technologies numériques viendront perturber leur secteur d'activité de façon considérable ou modérée. Néanmoins, seulement 44 % sont d'avis que leur entreprise se prépare adéquatement à réagir de façon efficace aux perturbations. Cet important écart suggère que bien que la plupart des organisations discutent de transformation numérique, elles ne prennent pas des mesures adéquates pour y faire face.

La préparation est toutefois fondamentale : les entreprises doivent songer à changer leurs pratiques d'affaires, à trouver des façons de réagir plus rapidement et plus efficacement aux changements technologiques continus et à perfectionner leurs compétences tant

personnelles qu'organisationnelles, de même qu'à améliorer leur style de gestion afin de mieux s'adapter au nouvel environnement. Et puisque la culture d'une entreprise peut faire toute la différence dans sa maturité numérique, elles doivent créer des environnements propices à la transformation. Près de 60 % des personnes ayant répondu que leur entreprise était sur la voie de la maturité numérique ont indiqué que l'entreprise cultivait des valeurs telles que la prise de risque, la collaboration, l'agilité et l'apprentissage continu.

La communication de l'objectif est un élément clé dans la création de cet environnement innovateur. Pendant que la transformation numérique progresse, les dirigeants peuvent motiver leurs talents en brossant un portrait clair de la façon dont ils s'attendent à ce que le nouveau modèle économique fonctionne : quels clients seront servis (et comment), quelle nouvelle proposition de valeur ressortira des divers avantages liés aux coûts et à l'efficacité, et, bien entendu, comment la technologie pourra appuyer le nouveau modèle (voir l'encadré, « Ouvrir la voie à la transformation numérique »). Quelque 80 % des répondants qui ont indiqué que leur entreprise était « sur la voie de la maturité numérique » ont également indiqué que leur entreprise avait établi une stratégie claire et cohérente. Parmi les entreprises qui se considéraient comme étant « le moins engagées sur la voie

de la maturité », seulement 15 % étaient en mesure d'affirmer la même chose.

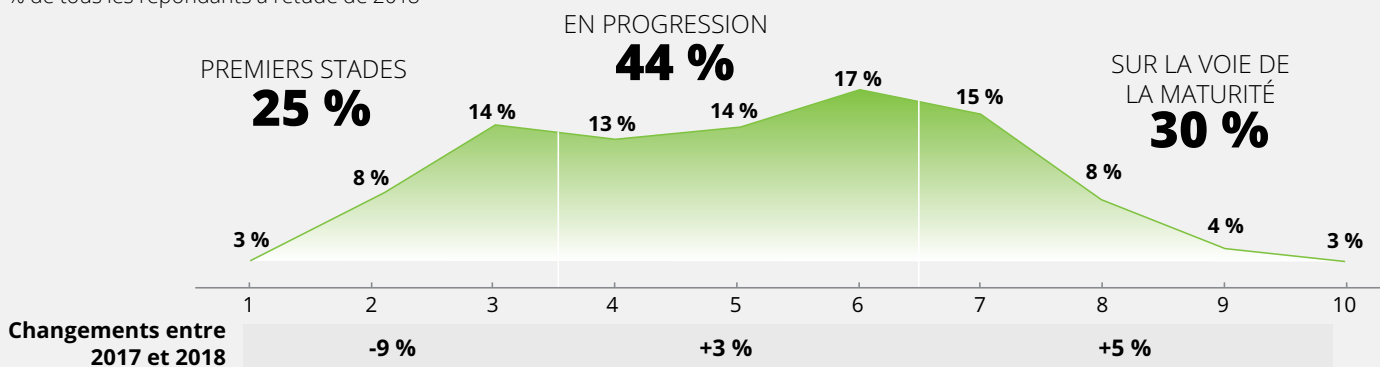
Lorsqu'il s'agit de mettre le plan à exécution, il est conseillé de privilégier les étapes à court terme par rapport aux initiatives d'envergure. S'inspirant du concept de la **transformation minimale viable**², qui désigne le fait de réduire l'investissement initial et le délai de mise en marché en apportant des changements progressifs, les auteurs suggèrent aux entreprises d'entreprendre leur virage numérique en apportant des changements minimaux viables. Ce déploiement progressif peut comprendre des étapes aussi simples que celle de doter les directeurs d'un pouvoir décisionnel leur permettant de gérer les non-salariés, tels que les entrepreneurs et les travailleurs occasionnels.

Chaque initiative numérique offre aux entreprises l'occasion d'en apprendre davantage sur le nouvel environnement. Les gestionnaires et les employés peuvent observer directement l'incidence que peut avoir l'ajout d'un simple outil numérique sur toutes les activités de l'entreprise, allant de la création de produits à la distribution en passant par l'affectation des ressources. Et le fait de faire une chose différemment, puis une autre, contribue à augmenter l'agilité de l'entreprise au fur et à mesure que les employés s'habituent et s'adaptent à chaque changement.

Figure 1 : À quelle étape de sa maturité numérique votre entreprise est-elle rendue?

Seulement 30 % des entreprises considèrent avoir atteint la maturité numérique

% de tous les répondants à l'étude de 2018*



La maturité numérique progresse, selon les répondants au sondage**

* Les dirigeants interrogés devaient répondre à la question suivante : « Imaginez une entreprise idéale utilisant des technologies et des capacités numériques dans le but d'améliorer le processus, d'encourager la participation des talents à l'échelle de l'entreprise et de favoriser la création de modèles économiques nouveaux et générant de la valeur. Où situeriez-vous votre entreprise par rapport à cet idéal? » (Les répondants devaient répondre sur une échelle d'un à dix, où dix équivalait au degré de maturité le plus élevé.) Les chiffres ne totalisent pas 100 pour cent en raison de l'arrondissement.

** Données de 2017 extraites du document « Achieving Digital Maturity », MIT Sloan Management Review et Deloitte University Press, juillet 2017.

Source : Deloitte Development LLC, 2019



Les incidences se font sentir poste par poste, rôle par rôle. Le directeur financier pourrait, par exemple, devoir suspendre temporairement l'application des modèles de rendement du coût du capital investi de l'entreprise pour faire progresser les efforts de transformation numérique. Quant aux employés, chaque petit gain s'appuie sur un autre. Au fur et à mesure qu'ils observent qu'un modèle économique viable prend forme, les employés devraient se concentrer de façon proactive sur l'acquisition des compétences requises, de manière tant formelle qu'informelle, pour favoriser la progression de la transformation.

Obstacles au changement de culture

Le très grand impact qu'aura la technologie numérique sur les entreprises offre à celles-ci une occasion rare : celle de « réinitialiser » leurs activités et leur culture. Pas littéralement, bien sûr, mais en réévaluant comment elles créent de la valeur et en apportant quelques changements organisationnels fondamentaux. Certains obstacles peuvent toutefois rendre difficiles les changements à la culture pour accommoder la transformation numérique, y compris les suivants :

- **Obstacle lié à la compétence :** Certaines entreprises, en particulier celles qui sont bien établies, peuvent être aveuglées par leurs succès passés et ne pas ressentir un besoin urgent de changer les choses. Elles ne voient pas dans quelle mesure la technologie transforme radicalement le cadre concurrentiel et comment leurs processus et leur mentalité, s'ils ne sont pas modifiés, pourraient créer une occasion pour des concurrents.

- **Obstacle lié à la vitesse :** Dans certains cas, les hauts dirigeants peuvent sous-estimer la vitesse à laquelle une entreprise dotée d'une infrastructure numérique peut devenir une menace sur le plan de la concurrence. Ils ont tendance à attendre que la perturbation touche leur chiffre d'affaires ou, en d'autres mots, jusqu'à ce qu'il soit déjà peut-être trop tard. Ils peuvent surestimer la vitesse à laquelle ils peuvent se rattraper et croire que le moment venu, ils pourront tout simplement investir dans des technologies numériques.
- **Obstacle lié à la structure :** Lorsqu'il s'agit d'adopter des outils numériques, l'approche par le haut s'avère souvent inefficace. Pour les entreprises dotées de structures de commande et de contrôle, ceci signifie fournir du temps et du soutien pour former les employés et leur faire comprendre comment ils peuvent intégrer les outils dans leur travail. Encore une fois, il est plus efficace de cultiver les conditions idéales pour l'acceptation que de forcer l'adoption des technologies numériques.
- **Obstacle de l'ennemi en soi :** Dans l'étude réalisée conjointement avec MIT SMR, les répondants ayant indiqué voir la technologie numérique plus comme une menace que comme une occasion ont été invités à écrire quelques mots sur la nature de la menace à laquelle leur entreprise était confrontée. Il s'est avéré que la plus importante catégorie de menaces avait trait à des questions organisationnelles : manque d'agilité, complaisance, culture inflexible. Les répondants manquaient manifestement de confiance en la capacité de leur entreprise de faire face aux changements dans la concurrence.

Leadership modèle pour une dominance numérique

La nécessité d'avoir confiance en sa propre entreprise explique en partie pourquoi les dirigeants jouent un rôle crucial dans la création de la culture requise pour la transformation numérique. Environ 90 % des répondants d'entreprises en voie d'atteindre la maturité numérique ont indiqué croire que les dirigeants de leur entreprise possédaient les compétences et l'expérience requises pour diriger la stratégie numérique. En revanche, tout au plus 30 % des entreprises aux premiers stades de leur transformation numérique ont affiché une telle conviction. Aussi déroutante que puisse sembler la révolution numérique, les qualités d'un leadership efficace n'ont pas considérablement changé (voir figure 2).

Alors que par le passé, les entreprises définissaient un leader solide comme une personne qui a toutes les réponses, dans un environnement en transformation, le leadership s'incarne dans une personne qui pose des questions percutantes et inspirantes. Pour garder leurs entreprises à l'avant-scène

Figure 2 : Quelles sont les compétences que les leaders de votre entreprise doivent acquérir pour favoriser la transformation numérique? (Sélectionnez les trois principales)

Esprit d'expérimentation

61 %

Attitude axée sur la prise de risque

55 %

Volonté de s'exprimer, de remettre en question

36 %

Confiant en ses capacités de leader

36 %

Désir constant d'exceller

31 %

Intelligence émotionnelle

31 %

Résilience

7 %

Source : Deloitte Development LLC, 2019

de la transformation numérique, les dirigeants, y compris les directeurs financiers, doivent montrer l'exemple en se perfectionnant continuellement et en affichant des habiletés essentielles telles que :

- **Fournit une orientation/Regard tourné vers l'avenir.** Les répondants ont indiqué la capacité à définir une orientation, qui est sans aucun doute devenue de plus en plus difficile, comme étant la compétence la plus importante d'un leader. Parmi les répondants, 22 % ont sélectionné « vision transformatrice » comme l'une des principales qualités qu'un leader doit posséder, tandis que 21 % ont choisi « Regard tourné vers l'avenir ». Au fur et à mesure que les entreprises adopteront des structures de plus en plus horizontales, le fait d'être capable de persuader et d'influencer d'autres personnes afin que tous se dirigent dans la même direction constituera une compétence très utile.
- **Fait preuve de jugement en affaires.** Cette compétence semble être un vestige de l'ère analogique, mais elle est de moins en moins observable. Dans un environnement

numérique, les décisions doivent être prises plus rapidement et doivent s'appuyer sur des données à jour.

- **Encourage la participation des employés.** La vitesse rapide associée à l'ère numérique requiert des dirigeants qu'ils continuent de faire ce qu'ils ont toujours fait, mais différemment. Plutôt que de déléguer, ils doivent encourager les employés à faire preuve de créativité, à collaborer et à agir eux-mêmes comme des leaders.
- **Inspire les autres.** Le chemin vers la maturité numérique est pavé d'incertitudes. Les attentes des employés ont peut-être été influencées par leur dépendance à la technologie GPS, mais ils veulent suivre des leaders qui savent garder une longueur d'avance, qui communiquent continuellement leur engagement à l'égard du changement culturel et du renforcement de l'objectif sous-jacent à la transformation. Cette aptitude est primordiale pour le perfectionnement des talents, une autre aptitude très valorisée.

- **Favorise la collaboration.** Les entreprises numériques ne se contentent pas de reproduire la structure horizontale des réseaux poste-à-poste; elles agissent en conséquence. Les leaders doivent tirer parti des outils de collaboration numériques pour encourager la collaboration intentionnelle au sein de l'entreprise en abolissant les cloisonnements et en créant des équipes regroupant des membres de divers services. L'esprit de collaboration devrait s'étendre au-delà de l'entreprise et permettre de renforcer les partenariats externes et d'estomper les frontières au sein de l'entreprise.

Dans l'étude, 68 % des entreprises ont indiqué qu'elles pensaient devoir trouver de nouveaux leaders pour pouvoir triompher dans l'ère numérique. Ce qui est vrai pour les leaders peut s'appliquer également à la culture : le type de personne ou de culture qui a permis à l'entreprise d'entreprendre son virage numérique n'est pas le même type de personne ou de culture qui gèrera sa restructuration prochaine. La clé, dans les deux cas, est de reconnaître la situation et d'agir le plus rapidement possible.

Ouvrir la voie à la transformation numérique

En l'absence d'une feuille de route cohérente, le terme « transformation numérique » peut évoquer une solution globale coûteuse à toute une gamme de défis visibles : changements dans les demandes des clients, augmentation de concurrents non traditionnels, lacunes sur le plan des compétences et émergence continue de technologies concurrentielles.

Cependant, pour accomplir une transformation à l'échelle de l'organisation, les entreprises doivent mettre en place une stratégie numérique centrée, élaborer un plan pour intégrer les diverses technologies et s'assurer d'avoir en place les compétences requises pour appuyer leurs objectifs. Un calendrier de déploiement des technologies ne remplace pas une démarche exhaustive. Voici quelques questions que les entreprises doivent se poser pour élaborer leur stratégie liée à la transformation :

- **Quelle ambition l'entreprise nourrit-elle à l'égard de la technologie numérique?** Compte tenu de l'abondance de nouvelles technologies, il est facile de mêler connaissance et compréhension. Les directeurs financiers peuvent décider qu'ils ont besoin de l'intelligence artificielle ou de chaînes de blocs parce qu'ils ont entendu dire que la fonction finance peut réduire ses coûts et augmenter son efficacité et son agilité grâce à l'automatisation. Mais si tous les hauts dirigeants venaient à prioriser des outils numériques en se fondant seulement sur le fait qu'ils peuvent améliorer leurs fonctions individuelles, ils pourraient passer à côté des avantages plus importants que procurerait une approche systématique.
- **D'où viennent les concurrents?** Des entreprises de toutes les tailles – 31 % des directeurs financiers qui ont répondu aux questions de l'étude réalisée par Deloitte et MIT SMR, qui représentaient des entreprises avec des chiffres d'affaires annuels de plus d'un milliard de dollars, voulaient investir dans la technologie numérique pour devenir des concurrents encore plus féroces. Mais nous savons maintenant que les entreprises en démarrage peuvent également se servir de la technologie numérique comme arme pour se catapulte au cœur du marché. Cette possibilité devrait inciter les directeurs financiers à analyser les investissements sous l'angle des compétences différenciatrices fondamentales de l'entreprise, séparément des occasions connexes ou de celles liées à la transformation, en s'assurant de conserver un équilibre en ce qui touche l'intégration des technologies numériques.
- **Comment le rôle des humains changera-t-il?** Les entreprises qui se basent uniquement sur l'analyse de rentabilité risquent parfois de surestimer, par exemple, la possibilité de couper des postes en raison de l'automatisation des processus robotisés. Mais avant de couper des postes, la direction devrait les replacer dans un contexte plus vaste : ces postes sont peut-être superflus, et ce, même sans l'introduction d'une nouvelle technologie, ou ces employés pourraient peut-être être formés et réaffectés afin de procurer un avantage à l'entreprise dans son nouvel environnement numérique. En fait, le but principal de toute transformation n'est pas différent, qu'il s'agisse de l'ère analogique ou numérique : il s'agit de mettre en place la technologie qui créera des occasions génératrices de produits.

Notes de fin

1. Les analyses des résultats des études de chaque année sont incluses dans divers articles de *MIT Sloan Management Review : Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation*, juillet 2015; *Aligning the Organization for Its Digital Future*, juillet 2016; *Achieving Digital Maturity*, juillet 2017; et *Coming of Age Digitally*, juin 2018.
2. Jacob Bruun-Jensen et John Hagel, « *Business Ecosystems Come of Age* », Deloitte University Press, 2015.

Personnes-ressources

Garth R. Andrus

Associé délégué, Groupe du capital humain
Deloitte Consulting LLP
gandrus@deloitte.com

Anh Nguyen Phillips

Directrice de recherche, Programme pour
les directeurs financiers, Deloitte LLP
Deloitte Consulting LLP
anhphillips@deloitte.com

Au sujet du programme pour les directeurs financiers de Deloitte

Le programme pour les directeurs financiers de Deloitte met à contribution une équipe multidisciplinaire de leaders et d'experts de Deloitte qui aident les directeurs financiers à garder une longueur d'avance dans un contexte de défis et de demandes grandissantes. Le programme pour les directeurs financiers mise sur l'excellente capacité de notre entreprise à présenter des idées avant-gardistes et des perspectives nouvelles pour tous les stades de la carrière du directeur financier afin de l'aider à gérer les aspects complexes de son rôle, à s'attaquer aux plus grandes difficultés de l'entreprise et à s'adapter aux transformations stratégiques du marché.

Pour obtenir plus d'informations sur le programme pour les directeurs financiers de Deloitte, visitez notre www.deloitte.com/us/thecfoprogram.



Suivez-nous @deloittecf

Les bulletins *CFO Insights* sont rédigés sous la supervision de M. Ajit Kambil, directeur mondial de recherche, programme pour les directeurs financiers, Deloitte LLP, et Lori Calabro, directrice principale, programme de formation pour les directeurs financiers, Deloitte LLP.

La présente publication ne contient que des renseignements généraux, et Deloitte n'y fournit aucun conseil ou service professionnel dans les domaines de la comptabilité, des affaires, des finances, du placement, du droit ou de la fiscalité, ni aucun autre type de service ou conseil. Ce document ne remplace pas les services ou conseils professionnels et ne devrait pas être utilisé pour prendre des décisions ou mettre en œuvre des mesures susceptibles d'avoir une incidence sur votre entreprise. Avant de prendre des décisions ou des mesures qui peuvent avoir une incidence sur votre entreprise, vous devriez consulter un conseiller professionnel reconnu.

Deloitte n'est aucunement responsable de toute perte que subirait une personne parce qu'elle se serait fiée à la présente publication.

À propos de Deloitte

Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni (« DTTL »), ainsi que son réseau de cabinets membres et ses entités liées. DTTL ainsi que chacun de ses cabinets membres constituent une entité juridique distincte et indépendante. DTTL (appelé également « Deloitte mondial ») n'offre aucun service aux clients. Aux États-Unis, Deloitte désigne un ou plusieurs cabinets membres américains de DTTL ainsi que leurs entités liées qui exercent leurs activités sous le nom de « Deloitte » aux États-Unis et leurs entités affiliées respectives. Certains services peuvent ne pas être offerts aux clients d'attestation en vertu des règles et règlements qui s'appliquent aux services d'experts-comptables. Pour en apprendre davantage au sujet de notre réseau mondial de cabinets membres, voir www.deloitte.com/ca/apropos.