



Étude

Octobre 2018

Passez au numérique

*Comment prendre le virage
dans votre entreprise*

Table des matières

Introduction – La maturité numérique, un facteur clé de succès	1
Faits saillants	2
1. Technologies numériques : De quoi parle-t-on ?	3
2. Qu'est-ce que la maturité numérique ?	4
3. Les technologies numériques améliorent la performance d'une entreprise	7
4. Comment les entreprises canadiennes se comparent-elles ?	12
5. Piloter le changement : Comment transformer votre entreprise	18
Conclusion – Sachez où vous vous situez	23
Annexe A – Quatre profils de maturité numérique	24
Annexe B – Méthodologie	26
Annexe C – Résultats économétriques	27

Auteur

Pierre-Olivier Bédard-Maltais, économiste, pierre-olivier.bedard-maltais@bdc.ca

Remerciements

La présente étude n'aurait pas été possible sans la précieuse contribution de plusieurs personnes. L'auteur tient à remercier Isabelle Simard, Alexandra Fioriello et Fay Hinkson pour leur apport à la conception du sondage; Jean-Philippe Senneville, René Vargas, Rayhan Abdulmughnee et Jivi Cheema pour les conseils contenus dans le présent rapport; ainsi que Samuel St-Pierre Thériault et Louise Girard pour la révision du texte du rapport. Des remerciements particuliers vont à Séverine Donnay, Bianca Sirois, Eliane Rouben, Salma Msefer, Pierre Foucart, Robert Saignachith et Amanda Hui, qui ont conçu l'outil en ligne d'évaluation de la maturité numérique mentionné dans cette étude. Enfin, merci à Elemental DCI, qui a mené le sondage, de même qu'à Jimmy Royer et Patrick Gagnon-Sanschagrin, d'Analysis Group Inc., qui ont fourni l'analyse économétrique poussée ayant servi de fondement à l'étude.

Introduction

Les PME qui ont un niveau avancé de maturité numérique affichent une croissance des ventes et des bénéfices supérieure à celle de leurs pairs. Elles innovent et exportent aussi davantage.

La maturité numérique, un facteur clé de succès

Le rythme des changements technologiques s'accélère. Le monde dans lequel nous vivons est de plus en plus interrelié, automatisé et guidé par les données, et les entreprises qui n'adoptent pas les nouvelles technologies risquent de se faire devancer¹. Ces changements ont une incidence majeure sur tous les secteurs de l'économie. Certaines industries sont en train d'être redéfinies, tandis que d'autres naissent. L'évolution technologique est l'un des événements économiques les plus marquants du XXI^e siècle.

Afin de comprendre comment les entreprises canadiennes s'adaptent à cette évolution et comment elles se comparent par rapport à leurs pairs américains, BDC a mené un sondage auprès des propriétaires et décideurs de 2 000 PME canadiennes et de 600 PME américaines. Nous avons analysé les résultats dans le but de mesurer le niveau de maturité numérique des entreprises – soit leur intensité numérique (utilisation des technologies numériques dans leurs activités) conjuguée à leur culture numérique (capacité de mettre en œuvre le changement).

Nous avons constaté que les entreprises qui ont un niveau plus élevé de maturité numérique (c.-à-d. celles dont les résultats étaient élevés autant pour l'intensité numérique que la culture numérique) affichent une croissance des ventes et des bénéfices supérieure à celle de leurs pairs, et ce, dans toutes les régions et dans tous les secteurs d'activité. Elles ont également une plus grande propension à innover et à exporter.

Adopter la technologie ou risquer de se laisser distancer

Ces résultats montrent que les PME canadiennes doivent adopter les technologies numériques pour demeurer concurrentielles, mais aussi, facteur encore plus important, qu'elles doivent instaurer une culture numérique qui favorise l'amélioration continue. L'incapacité de gérer le changement est l'un des principaux obstacles auxquels font face les entrepreneurs qui adoptent les nouvelles technologies. Les entrepreneurs qui sont incapables de gérer la transition et de faire évoluer leur entreprise à mesure que les technologies numériques transforment leur secteur d'activité s'exposent à de plus grands risques.

En fait, les entreprises qui ne s'adaptent pas pourraient bientôt devenir désuètes. Notre sondage montre que la majorité des entreprises dont le niveau de maturité numérique est peu élevé ont enregistré des résultats médiocres ces trois dernières années. Elles s'attendent en outre à une croissance de 0 %, voire une croissance négative, au cours des trois prochaines années.

Comparez votre entreprise

Les entrepreneurs qui sont prêts à investir temps et argent dans la numérisation de leurs activités seront bien positionnés pour l'avenir. Cependant, pour transformer efficacement votre entreprise, il est utile de déterminer où vous vous situez actuellement.

C'est pourquoi BDC a créé un outil d'évaluation de la maturité numérique gratuit, disponible en ligne. Vous pouvez l'utiliser pour comparer le niveau de maturité numérique de votre entreprise avec celui d'autres entreprises canadiennes de votre secteur afin de déterminer les aspects à améliorer. Suite à l'évaluation au moyen de l'outil, vous recevrez un rapport détaillé et imprimable qui peut servir de point de départ pour amorcer les changements nécessaires.

¹ Sylvie RATTÉ et Pierre-Olivier BÉDARD-MALTAIS, *Préparez votre entreprise pour l'avenir*, BDC, Montréal, octobre 2017.

Faits saillants

Les entreprises ayant atteint un niveau de maturité numérique avancé sont 62 % plus susceptibles que leurs pairs d'avoir enregistré une croissance des ventes élevée au cours des trois dernières années.

Le présent rapport présente une analyse des résultats d'un sondage mené par BDC auprès de 2 000 entrepreneurs canadiens et de 600 entrepreneurs américains au sujet de la maturité numérique de leur entreprise.

Nous avons évalué le profil numérique d'entreprises canadiennes et américaines et analysé l'incidence que l'adoption des technologies numériques et leur capacité de mettre en œuvre le changement ont eue sur leur rendement.

Voici les faits saillants de notre recherche.

- La maturité numérique est un facteur clé de succès. Les entreprises ayant atteint un niveau supérieur de maturité numérique sont plus susceptibles que leurs pairs d'avoir enregistré une croissance supérieure de leurs ventes (62 %) et de leurs bénéfices (52 %) au cours des trois dernières années. Elles sont aussi plus susceptibles d'avoir exporté (70 %) et innové (329 %).
- Une entreprise canadienne sur cinq (19 %) a un profil numérique avancé, tandis que plus de la moitié (57 %) ont un profil conservateur. Les proportions sont les mêmes pour les entreprises américaines, ce qui nous amène à conclure qu'il n'y a pas d'écart entre les PME du Canada et des États-Unis en ce qui a trait à la numérisation.
- Les entreprises dont le niveau de maturité numérique est peu élevé ont connu des résultats médiocres au cours des trois dernières années. Le quart d'entre elles ont vu leurs ventes chuter ces dernières années, contre moins d'un cinquième des entreprises des autres profils.
- La taille a de l'importance. Les plus grandes entreprises ont tendance à avoir un niveau de maturité plus élevé et elles investissent davantage dans leurs capacités numériques que les entreprises de plus petite taille.
- Nous estimons que les entreprises de moins de 20 employés ont investi en moyenne 12 000 \$ dans les technologies numériques au cours des 12 derniers mois, comparativement à 54 000 \$ pour les entreprises comptant entre 20 et 99 employés et à 259 000 \$ pour celles qui en ont 100 et plus.
- Le Québec sort du lot, avec une proportion nettement plus forte d'entreprises ayant un niveau élevé de maturité numérique (26 %) que les autres régions canadiennes, où la proportion varie entre 15 % et 19 %.
- Les entrepreneurs qui souhaitent prendre le virage numérique dans leur entreprise peuvent commencer par utiliser [l'outil d'évaluation de la maturité numérique](#) gratuit de BDC pour évaluer où elles en sont.
- Les entreprises qui souhaitent améliorer leur maturité numérique devraient :
 - définir et communiquer leur vision
 - investir dans la technologie
 - instaurer une culture du changement
 - exploiter pleinement la puissance des données
 - mettre en place des mécanismes d'amélioration continue

Technologies numériques : De quoi parle-t-on ?

Par « technologies numériques », on entend toutes les technologies de l'information et des communications (TIC) utilisées pour soutenir ou accomplir une activité d'affaires.

Tableau 1 — Principaux outils numériques qu'utilisent les entrepreneurs canadiens

Activités d'interaction directe avec les clients



Outils de communication

- Courriel
- [Médias sociaux](#)
- Applications mobiles
- Messagerie instantanée
- [Sites Web](#) (y compris les blogues, le clavardage en direct et les forums)
- Extranet ou échange de données informatisé (EDI)



Outils de marketing numérique

- Bannières publicitaires sur sites Web
- Optimisation pour les moteurs de recherche
- Vidéos en ligne
- [Marketing par courriel](#)
- Logiciel d'automatisation du marketing
- [Outils de sondage en ligne](#)



Outils de commerce électronique

- [Conception de sites de commerce électronique](#)
- [Outils de recherche pour le commerce électronique](#)
- Outils de suivi des stocks et d'expédition
- Courriels automatisés

Activités administratives



Outils de gestion opérationnelle et de gestion de la productivité

- Logiciel bureautique (par ex., Microsoft Office, Apple iWork)
- [Logiciel de gestion de projets](#)
- [Outils de collaboration en ligne](#)
- Logiciel de gestion tel un [système de planification des ressources de l'entreprise \(ERP\)](#), de [gestion de la relation client \(CRM\)](#) ou de gestion de la chaîne d'approvisionnement (SCM)
- [Logiciel de comptabilité et de facturation](#)
- [Logiciel de budgétisation](#)
- [Logiciel de gestion du personnel](#)



Outils d'analyse, de stockage et de gestion des données

- [Analyse du Web, des médias sociaux et du contenu vidéo](#)
- Analytique prédictive, exploration de données et apprentissage machine
- Infonuagique
- [Services de sauvegarde en ligne](#)



Outils de production numérique

- Conception (CAO), fabrication (FAO), ingénierie (IAO) assistées par ordinateur, et autres
- [Systèmes de gestion quotidienne](#)
- [Instructions de travail électroniques](#)
- [Logiciel de gestion des appels de service](#)
- [Tableaux de bord numériques](#)
- Internet des objets (capteurs sans fil et analytique)
- Technologies d'automatisation
- Impression 3D

Sources : Recherche de BDC et CEFRIO.



Qu'est-ce que la maturité numérique ?

La mesure combinée de l'intensité numérique et de la culture numérique nous aide à déterminer le niveau de maturité numérique d'une entreprise.

Nous définissons la maturité numérique comme la combinaison de deux dimensions distinctes, mais reliées : l'intensité numérique et la culture numérique.

Intensité numérique

L'intensité numérique mesure l'utilisation des technologies numériques dans les activités d'une entreprise. Au nombre des facteurs clés pris en compte, notons :

- l'utilisation d'outils numériques dans les interactions avec les clients, les partenaires ou les fournisseurs
- la collecte et l'utilisation des données dans la prise de décisions
- la numérisation et l'intégration des processus d'affaires

Culture numérique

La culture numérique mesure la capacité de mettre en œuvre le changement au sein d'une entreprise. Au nombre des facteurs clés pris en compte, notons :

- une vision et une stratégie numériques solides
- l'appui des dirigeants
- une planification adéquate
- un environnement qui récompense la prise de risques et la collaboration
- l'accent mis sur la formation et l'apprentissage continu

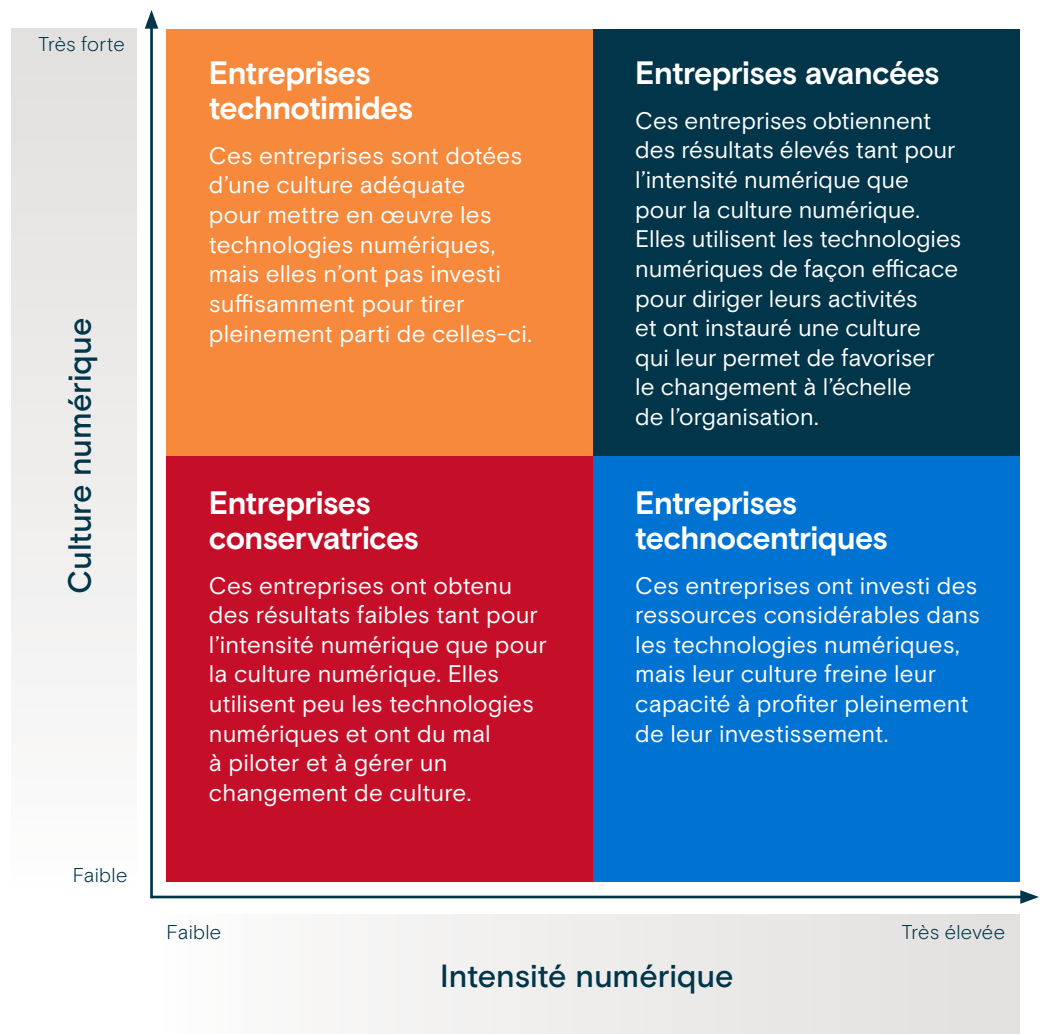
Nous avons utilisé une méthodologie mise au point par le Massachusetts Institute of Technology (MIT) pour analyser la relation entre la maturité numérique et la performance financière (page 6).

Remplissez notre outil d'évaluation gratuit pour connaître le profil de maturité numérique de votre entreprise.

Quatre profils de maturité numérique

Notre analyse a combiné les résultats de l'entreprise en ce qui a trait à l'intensité numérique et à la culture numérique afin de déterminer sa position sur la matrice d'intensité numérique ci-dessous (graphique 1). Ensuite, en fonction de sa position sur la matrice, l'entreprise se classe dans l'un des quatre profils de maturité numérique.

Graphique 1 – Le modèle de maturité numérique de BDC*



Une description détaillée de chaque profil est fournie à l'annexe A.

*Adapté de Westerman et coll., *The Digital Advantage: How Digital Leaders Outperform Their Peers in Every Industry*, Capgemini Consulting, MIT Sloan Management, 2016.

Le modèle derrière notre analyse

Le MIT Center for Digital Business et Capgemini Consulting ont élaboré conjointement un modèle de maturité numérique afin d'analyser la relation entre le niveau de maturité numérique d'une entreprise et sa capacité de générer des revenus, sa rentabilité et sa valeur sur le marché.

Le modèle évalue les entreprises en se fondant sur deux dimensions :

- l'intensité numérique
- l'intensité de la gestion de la transformation

Les chercheurs ont constaté que l'investissement dans les technologies numériques favorise la croissance des revenus, mais que les capacités de gestion de la transformation favorisent pour leur part la croissance des bénéfices.

Après avoir étudié 400 grandes entreprises pendant deux ans, ils ont découvert que l'utilisation intensive des technologies numériques n'était pas suffisante pour accroître la rentabilité d'une entreprise; les entreprises devaient aussi correctement gérer ces actifs afin d'en tirer un véritable avantage. Les auteurs ont donc conclu que, pour un grand nombre d'indicateurs financiers, les entreprises qui ont atteint un niveau de maturité numérique élevé surpassaient celles qui se situent à un niveau moins élevé.

Adaptation du modèle au contexte canadien

Afin de savoir si les conclusions décrites ci-dessus s'appliquaient aussi aux PME canadiennes, nous avons adapté le modèle du MIT. Par exemple, l'étude du MIT porte sur la structure de gestion, qui peut être très complexe dans une multinationale. Or, dans la plupart des plus petites entreprises, les fonctions de gestion sont souvent assumées par la même personne. Pour cette raison, la structure de gestion n'est pas prise en compte dans notre modèle.

Nous avons ensuite créé un questionnaire en nous fondant sur les résultats d'une revue de la littérature et en consultant les spécialistes de BDC Services-conseils. Le questionnaire nous a permis d'obtenir les données analysées dans le présent rapport.

Source : Westerman et coll., *The Digital Advantage: How Digital Leaders Outperform Their Peers in Every Industry*, Capgemini Consulting, MIT Sloan Management, 2016.

3

Les technologies numériques améliorent la performance d'une entreprise

Les entreprises qui ont atteint un niveau d'intensité numérique élevé affichent une croissance des ventes plus rapide, tandis que celles qui ont une culture numérique forte génèrent plus de bénéfices.

Nous avons sondé les entreprises canadiennes afin de comprendre la relation entre la maturité numérique et leur performance. Les résultats de notre sondage révèlent que les entreprises ayant atteint un niveau plus élevé de maturité numérique surclassent leurs concurrents pour chacun des quatre indicateurs de rendement analysés.

Le virage numérique rapporte. Notre étude a révélé que les entreprises qui ont atteint un niveau d'intensité numérique élevé affichent une croissance des ventes plus rapide, tandis que celles qui ont une culture numérique forte génèrent plus de bénéfices. Une proportion considérablement plus élevée d'entreprises avancées ou technocentriques enregistrent une croissance annuelle de leurs revenus de 10 % ou plus (graphique 2a).

Cependant, c'est la capacité de gérer le changement qui alimente la rentabilité. Cela explique pourquoi une proportion beaucoup plus importante d'entreprises technotimides et avancées connaissent une croissance annuelle de leurs bénéfices de 10 % ou plus (graphique 2b). Leurs résultats étaient élevés en ce qui a trait à la culture numérique.

Les entreprises au profil avancé sont aussi plus susceptibles d'exporter (graphique 2c), et d'avoir mis au point ou lancé au moins un type d'innovation² au cours des trois dernières années (graphique 2d).

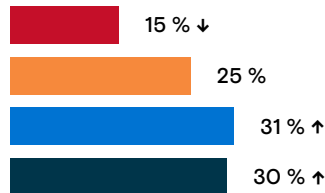
² Selon l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), l'innovation désigne la mise en œuvre d'un produit ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de marketing, ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures.

Graphique 2 – Les entreprises au profil avancé obtiennent de meilleurs résultats que leurs pairs

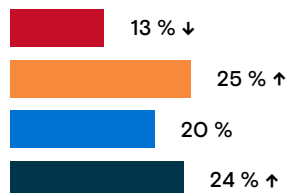
Performance de l'entreprise, selon le profil de maturité numérique

Mesure de la performance de l'entreprise
Pourcentage d'entreprises

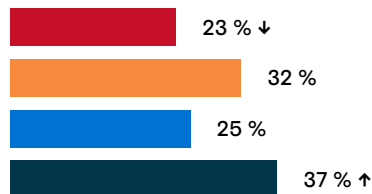
a. Ont vu leurs ventes ou leurs revenus croître de 10 % ou plus par année dans les trois dernières années (n = 1 760)



b. Ont vu leurs bénéfices croître de 10 % ou plus par année dans les trois dernières années (n = 1 713)



c. Exportent des produits et services (n = 1 949)



d. Ont innové au cours des trois dernières années (n=1 956)



■ Conservateur ■ Technotimide ■ Technocentrique ■ Avancé

Source : BDC, Sondage d'évaluation numérique, 2018. Résultats pour les entreprises canadiennes sondées, à l'exclusion des participants ayant répondu « Je ne sais pas » ou « Je préfère ne pas répondre ». Une flèche vers le haut (vers le bas) indique un résultat significativement plus élevé (plus bas) sur le plan statistique que ceux des autres groupes, avec un niveau de confiance de 95 %.

Le quart des entreprises conservatrices ont vu leurs ventes chuter au cours des dernières années, comparativement à moins du cinquième des entreprises dans les autres profils.

Les entreprises conservatrices n'obtiennent pas d'aussi bons résultats que leurs pairs

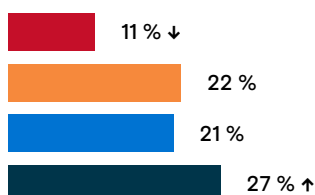
Alors que le virage numérique s'avère payant, appartenir au profil conservateur nuit à la performance d'une entreprise. Les entreprises qui conjuguent une faible intensité numérique et une faible culture numérique ont beaucoup plus de difficulté que les autres à augmenter leurs ventes. Le quart des entreprises conservatrices ont vu leurs ventes chuter au cours des dernières années, comparativement à moins du cinquième des entreprises dans les autres profils. Les perspectives des entreprises conservatrices ne sont pas plus encourageantes sur le plan des ventes. Une proportion nettement plus importante de ces entreprises s'attendent à une progression nulle, ou même à un déclin, de leurs ventes, tandis que bon nombre d'entreprises au profil avancé prévoient qu'elles connaîtront une croissance rapide (graphique 3).

Graphique 3 – Les perspectives de croissance des entreprises conservatrices sont moins reluisantes

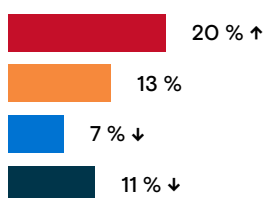
Prévisions des ventes, selon le profil de maturité numérique

Croissance annuelle moyenne des ventes au cours des trois prochaines années (n = 1 956)
Pourcentage d'entreprises

a. 10 % ou plus par année



b. 0 % ou moins par année



■ Conservateur
 ■ Technotimide
 ■ Technocentrique
 ■ Avancé

Source : BDC, Sondage d'évaluation numérique, 2018. Les résultats englobent toutes les entreprises canadiennes sondées. Une flèche vers le haut (vers le bas) indique un résultat significativement plus élevé (plus bas) sur le plan statistique que ceux des autres groupes, avec un niveau de confiance de 95 %.

Solidité statistique

Bien des facteurs autres que l'adoption des technologies numériques peuvent influencer sur la performance d'une entreprise, notamment sa taille et la région ou le secteur dans lesquels elle exerce ses activités. Par conséquent, nous avons mené une analyse statistique avancée afin d'isoler l'incidence de la maturité numérique des autres facteurs pour chaque mesure du rendement.

Nos résultats montrent que, comparativement aux entreprises de tous les autres profils, les entreprises avancées sont :



L'écart est plus marqué lorsqu'on compare les entreprises au profil avancé avec les entreprises au profil conservateur. Il rétrécit lorsqu'on les compare avec les entreprises technotimides ou les entreprises technocentriques. Notre analyse révèle que l'avantage dont jouissent les entreprises avancées par rapport aux autres entreprises est encore plus prononcé aux États-Unis.

Le modèle que nous avons utilisé pour analyser les résultats du sondage est présenté plus en détail à l'annexe B. Tous les résultats de notre analyse de régression sont décrits à l'annexe C.



**Sylvie
Desroches**



Nos représentants sont équipés d'un portable depuis plusieurs années. Aujourd'hui, la numérisation se fait à plus grande échelle.»

Étude de cas

Fabelta

Développer une culture d'entreprise numérique

Quand ils ont acquis Fabelta en 1988, Sylvie et Michel Desroches ont transformé en profondeur l'entreprise de fabrication artisanale de fenêtres en aluminium. Ils ont mis au point de nouveaux produits, adopté un mode de production industriel et développé la clientèle pour faire croître leur entreprise qui compte aujourd'hui plus de 90 employés.

Trente ans plus tard, alors qu'ils préparent la relève, ils veulent donner une nouvelle impulsion à leur entreprise, basée à Terrebonne en banlieue de Montréal, en lui faisant prendre un virage technologique.

Pour Sylvie Desroches, engager l'entreprise dans une transformation numérique était une nécessité pour la rendre encore plus performante. « Depuis longtemps, nous sommes axés sur les technologies, dit-elle. Nous avons implanté les premiers systèmes de gestion intégrés il y a 20 ans. Nos représentants sont équipés d'un portable depuis plusieurs années. Aujourd'hui, la numérisation se fait à plus grande échelle. »

Un nouveau modèle d'organisation

Dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, la réussite d'un projet de transformation numérique passe souvent par la capacité de l'entreprise à faire évoluer le personnel. « Avec les nouveaux outils, leurs tâches se spécialisent », précise M^{me} Desroches. Les employés sont appelés à être plus autonomes, à prendre leurs propres décisions.

C'est en partie pourquoi Fabelta entreprend, parallèlement à sa transformation numérique, une démarche pour faire le saut vers l'entreprise libérée, un nouveau modèle d'organisation qui gagne du terrain partout dans le monde.

Dans une entreprise libérée, finie la hiérarchie. L'organisation se fonde sur l'autonomie des employés et non sur le contrôle et la supervision des tâches. La prise de décisions se fait en équipe et ne repose donc plus sur les seules épaules des dirigeants.

L'entreprise libérée change radicalement les pratiques organisationnelles. Chez Fabelta, la gestion se fait dorénavant par comités.

« Nous avons 21 comités dans l'entreprise. Chacun doit avoir une raison d'être, des objectifs à atteindre. Les employés en font partie parce qu'ils sont en lien avec leur emploi. Ils peuvent aussi lever la main pour participer à un comité selon leur intérêt. Ils doivent cependant préciser ce qu'ils pensent pouvoir apporter et être prêts à s'engager. »

Développer l'autonomie des employés

L'implantation bouscule les façons de faire et se fait donc par étape. Après la production, c'est le service des ventes qui entame sa transformation.

Développer la prise d'initiatives chez ses employés n'est pas forcément simple. C'est une chose de les inciter à prendre des décisions, c'en est une autre de faire en sorte qu'ils les assument.

« Certains ont plus de difficulté. Ils se demandent s'ils ont le droit de prendre certaines décisions, explique M^{me} Desroches. Ils veulent aussi être sûrs de prendre la bonne. Il s'agit de leur faire prendre confiance en eux. Nous travaillons sur les forces des employés pour qu'ils deviennent encore meilleurs. »

4

Comment les entreprises canadiennes se comparent-elles ?

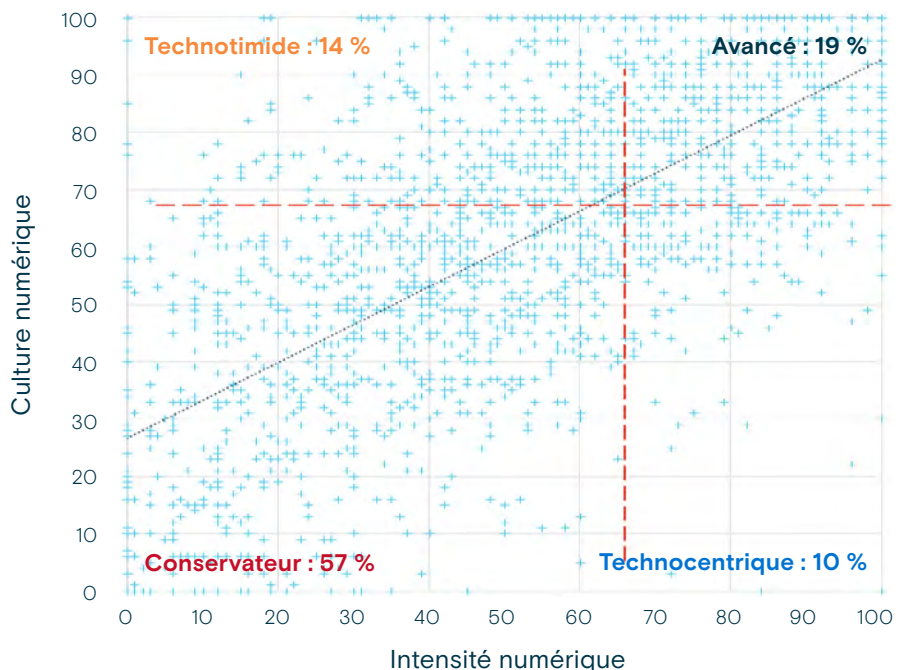
19 %
des PME canadiennes ont un profil numérique avancé.

Nous avons utilisé les données de notre sondage pour cartographier les entreprises canadiennes sur notre modèle de maturité numérique. Nous nous sommes aussi servis des données recueillies sur les entreprises américaines afin de déterminer s'il existe un «écart numérique» entre les deux pays.

Certaines entreprises ont déjà pris le virage numérique, tandis que d'autres sont à la traîne. Notre étude révèle qu'une entreprise canadienne sur cinq a atteint un stade avancé de maturité numérique, tandis que plus de la moitié ont un profil conservateur (graphique 4). Les autres entreprises sondées – environ le quart du total – entrent soit dans la catégorie «technotimide» soit dans la catégorie «technocentrique».

Graphique 4 – Une entreprise canadienne sur cinq a un profil de maturité numérique avancé

Répartition des PME canadiennes, selon le profil de maturité numérique



Source : BDC, Sondage d'évaluation numérique, 2018. Les résultats englobent toutes les entreprises canadiennes sondées (n = 1 956). La corrélation entre la culture numérique et l'intensité numérique est de 0,69. Remarque : Comme pour la méthodologie du MIT, la démarcation pour chaque groupe, représentée par les lignes verticales et horizontales, est établie à la valeur moyenne plus un demi-écart type pour chaque axe.

34 % des grandes entreprises ont atteint un niveau avancé de maturité numérique.

Le graphique 4 montre également une relation positive entre l'intensité numérique et la culture numérique, ce qui laisse croire que plus une entreprise utilise la technologie, plus elle devient apte à gérer le changement.

Cependant, nous ne savons pas si c'est parce que les entreprises plus innovatrices ont tendance à adopter davantage les technologies, ou si c'est parce que l'adoption des technologies pousse les entreprises à modifier leur culture. Tout ce que nous pouvons affirmer, c'est que l'adoption de la technologie et le changement de culture semblent se produire simultanément.

Cela explique le petit nombre d'entreprises technotimides et technocentriques, la plupart des entreprises étant concentrées autour d'une courbe positive qui relie l'intensité numérique et la culture numérique.

La taille de l'entreprise influe sur la maturité numérique

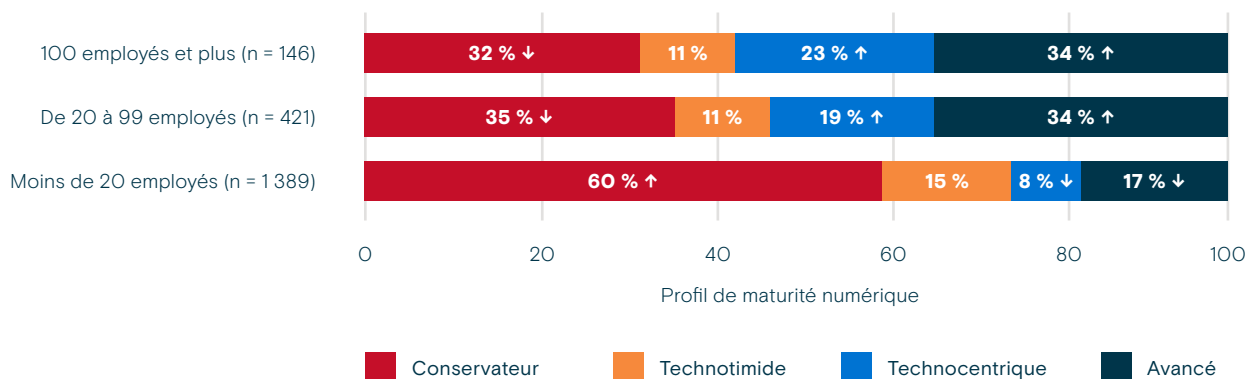
La taille de l'entreprise a de l'importance. On retrouve en effet un pourcentage plus élevé de plus grandes entreprises – celles qui comptent 20 employés et plus – dans le profil avancé, tandis que celles qui comptent moins de 20 employés sont surreprésentées dans le groupe conservateur (graphique 5).

Les entreprises de plus grande taille tendent à avoir des activités plus étendues et plus complexes qui nécessitent plus de technologies pour être exercées efficacement. Ces entreprises sont également dotées de mécanismes de gouvernance plus développés qui sont mieux en mesure de contribuer à la gestion du changement technologique.

Les plus grandes entreprises investissent aussi davantage dans les technologies numériques. Nous estimons que les entreprises comptant de 1 à 19 employés ont investi en moyenne 12 000 \$ dans la numérisation de leurs activités au cours des 12 derniers mois, contre 54 000 \$ pour les entreprises qui ont entre 20 et 99 employés et 259 000 \$ pour celles de 100 employés et plus.

Graphique 5 – Les entreprises de plus grande taille sont plus avancées sur le plan numérique

Profil de maturité numérique, selon la taille de l'entreprise



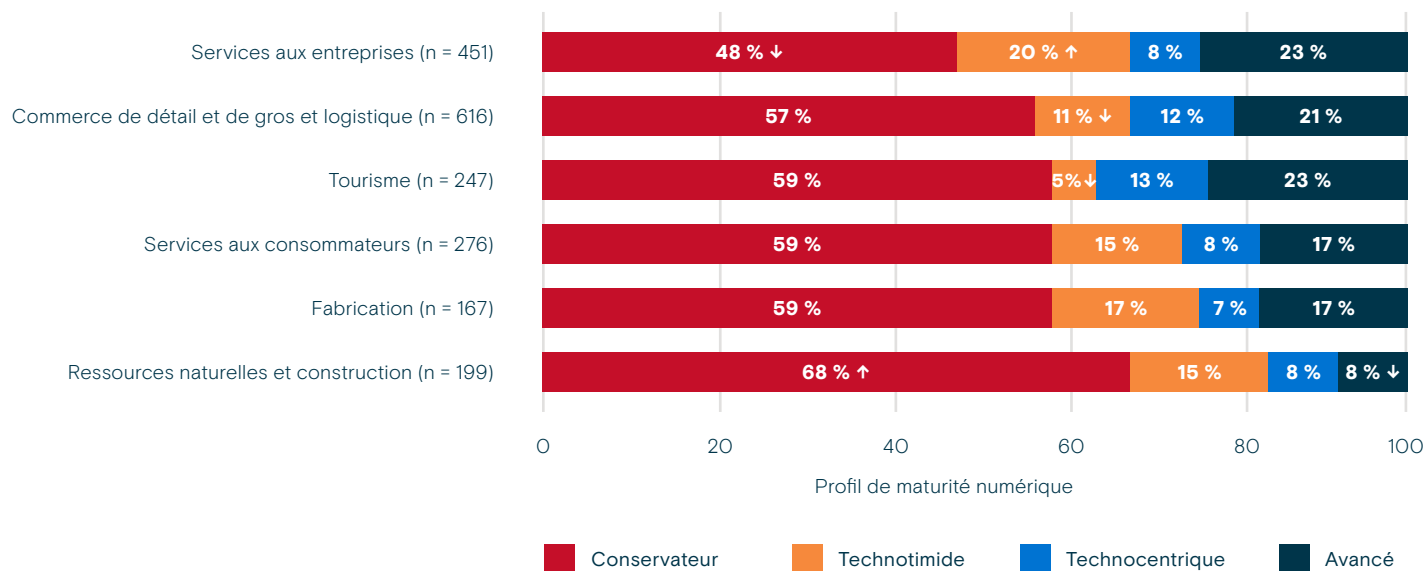
Source : BDC, Sondage d'évaluation numérique, 2018. Les résultats englobent toutes les entreprises canadiennes sondées. Une flèche vers le haut (vers le bas) indique un résultat significativement plus élevé (plus bas) sur le plan statistique que ceux des autres groupes, avec un niveau de confiance de 95 %.

Les entreprises de services aux entreprises ont le plus haut niveau de maturité numérique

Même si 19 % de l'ensemble des PME canadiennes ont atteint un niveau élevé de maturité numérique, cette proportion ne se reflète pas dans tous les secteurs d'activité. Le nombre d'entreprises conservatrices dans les secteurs de la production de biens est beaucoup plus élevé, surtout pour les entreprises de construction et de ressources naturelles. Dans le secteur des services, les entreprises de services aux entreprises ont le niveau de maturité numérique le plus élevé. Plus de la moitié d'entre elles ne font déjà plus partie du profil de maturité numérique conservateur (graphique 6).

Graphique 6 – Les entreprises des secteurs des ressources naturelles et de la construction ont le niveau de maturité numérique le moins élevé

Profil de maturité numérique, selon le secteur d'activité



Source : BDC, Sondage d'évaluation numérique, 2018. Les résultats englobent toutes les entreprises canadiennes sondées. Une flèche vers le haut (vers le bas) indique un résultat significativement plus élevé (plus bas) sur le plan statistique que ceux des autres groupes, avec un niveau de confiance de 95 %.

Rien n'indique qu'il existe un écart de maturité numérique entre les PME du Canada et des États-Unis.

Il n'y a pas d'écart numérique entre les petites entreprises canadiennes et américaines

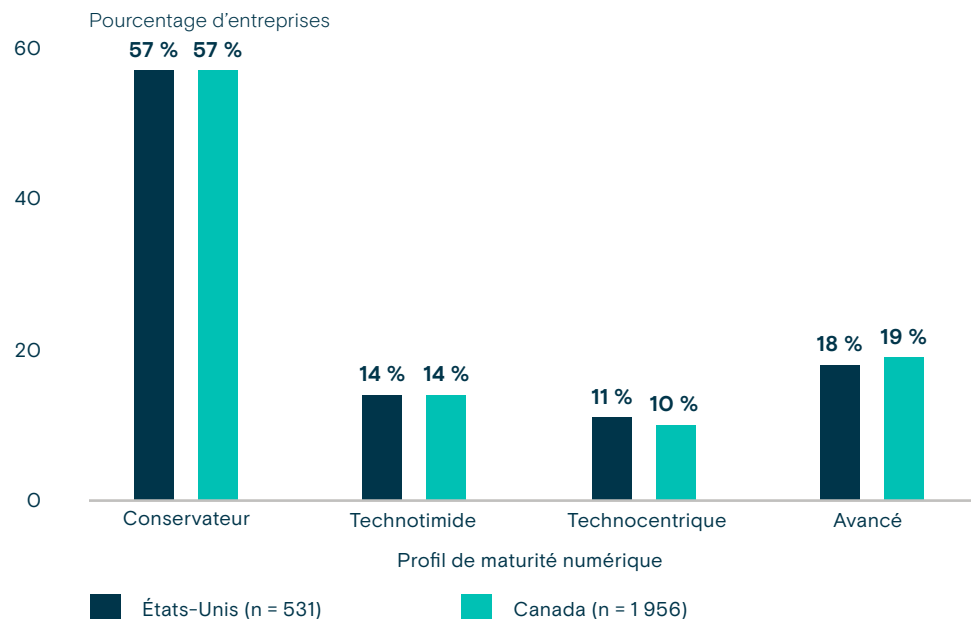
On parle depuis longtemps de l'écart entre les investissements dans les technologies de l'information et des communications (TIC) au Canada par rapport aux États-Unis³. Nous avons inclus 600 entreprises américaines dans notre sondage afin de déterminer s'il existe aussi un écart général de maturité numérique parmi les petites entreprises.

Notre sondage révèle que le niveau de maturité numérique des petites entreprises américaines est semblable à celui des petites entreprises canadiennes (graphique 7). En fait, nous avons constaté une égalité statistique entre les petites entreprises canadiennes et américaines que nous avons sondées. Autrement dit, la répartition des profils de maturité numérique est la même au sein des échantillons américain et canadien.

À la lumière de ces résultats, nous croyons que les entrepreneurs canadiens devraient tirer parti de l'excellente occasion qui leur est donnée d'accroître leur compétitivité en investissant davantage dans la technologie et en adoptant des pratiques de gestion qui les aideront à compléter leur passage au numérique.

Graphique 7 – La répartition des profils de maturité numérique est la même au Canada et aux États-Unis

Maturité numérique au Canada et aux États-Unis



Source : BDC, Sondage d'évaluation numérique, 2018. Les résultats englobent toutes les entreprises canadiennes et américaines sondées.

³ Par exemple, le Centre d'étude des niveaux de vie estime que l'écart d'investissement dans les TIC entre le Canada et les États-Unis était de 43,7 points de pourcentage en 2016. Cet écart est en partie attribuable à des différences structurelles entre secteurs : le Canada compte une plus grande proportion de plus petites entreprises. Au Canada, l'accent est également mis davantage sur les ressources naturelles, et on compte moins d'entreprises dans les secteurs fortement axés sur les TIC. Consulter : Jasmin Thomas, *New Evidence on the Canada-U.S. ICT Investment Gap, 1976-2014*, Centre d'étude des niveaux de vie, novembre 2016; et Comité d'experts sur l'innovation dans les entreprises, *Innovation et stratégies d'entreprises : pourquoi le Canada n'est pas à la hauteur*, Conseil des académies canadiennes, Ottawa, 2009.

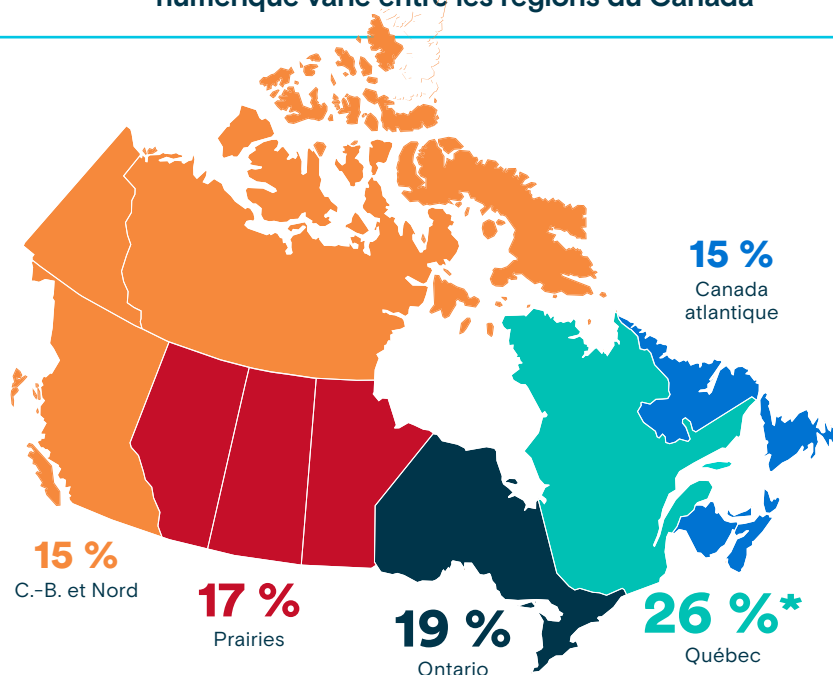
Le Québec vient en tête du Canada pour le nombre de PME au profil numérique avancé.

Les entreprises du Québec ont le niveau de maturité numérique le plus élevé au Canada

Le Québec compte une proportion considérablement plus élevée d'entreprises au profil avancé que toutes les autres régions du pays (graphique 8). Selon une étude précédente de BDC, les entreprises de cette province se démarquent également par leur taux d'adoption des technologies dans le secteur de la fabrication. Les fabricants québécois adoptent les technologies de l'industrie 4.0 dans une proportion considérablement plus élevée que les autres entreprises canadiennes⁴.

Nous avons observé certains écarts dans la répartition des entreprises dans les autres régions, mais ceux-ci n'étaient pas statistiquement significatifs.

Graphique 8 – La proportion d'entreprises avancées sur le plan numérique varie entre les régions du Canada



Rang	Région	Avancé	Technocentrique	Technotimide	Conservateur
1	Québec (n = 461)	26 %*	10 %	12 %	51 %
2	Ontario (n = 709)	19 %	8 %	14 %	59 %
3	Prairies (n = 372)	17 %	11 %	19 %	53 %
4	C.-B. et Nord (n = 294)	15 %	11 %	13 %	61 %
5	Canada atlantique (n = 120)	15 %	9 %	14 %	62 %
-	Canada (n = 1 956)	19 %	10 %	14 %	57 %

Source : BDC, Sondage d'évaluation numérique, 2018. Les résultats englobent toutes les entreprises canadiennes sondées. Les astérisques indiquent des écarts statistiquement significatifs entre un sous-groupe et le reste de l'échantillon, avec un niveau de confiance de 95 %. Les chiffres étant arrondis, le total peut dépasser 100 %.

⁴ Pierre-Olivier BÉDARD-MALTAIS, *Industrie 4.0 : la nouvelle révolution industrielle*, BDC, Montréal, mai 2017.



**Heather
Stewart**



Avant, sept ou huit étapes étaient nécessaires pour traiter un envoi. Aujourd'hui, il n'y en a qu'une seule.»

Étude de cas

BBE Expediting

Une entreprise de logistique trouve une solution technologique au problème d'expédition dans le Nord

Depuis longtemps, les prix des aliments dans le Nord canadien sont très élevés et Heather Stewart croit avoir trouvé la solution à ce problème.

L'entreprise d'expédition de M^{me} Stewart, BBE Expediting Ltd., a mis au point un logiciel novateur qui permettra de rendre les aliments plus abordables pour les habitants du Nord, où les prix du lait, des fruits et des légumes sont de deux à trois fois plus élevés que dans les communautés du Sud.

« Dans les communautés du Nord, surtout celles qui ne sont accessibles qu'en avion, la sélection des aliments est limitée et ceux-ci coûtent cher, affirme M^{me} Stewart. Les habitants veulent donc payer les mêmes prix que les gens du Sud et s'occupent eux-mêmes d'arranger la livraison. »

Le nouveau logiciel de BBE, GoBox, aide à régler ce problème. Auparavant, les entreprises et les particuliers qui voulaient envoyer des biens dans le Nord canadien devaient communiquer avec chaque expéditeur séparément pour obtenir un devis. GoBox est un système en ligne centralisé qui permet à n'importe qui – en quelques clics – de comparer des prix, d'organiser le transport de marchandises et de payer.

Réduction des coûts pour les habitants du Nord

L'idée du logiciel a vu le jour lorsque le promoteur du centre commercial de l'aéroport d'Edmonton a pris contact avec BBE afin qu'elle développe une nouvelle façon pour les clients d'expédier leurs achats. C'est ainsi que BBE a mis au point GoBox, qui a été lancé au centre commercial en mai 2018.

Les voyageurs en attente de leur vol ont rapidement adopté GoBox, tout comme les résidents de la région, des clients industriels et les habitants du Nord qui se rendent dans le Sud pour faire des achats.

La technologie de GoBox est également à la base d'une autre occasion d'affaires exploitée par M^{me} Stewart : Fetchable.ca, un site Web d'expédition.

Le nouveau site permet aux acheteurs du Nord de réduire les coûts en faisant expédier des aliments et autres directement par des détaillants du Sud, ce qui leur évite d'avoir à payer les prix plus élevés du Nord.

Productivité triplée grâce au logiciel

M^{me} Stewart s'est aussi rendu compte que le logiciel pouvait aider à simplifier l'expédition pour son entreprise de 125 employés, qui est l'un des chefs de file du transport aérien de marchandises, des opérations de transit et des services d'approvisionnement dans le Nord canadien.

Lorsque GoBox a été mis en place au sein de l'entreprise de M^{me} Stewart, les employés ont constaté que le nombre de livraisons qu'ils pouvaient traiter chaque jour avait triplé.

« Avant, sept ou huit étapes étaient nécessaires pour traiter un envoi. Aujourd'hui, il n'y en a qu'une seule », dit-elle.

Cette percée technologique est d'autant plus impressionnante que BBE ne se spécialise pas dans le développement de logiciels.

« La logistique, ça nous connaît. »

« Ce n'est absolument pas notre zone de confort habituelle, déclare M^{me} Stewart, mais nous avons mis à profit notre expertise en logistique et l'avons appliquée à un nouveau secteur d'activité. »

M^{me} Stewart a commencé un exercice de planification stratégique afin de découvrir d'autres applications pour GoBox. Des discussions sont déjà en cours en vue de sa mise en œuvre dans d'autres centres commerciaux. L'entrepreneure prévoit par ailleurs faire de Fetchable un site de commerce électronique.

« Notre technologie offre des possibilités infinies », conclut-elle.

5

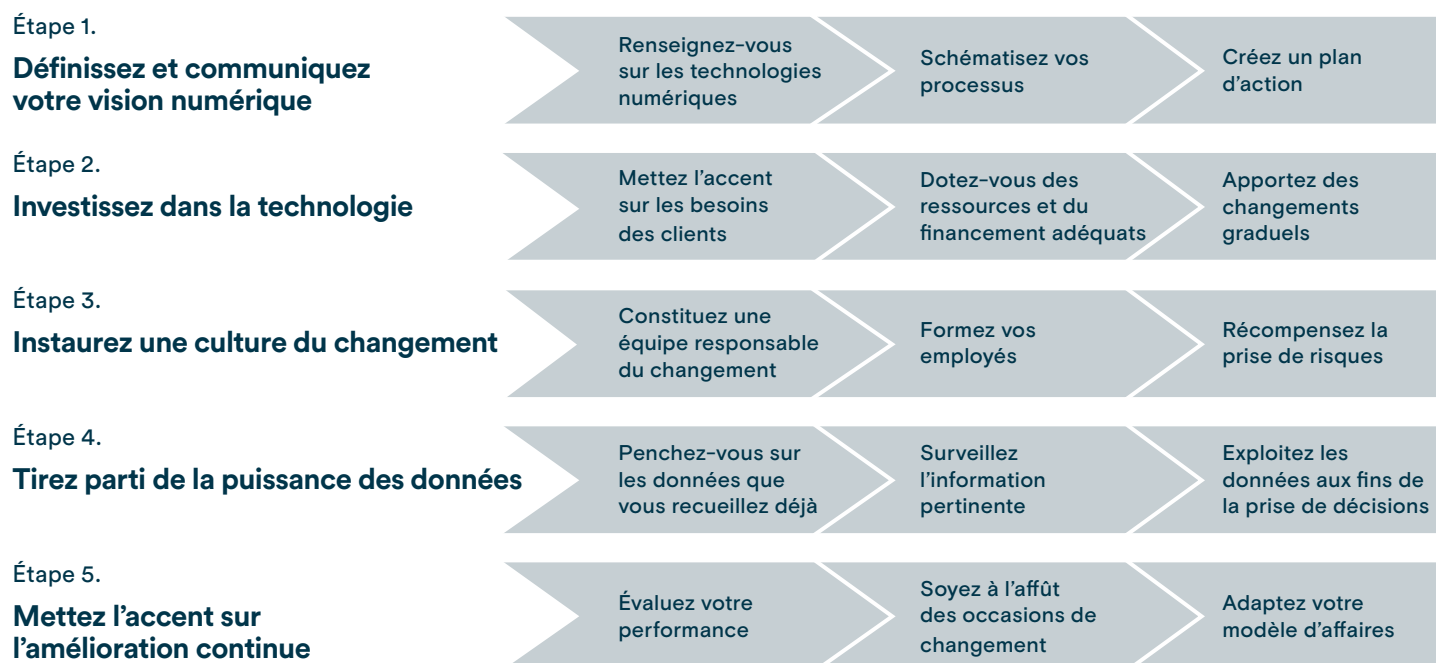
Piloter le changement : Comment transformer votre entreprise

La plupart des entreprises qui ont du succès commencent par de petits projets pour développer les compétences, aplanir les difficultés et confirmer que l'investissement sera rentable.

Les entrepreneurs qui veulent saisir de nouvelles occasions d'affaires doivent s'employer à instaurer une culture axée sur le numérique et atteindre un niveau d'intensité numérique plus élevé. Les spécialistes de BDC proposent l'approche en cinq étapes ci-dessous pour vous aider à passer au numérique dans votre entreprise.

Le changement peut faire peur, surtout lorsqu'il s'agit de technologies numériques. Cependant, votre objectif n'est pas de devenir le nouveau Airbnb ou Uber. Employez-vous plutôt à hausser votre niveau de maturité numérique une étape à la fois. La plupart des entreprises qui ont du succès commencent par de petits projets pour développer les compétences, aplanir les difficultés et confirmer que l'investissement sera rentable. Même le plus petit projet peut apporter des avantages durables.

Graphique 9 – Cinq étapes pour passer au numérique dans votre entreprise



1

Définissez et communiquez votre vision numérique

Renseignez-vous sur les technologies numériques

En tant que dirigeant, vous devez être conscient que le changement est inévitable. Commencez par comprendre comment les nouvelles technologies changent le visage de votre secteur d'activité. Parlez avec vos employés clés des façons dont les technologies numériques peuvent apporter de la valeur à vos clients. Ensuite, définissez votre vision. Que devez-vous faire pour que votre entreprise soit encore prospère dans cinq ans? Dans dix ans?

Si vous ne savez pas par où commencer ou si la technologie n'est pas votre point fort, **n'hésitez pas à faire appel à des spécialistes externes**. Le virage numérique est important pour le succès de votre entreprise : faites les choses correctement.

Schématisez vos processus

Schématisez vos processus d'affaires et de production afin de repérer les goulots d'étranglement et les problèmes de production qui doivent être réglés avant que vous puissiez intégrer les technologies numériques. Vous ne voudriez surtout pas numériser des processus inefficaces! Penchez-vous sur chaque aspect de votre entreprise afin de déterminer ce qui fonctionne bien et ce qui donne de moins bons résultats. Examinez également votre technologie actuelle, la façon dont vous utilisez les données et toute lacune sur le plan des compétences et des ressources. Cette étape vous permettra également de déterminer où vous devez investir afin que la technologie serve à améliorer les processus qui doivent l'être.

Créez un plan d'action

Établissez un plan d'action clair aux fins de l'acquisition et de la mise en œuvre des technologies numériques. Votre plan devrait comprendre les principaux jalons à atteindre et les étapes que votre entreprise doit suivre pour optimiser les avantages de la technologie ou des données. Prévoyez aussi des mesures de rechange au cas où une étape ne se réaliserait pas.

2

Investissez dans la technologie

Mettez l'accent sur les besoins des clients

Votre investissement dans la technologie doit être basé sur les désirs de vos clients et certaines de vos lacunes opérationnelles. Par exemple, un détaillant qui investit dans des technologies de suivi des commandes afin de fournir à ses clients des livraisons à temps et exactes aura plus de succès que ses concurrents qui ne l'ont pas fait.

Dotez-vous des ressources et du financement adéquats

Veillez à vous entourer d'employés compétents et à obtenir les ressources financières nécessaires à l'adoption des nouvelles technologies. Nombre d'entrepreneurs couvrent le coût des projets technologiques à même le fonds de roulement de l'entreprise et finissent par se retrouver à court de liquidités, surtout si les coûts grimpent de façon soudaine. Vous pouvez éviter ce risque en obtenant un prêt commercial.

Apportez des changements graduels

L'une des pires erreurs qu'un entrepreneur puisse faire consiste à mettre en place un trop grand nombre de changements, trop vite. Commencez par des changements qui produiront des résultats rapidement et fourniront la meilleure valeur à votre entreprise. Par exemple, un système zéro papier dans vos services administratifs constitue l'une des technologies numériques les plus faciles et les moins coûteuses à mettre en place.

3

Instaurez une culture du changement

Constituez une équipe responsable du changement

Dotez-vous d'une équipe composée d'employés influents à tous les niveaux qui gèreront la transformation. Cette équipe vous aidera à piloter l'adoption de la technologie.

Formez vos employés

Les technologies numériques transformeront votre organisation : certaines tâches seront éliminées, les rôles et responsabilités vont évoluer, de nouvelles compétences vont devenir nécessaires. Comblez les lacunes au moyen de la formation. Dressez la liste des compétences actuelles que possèdent vos employés, puis créez un plan pour aider chaque employé à s'adapter au changement en fonction de ses habiletés.

Récompensez la prise de risques

Pour réussir votre virage, vous devez être disposé à essayer de nouvelles choses et à accepter l'échec. Il peut être avisé de fournir des incitatifs à la prise de risques. Il est important cependant de voir l'échec comme une leçon sur la façon d'améliorer les processus.

4

Tirez parti de la puissance des données

Penchez-vous sur les données que vous recueillez déjà

Il est utile d'y aller petit à petit quand il s'agit de recueillir des données, surtout si vous ne faites que commencer à penser à la façon d'exploiter les données de votre entreprise. En fait, vous recueillez probablement déjà une quantité imposante de données dans votre entreprise, par exemple des renseignements de vente et de marketing comme de l'information sur les clients ainsi que des données sur le trafic sur votre site Web et vos interactions sur les médias sociaux.

Surveillez l'information pertinente

Demandez-vous ce que vos clients veulent et comment vous perdez de l'argent au profit de vos concurrents. Par exemple, si vous êtes un plombier ou un électricien, vous pouvez commencer à surveiller le temps consacré aux appels de service, le temps consacré aux déplacements chez les clients et le temps passé au magasin pour trouver des pièces ou de l'équipement manquants. Vous devriez également réfléchir aux données qui pourraient vous aider à accroître vos marges et à réduire vos coûts. Par exemple, dans le secteur du commerce de détail, un suivi du taux de rotation des stocks peut montrer que certains produits ne se vendent pas bien depuis des mois, tandis que d'autres sont souvent épuisés.

Exploitez les données aux fins de la prise de décisions

Vos données peuvent vous aider à déterminer quel sera votre prochain produit, où prendre de l'expansion ou comment personnaliser l'expérience client sur votre site Web. Assurez-vous que les données recueillies sur un secteur de votre entreprise sont communiquées aux autres secteurs. Au fur et à mesure que votre entreprise grandira, vous voudrez probablement investir dans un système de gestion des relations-clients (CRM) ou de planification des ressources de l'entreprise (ERP) pour recueillir, stocker, gérer et interpréter les données provenant de diverses activités de votre entreprise.



Mettez l'accent sur l'amélioration continue

Mesurez votre performance

On améliore ce que l'on mesure. Définissez des indicateurs de rendement clés (IRC) pour chacun de vos objectifs d'affaires et passez-les en revue périodiquement. Demandez à vos employés de vous donner leurs idées sur la façon d'exploiter les données pour améliorer les processus.

Soyez à l'affût des occasions de changement

Votre stratégie numérique doit s'inscrire dans une culture d'amélioration continue. Prenez des mesures, évaluez les résultats puis apportez des changements pour améliorer la situation. Ensuite, répétez cette étape. Cette agilité fera en sorte que les changements à votre modèle d'affaires, y compris l'intégration de technologies plus avancées, seront fondés sur les besoins réels des clients.

Adaptez votre modèle d'affaires

Déterminez comment les clients utilisent les produits que vous leur vendez, puis utilisez l'information ainsi recueillie pour créer de nouveaux services ou apporter des améliorations. Une entreprise qui fabrique des tracteurs agricoles, par exemple, pourrait facturer des frais mensuels de surveillance et d'entretien à distance des tracteurs. Les façons d'accroître la rentabilité varient en fonction de l'entreprise. Un détaillant pourrait, pour sa part, utiliser les données en temps réel sur les files d'attente pour optimiser son effectif aux caisses pendant les périodes de pointe, améliorer la fluidité, ou offrir des caisses libre-service ou le paiement mobile.



Stuart
Tidd



Je dispose maintenant d'une quantité incroyable d'informations qui nous permettent de prendre des décisions d'affaires plus éclairées.»

Étude de cas

PC Parts Now

Transition numérique : Le commerce électronique a augmenté ses ventes de 30 %!

Stuart Tidd a été prompt à adopter la technologie.

«Si nous voulions survivre au déferlement technologique, je savais que nous devions prendre les devants pour offrir nos services en ligne», relate-t-il.

PC Parts Now, son entreprise de vente au détail de pièces d'imprimante établie à Markham, en Ontario, a lancé son premier site Web en 2008. En 2013, M. Tidd a commencé à planifier son expansion sur le lucratif marché de la vente en ligne.

Mais son enthousiasme s'est heurté au coût des plateformes de commerce électronique, qui était élevé à l'époque.

Les ventes ont augmenté de 30 %

Il a décidé d'embaucher des spécialistes du numérique de BDC pour l'aider à créer un site Web et un plan de marketing pour le commerce électronique. À l'issue de ce projet parachevé à la fin de 2016, les ventes de l'entreprise ont rapidement bondi et enregistré une augmentation de 30 % en 2017.

De plus, grâce au traitement simplifié des commandes sur le site, l'entreprise n'a pas eu besoin d'embaucher de nouveaux employés pour faire face à l'essor des ventes.

M. Tidd attribue sa réussite aux nombreux mois de préparation consacrés au projet et à une transition rigoureusement planifiée.

«La planification a joué un rôle clé, affirme-t-il. On ne peut pas lancer un site à la hâte, comme le font de nombreux entrepreneurs.»

La communication a facilité la transition

Le plus difficile a été de faire participer l'équipe à la transition vers la vente en ligne. Il lui a notamment fallu apprendre à utiliser la nouvelle plateforme de commerce électronique ainsi que les ordinateurs et les logiciels nécessaires pour faire fonctionner le système.

M. Tidd a apaisé les inquiétudes en multipliant les communications internes. «Il faut parler des changements avec tout le monde dans l'entreprise, pas seulement avec la direction», dit-il.

Il a aussi mis en œuvre une transition progressive qui prévoyait l'utilisation de l'ancien et du nouveau système en parallèle pendant six mois.

Un site Web est une mine de données d'une valeur inestimable

La grande quantité de données commerciales que M. Tidd tire de son nouveau site Web a été un avantage inattendu.

«Je suis impressionné par les rapports que je vois chaque jour, dit-il, car je dispose maintenant d'une quantité incroyable d'informations qui nous permettent de prendre des décisions d'affaires plus éclairées.»

«Tout le temps que nous avons consacré à la planification et aux achats technologiques a nécessité beaucoup de ressources au début, mais cet investissement s'est vite avéré payant, conclut M. Tidd, car il n'a coûté qu'une fraction du rendement obtenu.»

Conclusion

Sachez où vous vous situez

La révolution numérique est arrivée. Plusieurs secteurs sont déjà bouleversés, et le rythme du changement va en s'accroissant. Les technologies numériques peuvent influencer sur chaque aspect de votre entreprise – des interactions avec vos clients au traitement de leurs commandes, en passant par la collaboration entre vos employés. Au bout du compte, ces technologies transformeront la manière dont vous soutenez la concurrence et procurez de la valeur à vos clients.

Autrement dit, la maturité numérique de votre entreprise a de l'importance. Notre étude révèle que les entreprises qui en sont à un niveau plus élevé de maturité numérique obtiennent de bien meilleurs résultats que les autres. La maturité numérique ne se résume pas à investir dans les nouvelles technologies. Il faut aussi instaurer une culture qui favorise le changement et encourage la prise de risques.

Selon notre étude, les entreprises qui ont investi à la fois dans leur intensité numérique et leur culture numérique en ont profité : les entreprises au profil avancé ont un chiffre d'affaires plus élevé et sont plus rentables. Elles exportent et innovent aussi davantage.

Or, bon nombre d'entreprises au Canada accusent un retard. Seulement 19 % des entreprises canadiennes ont atteint un niveau avancé de maturité numérique, tandis que 57 % ont encore un profil conservateur. Notre étude montre que ces dernières génèrent des revenus et des bénéfices moindres.

Il y a une bonne nouvelle : il n'est pas trop tard pour agir. Les PME canadiennes se comparent bien aux entreprises américaines. Cela signifie que les entrepreneurs qui investissent dans les technologies numériques, qui utilisent la puissance des données pour créer de la valeur et qui adoptent une culture d'amélioration continue peuvent surpasser leurs concurrents, au Canada et à l'étranger.

La première étape de votre parcours numérique consiste à établir où vous vous situez à l'heure actuelle. Pour vous y aider, BDC a créé un [outil d'évaluation de la maturité numérique](#) gratuit à l'intention des entrepreneurs. Cet outil vous permet de déterminer comment votre entreprise se compare par rapport à d'autres entreprises de votre secteur d'activité au Canada, de cibler où des améliorations sont nécessaires, et d'obtenir un rapport détaillé et imprimable qui servira de point de départ à votre virage numérique.

Annexe A

Quatre profils de maturité numérique

1

Conservateur

L'entreprise conservatrice obtient des résultats faibles tant pour l'intensité numérique que pour la culture numérique.

L'entreprise type dans ce profil fait un usage limité des technologies numériques et celles qu'elle utilise servent habituellement à ses activités de vente et de marketing. Les opérations de ses services administratifs sont généralement effectuées sur papier ou au moyen d'outils de base tels Excel ou Word. Les équipes de l'entreprise ont tendance à travailler en vase clos et ont recours à des systèmes de technologie de l'information (TI) indépendants. Il n'y a pas de collecte systématique des données et celles qui sont recueillies, s'il y en a, ne sont pas communiquées. Les employés ont tendance à ne pas tenir compte des données dans la prise de décisions; ils préfèrent se fier à leurs impressions ou à leur instinct.

L'entreprise conservatrice a aussi de la difficulté à mettre en œuvre le changement. La direction préfère l'approche descendante (du management vers les employés) et n'est pas toujours réceptive à la rétroaction. L'entreprise pourrait en faire plus pour soutenir l'innovation et la collaboration entre employés. Elle n'a pas les outils numériques et n'a pas fait les investissements qui sont nécessaires pour transformer son modèle d'affaires, et les technologies numériques n'y sont pas une priorité stratégique.

Bien des entreprises conservatrices aimeraient améliorer leur utilisation des technologies numériques, mais elles devront d'abord changer leur culture d'entreprise. L'inaction risque de nuire à l'entreprise conservatrice à court terme et menace sa survie à long terme.

2

Technotimide

L'entreprise technotimide obtient des résultats faibles sur le plan de l'intensité numérique et élevés sur le plan de la culture numérique.

L'entreprise technotimide type jouit de la culture voulue pour transformer son modèle d'affaires, mais utilise peu les technologies numériques. Elle est susceptible d'utiliser la technologie le plus souvent aux fins des ventes et du marketing, de l'administration, des finances ou des ressources humaines. Les activités de ses services administratifs sont généralement effectuées sur papier ou au moyen d'outils de base tels Excel ou Word. Il y a une certaine intégration entre ses systèmes de TI, mais les employés prennent rarement des décisions en s'appuyant sur les données.

L'entreprise technotimide a une culture solide, prête pour le numérique, qui favorise la collaboration, la prise de risques et l'innovation. Les employés participent au processus décisionnel et reçoivent de la formation pour parfaire leurs compétences. La direction appuie le changement, mais les niveaux d'investissement dans les technologies numériques demeurent faibles comparativement à ceux des entreprises plus avancées.

L'entreprise technotimide a ce qu'il faut pour passer au prochain niveau. Ce dont elle a besoin pour y arriver : une vision numérique claire et une stratégie numérique formelle assorties des investissements nécessaires pour les réaliser.



Technocentrique

L'entreprise technocentrique obtient des résultats élevés sur le plan de l'intensité numérique et faibles sur le plan de la culture numérique.

L'entreprise technocentrique type investit considérablement dans les technologies numériques et s'en sert pour les opérations en contact direct avec le client et les opérations de ses services administratifs. Ses systèmes sont intégrés et elle recueille probablement des données sur ses clients et ses activités.

Cependant, malgré des capacités et des investissements suffisants sur le plan numérique, l'entreprise technocentrique n'a pas la capacité de mettre en œuvre le changement à l'échelle de l'organisation. La direction appuie le virage numérique, mais n'a peut-être pas une vision claire ou un plan numérique en lien avec sa stratégie d'affaires. Le manque de communication et un style de gestion descendant peuvent aussi freiner l'innovation ainsi que la collaboration entre les employés. L'entreprise technocentrique peut avoir du mal à coordonner les investissements numériques entre ses divers services.



Avancé

L'entreprise avancée obtient des résultats élevés tant pour l'intensité numérique que pour la culture numérique.

L'entreprise avancée type se sert des technologies numériques pour diriger ses activités. Sa culture d'entreprise innovatrice facilite la gestion des changements qui accompagnent l'adoption de technologies numériques.

L'entreprise avancée utilise efficacement les technologies numériques pour interagir avec ses clients, partenaires et fournisseurs, offrir une expérience client numérique et intégrer différents systèmes de TI. Elle se sert également des technologies numériques pour effectuer certaines activités de base et pour recueillir, transformer, diffuser et utiliser les données aux fins de la prise de décisions.

L'entreprise avancée jouit aussi d'une culture solide prête à adopter les technologies numériques. Une vision claire de l'utilisation de la technologie et un plan d'action y existent déjà et ils sont bien communiqués aux employés. La direction appuie le changement et investit dans la formation de ses employés. Ceux-ci participent aux décisions et il règne dans l'entreprise une culture d'innovation et de collaboration.

L'entreprise avancée a tout ce qu'il faut pour prospérer dans l'environnement numérique. Son plus grand défi consistera à demeurer pertinente dans un monde qui change rapidement. Pour passer au prochain niveau, elle doit mettre l'accent sur la transformation de son modèle d'affaires numérique.

Annexe B

Méthodologie

Les conclusions du présent rapport sont fondées sur les résultats d'une revue de la littérature, d'un sondage téléphonique et des analyses de régression.

Le sondage

L'équipe Recherche et analyse économique de BDC a élaboré un questionnaire et confié à Elemental DCI le mandat d'effectuer un sondage téléphonique auprès de 2 000 entreprises canadiennes et de 600 entreprises américaines comptant entre 1 et 499 employés. Le sondage a été réalisé entre le 16 mars et le 23 avril 2018 au Canada, et entre le 16 mars et le 9 mai 2018 aux États-Unis. Un plan d'échantillonnage stratifié a été établi afin de s'assurer d'un nombre suffisant de répondants dans toutes les régions du Canada. Les résultats canadiens ont été pondérés par région et par taille d'entreprise pour faire en sorte que les résultats soient représentatifs des PME canadiennes dans leur ensemble. Les résultats des États-Unis ont été pondérés par région seulement. L'erreur d'échantillonnage maximale pour tous les répondants est de $\pm 2,2$ points de pourcentage au Canada et de $\pm 4,0$ points de pourcentage aux États-Unis, et ce, 19 fois sur 20.

Le modèle de maturité numérique

Cette étude a utilisé une série de régressions logistiques multinomiales pour analyser l'impact de la maturité numérique sur quatre résultats d'affaires possibles pour les PME canadiennes, soit la probabilité de connaître une croissance élevée des ventes, la probabilité de réaliser une croissance élevée des bénéfices, la probabilité d'exporter et la probabilité d'avoir mis au point ou lancé au moins un type d'innovation au cours des trois dernières années. Nous entendons par croissance élevée des ventes ou des bénéfices un taux de croissance annuel d'au moins 10 % au cours des trois dernières années.

L'analyse de régression isole l'impact de la maturité numérique sur chaque résultat d'affaires, en contrôlant pour les autres facteurs pouvant avoir une incidence sur la variable d'intérêt. Ces facteurs comprennent la taille de l'entreprise, le secteur ou la région dans lesquels elle exerce ses activités, les types de clients qu'elle sert (entreprises ou consommateurs ou les deux), l'âge de l'entreprise, ainsi que l'âge et le sexe du propriétaire. Les équations de régression montrent que la variable d'intérêt – la maturité numérique – est une variable prédictive statistiquement significative des résultats d'affaires, avec une valeur p égale ou inférieure à 5 %.

Annexe C

Résultats économétriques

Tableau 2 — Croissance des ventes ou des revenus de l'entreprise

Variable d'intérêt	Ratio de probabilité multivariables (IC de 95 %) ⁵	Valeur p ⁶
Canada		
Profil numérique : binaire		
Avancé vs non avancé ¹	1,62 (1,23-2,14)	<0,001*
Profil numérique : catégorie		
Conservateur à avancé ²	2,01 (1,47-2,75)	<0,001*
Technocentrique à avancé ³	1,19 (0,80-1,78)	0,3804
Technotimide à avancé ⁴	1,19 (0,81-1,75)	0,3755
États-Unis		
Profil numérique : binaire		
Avancé vs non avancé ¹	2,04 (1,14-3,66)	0,0171*
Profil numérique : catégorie		
Conservateur à avancé ²	2,79 (1,52-5,10)	<0,001*
Technocentrique à avancé ³	2,16 (0,93-5,03)	0,0740
Technotimide à avancé ⁴	1,82 (0,91-3,63)	0,0911

IC : intervalle de confiance

*Statistiquement significative à un niveau de 5 %.

Notes

- [1] Un ratio de probabilité supérieur à 1 indique que la probabilité de faire partie d'une fourchette de croissance élevée des revenus ($\geq 10\%$) augmente avec le passage de n'importe quel profil de maturité numérique au profil de maturité numérique avancé.
- [2] Un ratio de probabilité supérieur à 1 indique que la probabilité de faire partie d'une fourchette de croissance élevée des revenus ($\geq 10\%$) augmente avec le passage du profil de maturité numérique conservateur au profil de maturité numérique avancé.
- [3] Un ratio de probabilité supérieur à 1 indique que la probabilité de faire partie d'une fourchette de croissance élevée des revenus ($\geq 10\%$) augmente avec le passage du profil de maturité numérique technocentrique au profil de maturité numérique avancé.
- [4] Un ratio de probabilité supérieur à 1 indique que la probabilité de faire partie d'une fourchette de croissance élevée des revenus ($\geq 10\%$) augmente avec le passage du profil de maturité numérique technotimide au profil de maturité numérique avancé.
- [5] Les modèles de régression multivariables ont été ajustés pour les variables de contrôle suivantes : nombre d'employés, province/territoire, secteur d'activité, types de clients, âge de l'entreprise, âge du propriétaire et sexe du propriétaire.
- [6] Les IC de 95 % et les valeurs p ont été estimés au moyen d'erreurs types robustes.

Tableau 3 – Croissance des bénéfices de l'entreprise

Variable d'intérêt	Ratio de probabilité multivariables (IC de 95 %) ⁵	Valeur p ⁶
Canada		
Profil numérique : binaire		
Avancé vs non avancé ¹	1,52 (1,11-2,07)	0,0086*
Profil numérique : catégorie		
Conservateur à avancé ²	1,84 (1,30-2,60)	<0,001*
Technocentrique à avancé ³	1,42 (0,89-2,24)	0,1387
Technotimide à avancé ⁴	0,91 (0,62-1,35)	0,6482
États-Unis		
Profil numérique : binaire		
Avancé vs non avancé ¹	1,91 (1,04-3,50)	0,0378*
Profil numérique : catégorie		
Conservateur à avancé ²	3,27 (1,70-6,32)	<0,001*
Technocentrique à avancé ³	1,97 (0,83-4,66)	0,1243
Technotimide à avancé ⁴	1,55 (0,72-3,37)	0,2624

IC : intervalle de confiance

*Statistiquement significative à un niveau de 5 %.

Notes

- [1] Un ratio de probabilité supérieur à 1 indique que la probabilité de faire partie d'une fourchette de croissance élevée des bénéfices (≥ 10 %) augmente avec le passage de n'importe quel profil de maturité numérique au profil de maturité numérique avancé.
- [2] Un ratio de probabilité supérieur à 1 indique que la probabilité de faire partie d'une fourchette de croissance élevée des bénéfices (≥ 10 %) augmente avec le passage du profil de maturité numérique conservateur au profil de maturité numérique avancé.
- [3] Un ratio de probabilité supérieur à 1 indique que la probabilité de faire partie d'une fourchette de croissance élevée des bénéfices (≥ 10 %) augmente avec le passage du profil de maturité numérique technocentrique au profil de maturité numérique avancé.
- [4] Un ratio de probabilité supérieur à 1 indique que la probabilité de faire partie d'une fourchette de croissance élevée des bénéfices (≥ 10 %) augmente avec le passage du profil de maturité numérique technotimide au profil de maturité numérique avancé.
- [5] Les modèles de régression multivariables ont été ajustés pour les variables de contrôle suivantes : nombre d'employés, province/territoire, secteur d'activité, types de clients, âge de l'entreprise, âge du propriétaire et sexe du propriétaire.
- [6] Les IC de 95 % et les valeurs p ont été estimés au moyen d'erreurs types robustes.

Tableau 4 – Propension de l'entreprise à exporter

Variable d'intérêt	Ratio de probabilité multivariables (IC de 95 %) ⁵	Valeur p ⁶
Canada		
Profil numérique : binaire		
Avancé vs non avancé ¹	1,70 (1,32-2,20)	<0,001*
Profil numérique : catégorie		
Conservateur à avancé ²	1,80 (1,36-2,38)	<0,001*
Technocentrique à avancé ³	2,04 (1,37-3,04)	<0,001*
Technotimide à avancé ⁴	1,20 (0,83-1,73)	0,3368
États-Unis		
Profil numérique : binaire		
Avancé vs non avancé ¹	1,80 (1,03-3,13)	0,0381*
Profil numérique : catégorie		
Conservateur à avancé ²	2,01 (1,12-3,62)	0,0198*
Technocentrique à avancé ³	2,00 (1,05-3,80)	0,0345*
Technotimide à avancé ⁴	1,14 (0,63-2,08)	0,6644

IC : intervalle de confiance

*Statistiquement significative à un niveau de 5 %.

Notes

- [1] Un ratio de probabilité supérieur à 1 indique que la probabilité d'exporter augmente avec le passage de n'importe quel profil de maturité numérique au profil de maturité numérique avancé.
- [2] Un ratio de probabilité supérieur à 1 indique que la probabilité d'exporter augmente avec le passage du profil de maturité numérique conservateur au profil de maturité numérique avancé.
- [3] Un ratio de probabilité supérieur à 1 indique que la probabilité d'exporter augmente avec le passage du profil de maturité numérique technocentrique au profil de maturité numérique avancé.
- [4] Un ratio de probabilité supérieur à 1 indique que la probabilité d'exporter augmente avec le passage du profil de maturité numérique technotimide au profil de maturité numérique avancé.
- [5] Les modèles de régression multivariables ont été ajustés pour les variables de contrôle suivantes : nombre d'employés, province/territoire, secteur d'activité, types de clients, âge de l'entreprise, âge du propriétaire et sexe du propriétaire.
- [6] Les IC de 95 % et les valeurs p ont été estimés au moyen d'erreurs types robustes.

Tableau 5 – Propension de l'entreprise à innover

Variable d'intérêt	Ratio de probabilité multivariables (IC de 95 %) ⁵	Valeur p ⁶
Canada		
Profil numérique : binaire		
Avancé vs non avancé ¹	4,29 (2,80-6,58)	<0,001*
Profil numérique : catégorie		
Conservateur à avancé ²	6,02 (3,87-9,36)	<0,001*
Technocentrique à avancé ³	1,52 (0,83-2,80)	0,1764
Technotimide à avancé ⁴	2,44 (1,42-4,17)	0,0012*
États-Unis		
Profil numérique : binaire		
Avancé vs non avancé ¹	5,70 (2,33-13,92)	<0,001*
Profil numérique : catégorie		
Conservateur à avancé ²	7,08 (3,65-13,74)	<0,001*
Technocentrique à avancé ³	1,07 (0,40-2,83)	0,8988
Technotimide à avancé ⁴	3,73 (1,75-7,96)	<0,001*

IC : intervalle de confiance

*Statistiquement significative à un niveau de 5 %.

Notes

- [1] Un ratio de probabilité supérieur à 1 indique que les probabilités d'innover augmentent avec le passage de n'importe quel profil de maturité numérique au profil de maturité numérique avancé.
- [2] Un ratio de probabilité supérieur à 1 indique que les probabilités d'innover augmentent avec le passage du profil de maturité numérique conservateur au profil de maturité numérique avancé.
- [3] Un ratio de probabilité supérieur à 1 indique que les probabilités d'innover augmentent avec le passage du profil de maturité numérique technocentrique au profil de maturité numérique avancé.
- [4] Un ratio de probabilité supérieur à 1 indique que les probabilités d'innover augmentent avec le passage du profil de maturité numérique technotimide au profil de maturité numérique avancé.
- [5] Les modèles de régression multivariables ont été ajustés pour les variables de contrôle suivantes : nombre d'employés, province/territoire, secteur d'activité, types de clients, âge de l'entreprise, âge du propriétaire et sexe du propriétaire.
- [6] Les IC de 95 % et les valeurs p ont été estimés au moyen d'erreurs types robustes.

Découvrez votre niveau de maturité numérique et recevez des conseils personnalisés en utilisant notre outil gratuit d'évaluation de la maturité numérique.

Faites-en l'essai maintenant.

➤ bdc.ca/evaluationnumerique



Obtenez du financement flexible pour investir dans les technologies numériques.



Profitez de conseils d'experts qui vous aideront à tirer pleinement profit de vos investissements dans les technologies.

bdc 
financement.
conseil.
savoir-faire.

Pour en savoir plus,
visitez **bdc.ca**

Communiquez avec nous

T 1 888 463-6232

C info@bdc.ca