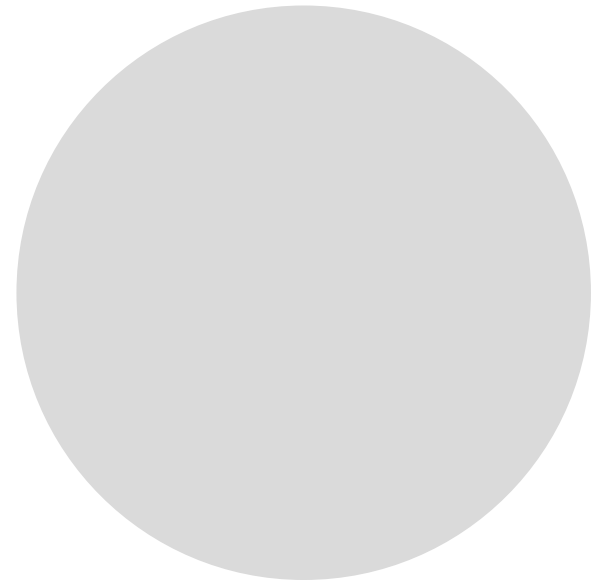




HISTOIRE **D'INCOMPRÉHENSION** **LES DIRIGEANTS** **DE PME ET ETI** **FACE AU DIGITAL**



ÉDITORIAL

La transformation digitale un thème dans l'air du temps, mais qui reste bien vague pour un dirigeant de PME-ETI !

Bpifrance La Lab a travaillé avec des chercheurs, des dirigeants et des experts pour mieux comprendre ce que signifie ces deux termes associés « transformation » et « digital » et surtout pour décrypter les comportements des dirigeants de PME-ETI face à ce phénomène.

Il en ressort une étude inédite. Inédite par son ampleur : plus de 1 800 répondants, dirigeants de PME et ETI françaises. Aucun baromètre comparable n'existe en France. Et inédite par son approche, avec des questions orientées sur les pratiques en termes d'innovation, de management et d'organisation, plutôt que sur le niveau d'équipement technologique de l'entreprise. Qui n'a pas connu en effet une entreprise avec un CRM hyper sophistiqué mais boudé par les commerciaux ? Ou une entreprise qui détient des millions de données mais ne sait pas les exploiter ?

Le résultat est sans appel : la nouvelle révolution annoncée chaque jour par les médias n'a pas eu lieu pour la grande majorité des dirigeants.

Pourquoi cette révolution est-elle si discutée et ses impacts réels si contestés ? Deux particularités la différencient des précédentes révolutions industrielles. Tout d'abord, elle vient de la société, des citoyens, des consommateurs (contrairement à la machine à vapeur ou le moteur à explosion), c'est-à-dire de l'extérieur de l'entreprise : pour ne citer qu'un dirigeant, « les clients roulent en Ferrari sur smartphone en 4G alors que le stock est encore géré au code barre charrette à bras ». Par ailleurs, cette révolution est invisible (contrairement aux grandes infrastructures caractéristiques des révolutions industrielles précédentes) : qui a déjà vu les serveurs des géants de l'internet ?

Difficile donc de se projeter et de se positionner dans ce nouveau contexte digital.

L'objectif de notre étude est précisément de donner des clés de compréhension et d'action dans ce nouveau contexte, et de les affiner en fonction de 3 profils de dirigeant.

Nous pensons, en effet, que le dirigeant est la figure centrale de la transformation digitale, encore plus dans une PME-ETI. Sans sa vision, sans sa conviction, sans sa persévérance, l'entreprise n'évoluera qu'à la marge. Le numérique n'est pas nouveau, mais ses impacts le sont : il bouleverse désormais les business models des entreprises, quels que soient leur place dans la chaîne de valeur, leur secteur ou leur taille.

Notre ambition avec cette étude se veut à la fois forte et humble :

- forte parce que nous voulons créer une prise de conscience réelle et sérieuse, et fournir un outil aux dirigeants pour qu'ils s'imprègnent des ressorts de cette transformation. D'où le développement d'une matrice, outil de « management de la transformation » ;
- humble parce que ce sont les dirigeants qui ont les clés. Nous avons besoin de tous les acteurs et notamment des dirigeants les plus avancés, pour convaincre et aider les plus sceptiques. Dans un monde en réseau, il n'est pas possible de se transformer seul.

Bpifrance Le Lab

À RETENIR



1 LA TRANSFORMATION DIGITALE : LA GRANDE OUBLIÉE DES PME ET ETI

Selon notre enquête menée auprès de 1 814 dirigeants de PME et d'ETI françaises, **45 % d'entre eux n'ont toujours pas de vision de la transformation digitale de leur entreprise**. Parmi ceux qui en ont une, **63 % n'ont pas ou peu établi de feuille de route**. Sans objectifs et moyens clairement définis, la transformation digitale échouera.

Le manque d'exploitation des données est symptomatique de cette situation. C'est devenu un enjeu fondamental du business. Pourtant, **61 % des dirigeants n'ont pas ou peu mis en place d'outils de collecte et de valorisation des données**. De même, ils sont 60 % à ne pas ou peu utiliser les données pour améliorer leurs offres ou la relation client. Ce sont de réels avantages compétitifs inexploités.

Ce retard n'est pas juste un problème de mise en œuvre. **Encore 20 % des dirigeants estiment que le temps de la transformation digitale n'est pas venu pour leur entreprise**. 47 % d'entre eux estiment même que l'impact du digital sur leur activité ne sera pas majeur à 5 ans. De telles proportions sont inquiétantes quand on sait que la vague digitale touche tous les secteurs, même les plus traditionnels.

2 SORTIR D'UNE VISION TECHNOLOGIQUE DE LA TRANSFORMATION DIGITALE

La transformation digitale n'est pas qu'une mise à niveau technologique passant par la digitalisation des outils et des process. C'est une nouvelle manière de créer de la valeur en réinterrogeant son business model dans un contexte digital. **Elle appelle ainsi une transformation globale de l'entreprise centrée sur 3 chantiers : le client, l'organisation et les partenaires de l'entreprise**. La technologie vient en appui.

3 DES ACTIONS À ADAPTER À CHAQUE PROFIL DE DIRIGEANT

Notre enquête nous a permis de faire émerger **3 profils de dirigeants : le Sceptique (38 % des répondants), l'Apprenti (52 %) et le Conquérant (10 %)**. À chacun ses chantiers prioritaires en fonction de sa maturité digitale et de ses besoins.

Les Sceptiques doivent encore être convaincus des impacts de la révolution digitale, tant les freins psychologiques restent forts : 72 % n'ont pas de vision de la transformation digitale pour leur entreprise (contre 29 % et 5 % respectivement chez les Apprentis et les Conquistadors). Pour l'Apprenti, les freins portent sur le coût de la transformation et sur le manque de compétences disponibles (mentionnés respectivement par 31 % et 35 % des Apprentis). Ses efforts sont donc à concentrer sur les ressources financières et humaines. Quant aux Conquistadors, ils rencontrent des freins organisationnels : 39 % d'entre eux considèrent les résistances au changement comme le premier frein à la transformation digitale de leur entreprise. D'où l'importance de l'accompagnement des collaborateurs.

4 LE DIRIGEANT, EN PREMIÈRE LIGNE DE LA TRANSFORMATION DIGITALE

L'implication de la direction générale doit être totale : c'est à elle de poser la vision de la transformation digitale, de la communiquer et de la partager. Pour réussir, il faut y associer très tôt collaborateurs et managers, et maintenir cet effort tout au long du projet. Or, ce n'est pas le cas : **les équipes opérationnelles ne sont associées directement que dans 25 % des cas**. Tout aussi problématique, **seules 12 % des entreprises ont mis en place des formations dédiées au digital**.

C'est un état d'esprit à changer : **il faut faciliter la transversalité et la prise d'initiatives**. Pourtant, **61 % des dirigeants ne le font pas ou peu**. Quand on sait que la résistance au changement s'accroît à mesure que la transformation digitale progresse, le facteur humain sera souvent la variable clé de la réussite du projet.

Casser les idées reçues

Idée reçue 1

La transformation digitale est un sujet complexe

VRAI **FAUX**

La complexité est un frein fréquemment mentionné par les dirigeants d'entreprise. Surtout, la transformation digitale reste un sujet complexe quel que soit le niveau de maturité du dirigeant. Ainsi, 28 % des répondants les plus avancés l'identifient comme l'un des principaux freins à la transformation digitale. **Il faut donc être persistant dans le temps et résilient face aux obstacles.**

Idée reçue 2

Les dirigeants de PME et ETI font de la transformation digitale une priorité stratégique

VRAI **FAUX**

87 % des dirigeants de PME et d'ETI françaises n'affichent pas la transformation digitale comme une priorité stratégique pour leur entreprise. Cela varie en fonction de la maturité digitale du dirigeant, mais même parmi les plus avancées, seules 34 % des entreprises en font une priorité stratégique. C'est donc bien peu pour un chantier qui requiert un leadership soutenu et des changements importants à tous les niveaux pour l'entreprise.

Selon une enquête Bpifrance Le Lab, réalisée auprès de 1 814 dirigeants de PME et d'ETI (CA compris entre 2 M€ et 1,5 Md€), des secteurs du BTP, du Commerce, de l'Industrie, des Services, du Tourisme et des Transports.

Idée reçue 3

Les entreprises en forte croissance sont plus avancées dans leur transformation digitale

VRAI **FAUX**

Plus la dynamique du chiffre d'affaires est forte, plus la probabilité d'être avancé dans sa digitalisation est élevée. Une autre interprétation est possible : les entreprises avancées dans leur transformation génèrent plus de croissance que les autres. En revanche, nous ne pouvons établir de lien entre la rentabilité d'une entreprise et l'avancement de sa digitalisation.

Idée reçue 4

Les Sceptiques rencontrent plus de résistance au changement que les Conquistadors

VRAI **FAUX**

Notre enquête montre que parmi les 3 profils de maturité digitale, les Conquistadors sont ceux qui rencontrent le plus de résistance en interne (citée par 39 % d'entre eux contre 21 % chez les Sceptiques). Cela s'explique par l'ampleur des chantiers menés par les Conquistadors pour réussir la transformation globale de leur entreprise.

Idée reçue 5

Plus le dirigeant est jeune, plus il est « transformation digitale native »

VRAI **FAUX**

En dépit du discours sur les « digital natives », qui seraient plus familiers des nouvelles technologies, le critère de l'âge ne joue pas sur le niveau de maturité digitale. **Une des raisons est que la transformation digitale dépasse le seul champ des technologies. Cette transformation globale de l'entreprise nécessite en effet des compétences clés, qui ne sont pas liées à l'âge du dirigeant.**

HISTOIRE D'INCOMPRÉHENSION LES DIRIGEANTS DE PME ET ETI FACE AU DIGITAL

- 01.** LA REDÉFINITION
DES RÈGLES DU JEU PAR LE DIGITAL
UNE RÉVOLUTION HORS RADAR 10 - 29
—
- 02.** DE SCEPTIQUE À CONQUÉRANT
LES DIRIGEANTS FACE À
LA TRANSFORMATION DIGITALE 30 - 85
—
- 03.** LA MATRICE
DE TRANSFORMATION DIGITALE
UN OUTIL D'AIDE À LA DÉCISION 86 - 93
—

01.

**LA REDÉFINITION
DES RÈGLES DU JEU
PAR LE DIGITAL**

■ ■ ■

■ ■ ■
**UNE
RÉVOLUTION
HORS RADAR**

Les enjeux de la transformation digitale

Qu'est-ce que la transformation digitale ? C'est une dynamique continue articulée autour de 3 chantiers prioritaires :

- remettre son client au cœur de l'entreprise ;
- rendre son organisation agile ;
- s'appuyer sur ses partenaires pour créer de la valeur dans un contexte digital.

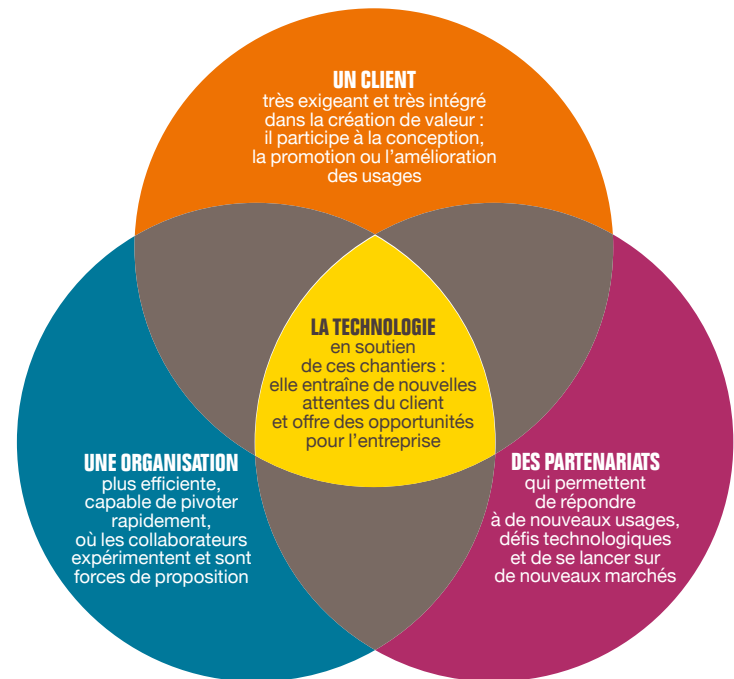
Le digital bouleverse les acquis, les certitudes et les modèles d'affaires traditionnels : prix sous tension, passage du produit à l'usage, précarisation des avantages concurrentiels, monde en réseau. Il faut donc se transformer pour s'y adapter.

Dans cette démarche, la technologie est un élément clé, mais elle n'est qu'un moyen. Elle doit toujours répondre à un enjeu business bien identifié : recherche d'efficacité, meilleure expérience client, meilleure gestion des stocks et des flux... C'est l'objectif de cette étude : aider les dirigeants à mieux appréhender les marqueurs de la révolution digitale et à identifier les actions prioritaires à mener pour réussir dans ce nouveau contexte. Le choix des technologies à mobiliser n'intervient donc que dans un second temps.

Nul doute que le digital est un sujet complexe – c'est le premier frein identifié par les dirigeants interrogés – mais cette complexité et l'incertitude générée par la révolution digitale doivent être surmontées par le dirigeant.

Le rôle de ce dernier est fondamental dans des PME et ETI où il donne et incarne le cap. C'est à lui de bâtir une vision de la transformation de son entreprise, en d'autres termes de fixer un cap à 3-5 ans pour améliorer et repenser sa performance dans ce nouvel environnement. C'est à lui d'impliquer très en amont et tout au long du projet ses collaborateurs et managers, sous peine d'affronter de fortes résistances en interne.

• LES TROIS CHANTIERS DE LA TRANSFORMATION DIGITALE



La révolution digitale

Une prise de conscience encore trop insuffisante parmi les dirigeants...

Bpifrance Le Lab a conduit une enquête de grande ampleur auprès de 1 814 dirigeants de PME et ETI en France. Parmi les résultats marquants, encore 20 % des dirigeants interrogés pensent que le temps de la transformation digitale n'est toujours pas venu pour leur entreprise⁽¹⁾. Selon nous, c'est une entreprise sur cinq condamnée à disparaître si elle ne fait rien d'ici trois ans.

La prise de conscience de la nécessité de se transformer est donc encore trop insuffisante parmi les dirigeants de PME et ETI françaises. **Ils sont même encore 10 % à considérer que l'impact de la révolution digitale sur leur activité sera minime d'ici cinq ans et plus, et 29 % qu'il sera moyen.**

Avec les innovations technologiques, la réduction des barrières à l'entrée, l'arrivée de nouveaux concurrents, les dirigeants doivent réinventer tous leurs repères et être en alerte constante sur leur environnement.

Parole de dirigeant

“

Il y a une maxime que je me répète souvent : tous les matins, quelque part, quelqu'un travaille à ma perte ; il ne sait pas qui je suis, il ne sait pas qui il est.”

Luc Doublet,
Président du conseil de surveillance, Doublet



⁽¹⁾ Selon une enquête Bpifrance Le Lab, réalisée auprès de 1 814 dirigeants de PME et d'ETI (CA compris entre 2 M€ et 1,5 Md€), des secteurs du BTP, du Commerce, de l'Industrie, des Services, du Tourisme et des Transports.

... en dépit d'impacts majeurs sur les *business models* traditionnels

Alors même que la révolution digitale n'a pas fini de se déployer, son impact est déjà considérable. Elle affecte tous les aspects du business. Nous en identifions quatre grands marqueurs.

Des prix sous tension



« Il y a toujours mieux et moins cher ailleurs⁽¹⁾. »

Il devient de plus en plus difficile de maintenir ses prix dans la durée à offre égale. Cette mise sous tension des prix est un phénomène structurant en raison d'un durcissement de la concurrence, de la mondialisation, de la digitalisation, du *low cost* et de la gratuité, qui s'imposent de plus en plus. Il faut toujours proposer plus et se différencier pour rester compétitif.

Et vous



Votre modèle économique et votre niveau de marge permettent-ils d'absorber ces chocs ?

Votre offre crée-t-elle suffisamment de valeur pour justifier son coût ?

Vos clients seront-ils encore prêts à l'acheter dans 5 ans ?

⁽¹⁾ Nicolas Colin, « *L'entreprise du futur : vers de nouvelles propositions de valeur* », Paris Innovation Review, 19 février 2015.

Du produit à l'usage



Tout se loue, tout s'échange, tout se partage. Les clients privilégient désormais l'usage au produit. Répondre à leurs attentes, c'est comprendre qu'il n'est plus possible de proposer de simples produits et que le client attend des solutions globales. Comme Luc Doublet nous l'a dit : « Je ne fabrique pas des barrières, je fais de la sécurité ». Il a abandonné la stricte logique produit pour répondre à un besoin et créer une valeur plus englobante.

Et vous



À quels besoins répondent vos offres ?

Quelles autres solutions globales pourraient répondre à ces besoins et vous concurrencer ?

La précarisation des avantages concurrentiels



Face à des progrès technologiques exponentiels et à l'irruption de nouveaux entrants, tirer profit de ses avantages concurrentiels sur son marché reste un objectif. Mais plutôt que de s'évertuer à les protéger, **il faut préparer le coup d'après, c'est-à-dire se mettre en position de pivoter pour conquérir de nouveaux marchés.** C'est le cas d'Ulis, n°2 mondial des détecteurs infrarouges. Tout en persévérant dans ses domaines d'activité historiques, tels que la surveillance et la thermographie, Ulis multiplie les partenariats et s'emploie à conquérir de nouveaux marchés dans les *smart buildings* ou les voitures autonomes.

Et vous



Quels sont vos principaux avantages concurrentiels ?

Le seront-ils toujours demain ?

Votre cœur de marché risque-t-il de tomber en désuétude à 3-5 ans ?

Les effets de réseau dans un monde ultra-connecté



Il y a deux conséquences à vivre dans un monde interconnecté : **un effet multiplicateur lié à la capacité de fédérer d'importantes communautés** (réseaux sociaux, financement participatif...) et **un effet amplificateur, car chaque nouvelle technologie vient s'interconnecter avec des technologies existantes et en démultiplie les potentialités** (les applications avec le smartphone, la *machine learning* avec les objets connectés...). Si le phénomène n'est pas nouveau, il s'accélère et génère de fortes ruptures dans les *business models*.

Et vous



Avez-vous engagé une réflexion pour tirer partie de ces effets multiplicateurs et amplificateurs pour votre modèle d'affaires ?

Avez-vous identifié des partenaires pour saisir ces opportunités ?

Une redéfinition des règles du jeu

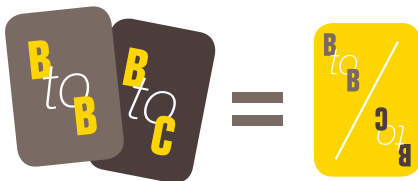
BtoC / BtoB : le client final a le dernier mot

Ce contexte digital bouleverse tellement les lignes qu'il affecte indifféremment les entreprises en *BtoC* comme en *BtoB*. Cette distinction perd de sa pertinence : face à un client mieux informé, plus volatil et ayant accès à une offre plus abondante, **il devient indispensable pour toute entreprise de placer le client final au cœur de sa stratégie.** Certes, pour un sous-traitant, le client direct est bien le donneur d'ordre, mais c'est toujours l'utilisateur final qui a le dernier mot. Si ce dernier ne veut plus du produit, le donneur d'ordre n'en voudra plus non plus.

Mieux comprendre les attentes et les besoins du client final constitue donc le défi pour toute entreprise, peu importe son secteur d'activité ou sa place dans la chaîne de valeur. Par exemple, une entreprise en *BtoB* passant par un réseau de distributeurs ou d'installateurs peut aller directement au contact de l'utilisateur final (le consommateur dans ce cas) afin d'observer au plus près l'expérience utilisateur. Autre exemple : une entreprise produisant une pièce de voiture peut y ajouter un capteur de données afin d'en analyser l'usage par l'utilisateur final et ainsi adapter la conception et la production.

Cette redéfinition des règles du jeu peut être l'opportunité pour un sous-traitant de se repositionner dans la chaîne de valeur, et de ne plus être un simple exécutant. Il peut devenir un challenger et un apporteur d'idées pour son donneur d'ordre, par exemple à partir des données d'usage collectées auprès de l'utilisateur final.

Les opportunités sont donc bien réelles dans ce contexte de révolution digitale. Cependant, la complexité de mise en œuvre ne doit pas être sous-estimée.



Premier obstacle à la transformation : la complexité

La dépasser pour performer

Selon notre enquête, la complexité du sujet constitue le premier frein à la transformation digitale des PME et ETI françaises.

Les 4 principaux freins à la transformation digitale

- 1 La complexité du sujet**
(citée par 34 % des dirigeants interrogés)
- 2 Le manque de compétences en interne**
(citée par 32 % des dirigeants interrogés)
- 3 Le manque de moyens financiers**
(citée par 28 % des dirigeants interrogés)
- 4 Les résistances au changement en interne**
(citées par 28 % des dirigeants interrogés)

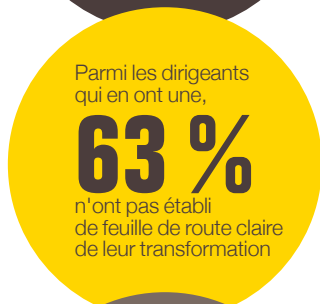
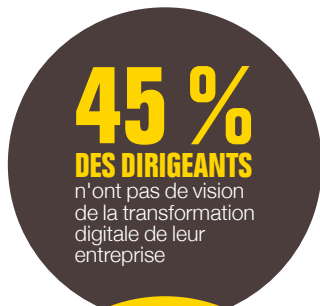
Source : Bpifrance Le Lab, Enquête « Histoire d'incompréhension », février-avril 2017, 1 675 réponses exploitées.

Le sentiment de complexité reste à un niveau élevé quel que soit le degré de maturité digitale des répondants. La différence entre eux tient au fait que **les chefs d'entreprise les plus avancés dans leur transformation ont accepté cette complexité, caractéristique de l'économie numérique.** Ils sont prêts à agir dans ce contexte d'incertitude.

Cet état d'esprit est fondamental pour réussir sa transformation digitale, ce qui n'empêche pas les difficultés dans le passage à l'action.

Un difficile passage à l'action

Même pour les dirigeants qui ont une vision de leur transformation



Source : Bpifrance Le Lab, Enquête « Histoire d'incompréhension », février-avril 2017.

Accélérer le passage à l'action en impliquant davantage ses collaborateurs...

Pour créer une dynamique vertueuse et endiguer les résistances au changement, les dirigeants doivent poser un cap stratégique et intégrer leurs collaborateurs dans le projet de transformation digitale de l'entreprise.

Or, ils sont encore trop peu nombreux à le faire :

- seulement **25 % des dirigeants associent leurs équipes opérationnelles au projet de transformation**, alors même qu'elles sont les premières concernées ;
- les collaborateurs sont insuffisamment accompagnés dans la transformation : **seulement 12 % des dirigeants déclarent avoir mis en place des programmes de formation dédiés, et 10 % procédé à des recrutements spécifiques.**

Sans adhésion des équipes au projet, la transformation est vouée à l'échec. Cela passe par un effort de pédagogie et de formation intense auprès de ses collaborateurs, pour leur expliquer le sens du projet et répondre aux inquiétudes (changements d'habitudes, impact du digital sur les emplois...). Il faut leur montrer les avantages concrets qu'ils pourront en retirer au quotidien et les accompagner dans ces changements.

Cette démarche coopérative doit même dépasser les frontières de l'entreprise, et mobiliser l'ensemble des parties prenantes externes (partenaires, fournisseurs, donneurs d'ordres...).

...et en s'appuyant sur des partenaires

Dans un monde interconnecté, on ne peut pas se transformer seul : on court le risque soit d'être en retard, soit d'être trop en avance. Partenaires, fournisseurs, donneurs d'ordres peuvent être des accélérateurs de transformation à la condition de s'aligner d'un point de vue technologique et de digitaliser sa chaîne de valeur pour pouvoir travailler avec eux. L'enjeu n'est pas simplement de gagner en productivité et d'optimiser les process existants ; il s'agit aussi de repenser les modes de fonctionnement et de coopération au sein des filières, voire au sein d'écosystèmes plus ouverts.

Cette « montée en compétences » de la chaîne de valeur, sous l'impulsion du digital, peut se faire selon deux configurations :

- **Première possibilité : une entreprise en position de leadership porte la transformation auprès de ses partenaires.** C'est par exemple le cas de la filiale française du groupe ARaymond⁽¹⁾. Déjà fortement impliquée dans l'usine du futur, cette société grenobloise a souhaité ouvrir ses réflexions aux entreprises de sa région : elle est en train de créer un consortium avec 24 d'entre elles, sélectionnées lors d'une journée d'*open innovation*. Son objectif est de travailler avec elles sur les briques technologiques qui feront l'usine du futur. Comme nous l'a expliqué Frédéric Perrot, Président de ARaymond France, « ... nous allons aider les plus modestes à grandir et à passer au stade de maturité avec les plus grands [...]. Ce qui a séduit les 24 entreprises, c'est la dimension « intégration dans un écosystème » du projet, et la création de valeur. »
- **Mais le digital invite également à repenser les rapports de force au sein des filières traditionnelles.** Ce n'est plus forcément au donneur d'ordre d'établir la feuille de route. Grâce aux nouvelles technologies, les sous-traitants ont accès à un ensemble de données (de fabrication, de maintenance, d'usage...), qui peuvent leur permettre d'être forces de propositions auprès de leurs donneurs d'ordres et non plus d'être de simples exécutants d'une commande. Nous sommes davantage dans un rapport de co-construction que de simple verticalité.

⁽¹⁾ Activité principale : fixation et connectique pour l'industrie automobile ; 180 M€ de CA en France en 2016, 900 collaborateurs en France.

Parole de dirigeant

“

Dans un produit aéronautique (avion, moteur, équipement majeur), il y a plusieurs milliers de pièces mais seules quelques dizaines ou centaines sont ultra-stratégiques : ce sont celles qui vont déterminer au premier ordre la performance du moteur, les coûts de production, de maintenance, etc. Pour les milliers d'autres pièces, des innovations sont possibles à partir des retours d'usage ; par exemple, des éléments de tuyauterie ne sont pas stratégiques pour la performance du produit global, mais peuvent gêner la maintenance ou l'assemblage [...]. On voit l'importance de collaborer avec son écosystème, pour capter de la donnée sur l'usage, et ainsi améliorer son produit en fonction de l'expérience utilisateur [...]. Auparavant, le donneur d'ordres avait une maîtrise totale sur l'ensemble de la conception du produit. Nous sommes en train de passer à une approche systémique, où l'ensemble de la chaîne de valeur peut être force de propositions, en fonction des retours de fabrication, d'usage, etc. ”

Nicolas Aubourg,
Président du Pôle de compétitivité
ASTech Paris Région



Enrichir son *business model*

La donnée : carburant du XXI^e siècle

Derrière l'enjeu de la digitalisation de la chaîne de valeur, il y a aussi l'enjeu de la collecte, de l'analyse et du partage de données. **Aujourd'hui, la donnée est partout. Elle est générée à tous les niveaux que ce soit sur Internet, sur une machine-outil ou via un acte de vente.** Elle peut engendrer de nouvelles sources de valeur, à condition qu'elle soit analysée et exploitée au bon niveau. La donnée brute ne vaut rien.

Pour toute entreprise, il y a deux niveaux de partage et d'exploitation de la donnée : un niveau interne, entre métiers ; un niveau externe, avec ses partenaires. **Toute entreprise génère de la donnée : son défi est de générer de la valeur.**

Sur ce point, notre enquête montre un retard des PME et ETI en France : **plus de 60 % d'entre elles n'exploitent pas ou peu les données liées à la vente ou la relation client.** Pourtant, les usages de la donnée sont multiples et sources de très forte création de valeur. En voici trois :

- **Amélioration de l'allocation des ressources et optimisation des processus** (gains de productivité, gestion des flux, augmentation des marges...)
- **Amélioration de la qualité des produits et services, voire personnalisation** (hyper segmentation de l'offre, customisation...)
- **Analyse prédictive** (dans le marketing, la maintenance, la distribution...)

La valorisation et l'exploitation des données nécessitent d'adopter des outils de base, type CRM ou ERP, et ensuite, des outils plus sophistiqués, s'appuyant sur de l'intelligence artificielle. Difficilement accessibles il y a quelques années, ces technologies sont aujourd'hui plus abordables (parfois même en *open source*). Le cas de Nestor⁽¹⁾, dans la livraison de repas, illustre l'intérêt de la donnée dans un domaine encore sous-exploité : le prédictif.

⁽¹⁾ * Activité principale : livraison de repas ; 300 000 € de CA en 2016 ; 30 collaborateurs.

Parole de dirigeant



Chez Nestor, c'est le client qui nous guide. Nous avons plein de datas qui nous permettent de cibler les besoins et de prévoir les demandes. Nous pouvons ainsi prédire avec précision à quelle heure et à quel moment les repas vont être commandés. Il nous arrive parfois de livrer le client en moins de 2 minutes ! **Ce qui réduit d'autant nos coûts de livraison. Nos datas, que nous traitons avec un outil interne d'algorithmes, nous permettent de livrer par prédiction 40 % de nos commandes.** Ce qui augmente à la fois le revenu du coursier, diminue notre coût de distribution et réduit la durée de livraison. Grâce à notre menu unique, nous n'avons qu'une seule variable à optimiser. On prévoit en fonction de la note du menu, des ingrédients utilisés, du jour de la semaine... **Le prédictif et la récupération des données sont majeurs pour nous, car on travaille sur du frais. Tout ce que l'on produit doit être livré et vendu.** C'est important aussi pour la motivation du chef et de toute l'équipe. ”

Sixte de Vauplane,
Président-Directeur général, Nestor





La cybersécurité

Les craintes liées à la cybersécurité ne semblent pas être un frein majeur à la transformation digitale : **seuls 19 % des dirigeants interrogés la citent comme obstacle à leur digitalisation**. Mais les nombreuses cyberattaques médiatisées illustrent l'importance de cet enjeu.

Dans les faits, et pour ne prendre que l'exemple du *cloud*, 17 % seulement des entreprises de 10 salariés et plus ont recouru à des services de *cloud computing* payants en 2016⁽¹⁾. Cela témoigne à la fois d'un manque d'intérêt pour ce type d'outils, et d'une certaine réticence, motivée notamment par l'incertitude liée à la sécurité des données.

Pourtant, le risque est sensiblement identique, que l'on utilise le *cloud* ou des solutions de stockage traditionnelles. Ces dernières sont également soumises à de nombreux risques, qu'ils soient intentionnels (cyberattaque) ou non (incendie, inondation, coupure de courant...).

Avant de souscrire aux nouvelles solutions proposées, 2 règles élémentaires s'imposent néanmoins :

- **s'assurer que l'offre est bien adaptée à ses besoins, et regarder dans quel pays les données seront stockées.** De plus en plus de fournisseurs de services *cloud* sont conscients de cet enjeu, et ont localisé leurs *data centers* en France (OVH, Salesforce, IBM), ou ont prévu de le faire en 2017 (Amazon Web Services, Microsoft) ;
- **sensibiliser ses collaborateurs aux enjeux de cybersécurité.** Il est essentiel de former ses équipes à ces problématiques de manière régulière, afin de rappeler les bonnes pratiques en matière de consultation de sites, de partage d'informations par email ou encore d'utilisation de support externe (type clé USB).

Au-delà des enjeux liés au *cloud* et à la sensibilisation des collaborateurs, la cybersécurité doit être adressée au niveau de la direction : audit régulier du système d'information, sécurisation des données... **La cybersécurité est aujourd'hui un sujet stratégique que les entreprises ne peuvent ignorer.**

⁽¹⁾ Insee Première, « *Cloud computing, big data : de nouvelles opportunités pour les sociétés* », mars 2017.

La technologie : des outils à utiliser à bon escient

Souvent mise au cœur de la transformation digitale, la technologie, dans cette étude, est avant tout traitée comme **un moyen au service des trois chantiers prioritaires : intégrer ses clients dans la création de valeur, rendre son organisation agile et travailler avec son écosystème**. La simple digitalisation de l'existant ne suffit pas à réussir dans un contexte digital.

Il existe des technologies pour répondre à tous les problèmes, mais l'objectif n'est pas de les adopter toutes d'un coup. L'investissement se fait progressivement, en fonction de la maturité de son projet et du capital humain et financier disponible. Cette approche permet d'assurer des investissements plus pérennes et dans des outils pleinement utilisés. Voici trois exemples illustrant la diversité des besoins adressés par la technologie et la nécessité de les adosser à des objectifs précis.

Le jumeau numérique

Il reproduit un objet physique en version numérique grâce à la modélisation 3D, aux capteurs de données et de plus en plus à la réalité augmentée ou virtuelle. Il peut être utilisé à grande échelle pour modéliser toute une usine, observer son fonctionnement de manière virtuelle et tester certaines améliorations ou réparations en amont d'une mise en œuvre physique. Cette démarche peut se faire à plus petite échelle sur des prototypes ou des machines afin d'en anticiper le rendement futur dans des conditions proches du réel, ou de faire de la maintenance prédictive.

Investissement financier et humain : ++

Le lead scoring prédictif

Il permet d'évaluer les chances de succès d'une relation commerciale avec un prospect, en s'appuyant sur l'intelligence artificielle, et ainsi de mieux allouer ses dépenses marketing.

Ce *scoring* s'appuie sur des indicateurs sélectionnés par un algorithme parmi toutes les données disponibles dans le CRM (ex. source du prospect, taille de l'entreprise, budget du prospect...), d'où l'importance que celui-ci soit bien renseigné. Il va également chercher d'autres données, comme l'activité du prospect sur les réseaux sociaux. Toute nouvelle donnée enregistrée vient enrichir la qualité et la justesse de l'algorithme.

Investissement financier et humain : ++

Le réseau social d'entreprise

L'objectif est d'encourager la transversalité. Dans l'optique de « désiloter » l'organisation, le réseau social d'entreprise peut réduire la distance entre la direction et les collaborateurs.

Il doit aussi faciliter la communication au sein des équipes projet, et permettre l'émergence de communautés de collaborateurs, hors hiérarchie. Facile en apparence, avec un coût relativement faible, c'est une technologie difficile à exploiter pleinement, tant elle requiert un effort d'animation constant et un engagement humain élevé. Chacun doit jouer le jeu !

Investissement financier et humain : +++

⊕ cette technologie est peu coûteuse et/ou son adoption par les collaborateurs ne présente aucune difficulté.

⊕ ⊕ cette technologie est plus coûteuse et/ou son adoption vient apporter des modifications importantes dans les process et méthodes existants.

⊕ ⊕ ⊕ cette technologie est très coûteuse et/ou elle nécessite un véritable investissement humain afin de livrer tout son potentiel.

DE
SCEPTIQUE
À
CONQUÉRANT

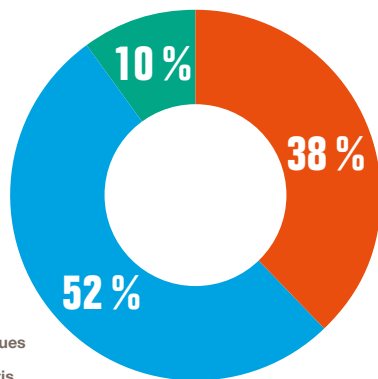
02.

LES DIRIGEANTS
FACE À LA
TRANSFORMATION
DIGITALE

3 profils de dirigeants dans le digital

Notre enquête auprès de 1 814 chefs d'entreprise nous a permis d'identifier 3 profils de dirigeants, qui correspondent à des degrés de maturité différents en termes de transformation digitale.

• RÉPARTITION DES DIRIGEANTS EN 3 PROFILS EN % DE RÉPONDANTS



- Les Sceptiques
- Les Apprentis
- Les Conquérents

Source : **Bpifrance Le Lab**, Enquête « Histoire d'incompréhension », février-avril 2017, 1 618 réponses exploitées.

Ces profils ont été établis à partir de 12 variables issues du questionnaire. Toutes n'adressent pas directement le digital, mais elles sont pour nous révélatrices de l'état d'esprit du dirigeant et de sa capacité à se transformer dans un contexte digital. **Nous avons notamment évalué la culture de transversalité du dirigeant, son ouverture sur l'extérieur, sa maîtrise des données ainsi que les actions qu'il a engagées en faveur de sa digitalisation.**

Et vous, quel dirigeant digital êtes-vous ?

Répondez à cet extrait du questionnaire et comptabilisez le nombre de points obtenus (les numéros correspondent aux points par réponse)

1. Maîtriser la gestion de projet est une priorité pour le développement de votre entreprise ?

- 1 Tout à fait d'accord 2 D'accord 3 Peu d'accord 4 Pas du tout d'accord

2. Pour concevoir vos offres et vos produits, vous est-il déjà arrivé d'associer vos clients ?

- 1 Très régulièrement 2 Régulièrement 3 Peu 4 Pas du tout

3. Avez-vous mis en place une veille formalisée sur vos concurrents, les nouvelles offres, les innovations technologiques... ?

- 1 Oui, beaucoup 2 Oui, un peu 3 Non, pas du tout

4. Avez-vous déjà engagé des actions en faveur de la digitalisation au sein de votre entreprise (migration vers le cloud, vente en ligne, ERP... ?

- 1 Très fortement 2 Fortement 3 Modérément 4 Pas du tout

5. Formez-vous vos collaborateurs au digital ?

- 1 Très régulièrement 2 Régulièrement 3 Peu 4 Pas du tout

6. Utilisez-vous les données dont vous disposez pour personnaliser vos offres et votre relation client ?

- 1 Très fortement 2 Fortement 3 Modérément 4 Pas du tout

D'un profil à l'autre

À chacun ses chantiers prioritaires

Cet exercice n'a pas pour objectif d'évaluer votre performance en tant que dirigeant, mais votre maturité digitale. Les résultats servent à identifier les chantiers prioritaires à court terme selon votre profil pour gagner en maturité et passer au profil suivant.

Si vous avez obtenu entre 18 et 23 points

vous faites partie des Sceptiques



Vous ne vous êtes pas forgé de vision concernant la transformation digitale de votre entreprise, comme 72 % des Sceptiques. Vous favorisez peu la transversalité et la prise d'initiative en interne. Vous êtes peu à l'aise pour aller saisir des opportunités hors de votre marché traditionnel. Vous n'associez pas ou peu vos clients à la conception de vos offres (66 % des cas).

**SCEPTIQUES
APPRENTIS
CONQUÉRANTS**

Si vous avez obtenu entre 12 et 17 points

vous faites partie des Apprentis



Vous avez une vision de votre transformation digitale (dans 71 % des cas) et vous l'avez construite et partagée avec vos collaborateurs. Mais vous manquez d'une feuille de route claire. Vous avez enclenché des premières actions pour mieux connaître vos clients, pour insuffler de la transversalité dans votre organisation ou pour mieux exploiter les données que vous récoltez. Vous rencontrez des obstacles, notamment financiers et humains.

Si vous avez obtenu entre 6 et 11 points

vous faites partie des Conquérants



Le cap de votre transformation digitale est fixé (dans 95 % des cas). Vous connaissez très bien vos clients que vous associez très fréquemment et vous avez une approche avancée de collecte et d'exploitation des données. La transversalité est une seconde nature dans votre organisation. Votre défi est de parvenir à fédérer l'ensemble de vos équipes autour de votre projet de transformation.

LA TRANSFORMATION DIGITALE DONT VOUS ÊTES LE HÉROS



Si vous êtes

SCEPTIQUE

rendez-vous
p. 38

Si vous êtes

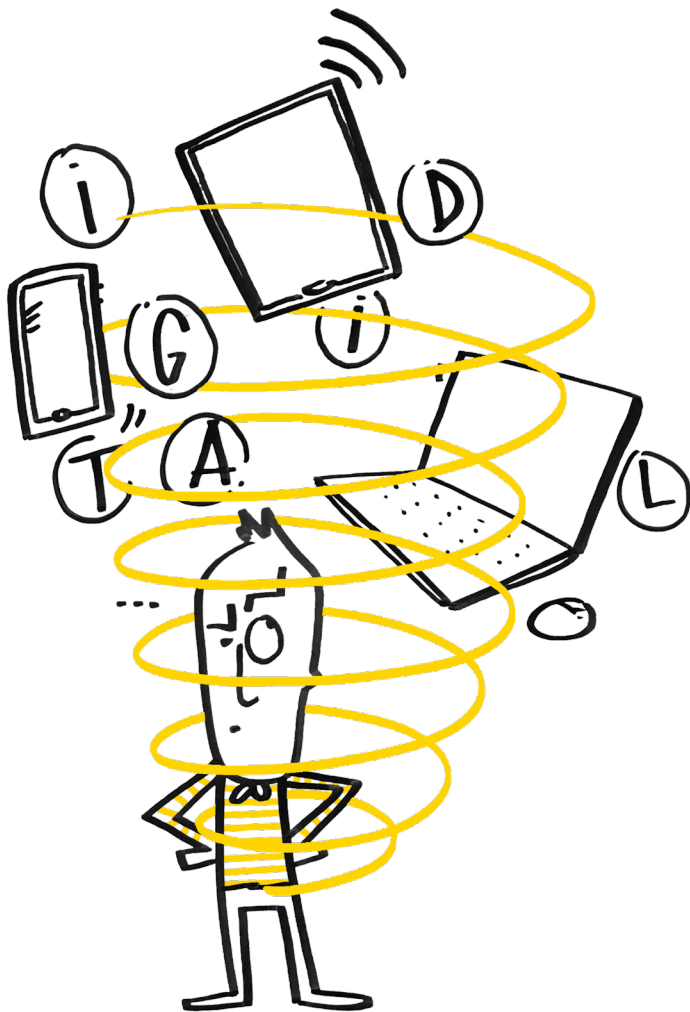
APPRENTI

rendez-vous
p. 54

Si vous êtes

CONQUÉRANT

rendez-vous
p. 74



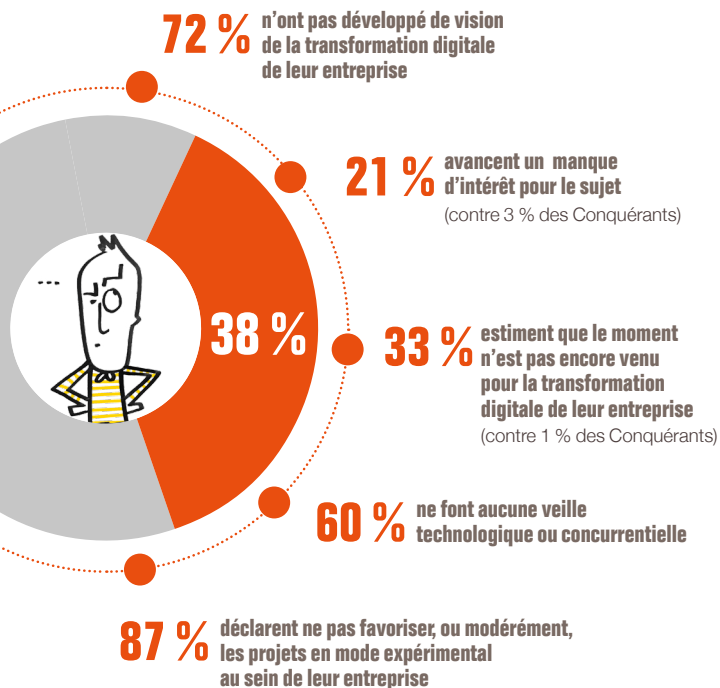
LES SCEPTIQUES

2.1

Les Sceptiques

Se saisir des enjeux de la révolution digitale

Les Sceptiques affichent une barrière culturelle et psychologique au sujet de la transformation digitale. L'objectif pour eux est de la dépasser.



Source : Bpifrance Le Lab, Enquête « Histoire d'incompréhension », février-avril 2017.

SCEPTIQUES

CHANTIERS PRIORITAIRES

- Saisir les ressorts de la révolution digitale et ses impacts sur son entreprise en se rapprochant de dirigeants plus expérimentés (des Apprentis ou des Conquistadors) pour bénéficier de leur expérience, en participant à des conférences, en échangeant avec des experts...
- Se forger une vision de la transformation digitale de son entreprise à 3-5 ans dans ce nouveau contexte.

QUELS LEVIERS ?

- Se rapprocher de ses clients.
- S'ouvrir sur son environnement business.

APPRENTIS

Chantier prioritaire

Comprendre la révolution digitale pour agir



Des prix sous tension



Du produit à l'usage



La précarisation des avantages concurrentiels



Les effets de réseau dans un monde ultra-connecté

**UN OcéAN
D'INCERTITUDES**

MAIS

comprendre ce contexte, c'est déjà se mettre en capacité d'en saisir les opportunités

Comment créer de la valeur dans ce contexte incertain ?

En réinterrogeant toutes les dimensions de son activité : la culture, les process internes, la structure organisationnelle, les métiers, les pratiques managériales, le rôle du capital humain... Seul le dirigeant disposant d'une vision globale de son entreprise est en mesure d'initier ce vaste chantier et de le légitimer auprès de ses collaborateurs.

Paroles de dirigeants

“

Le dirigeant a un rôle essentiel à jouer dans la transformation ; s'il n'est pas convaincu, si ce n'est pas lui qui initie le changement, s'il n'est pas là pour expliquer le projet à ses collaborateurs, pour leur dire que cela va prendre du temps, pour prendre les décisions organisationnelles nécessaires pour permettre ce changement, cela ne fonctionnera pas. Pourquoi ? Parce que les métiers casseront l'initiative.”

Marie Canzano,
Présidente,
Cabinet de recrutement, Digital jobs

ÎLE-DE-FRANCE



“

Les entreprises doivent monter dans le train, car on y voit les choses différemment que lorsque l'on est à quai. On a regardé le marché comme un loueur de voitures, ce qui était une erreur, mais ça nous a conduits à réfléchir à nos offres notamment en autopartage.”

Denis Maure,
Directeur associé,
Groupe Sepamet, Europcar Atlantique

PAYS DE LA LOIRE



“

Entrer dans le digital nous a permis d'être plus agiles, plus performants et de mieux connaître et analyser nos clients. Et au niveau des salariés, ils n'ont pas l'impression de vivre dans une entreprise de dinosaures, sinon le risque serait de les perdre.”

Stéphanie Tosi,
Présidente, Carré d'Artistes

PROVENCE - ALPES CÔTE D'AZUR



Chantier prioritaire

Fixer le cap de la transformation digitale

Construire une vision de sa transformation digitale est une démarche complexe. Ce questionnement stratégique demande du temps et de la méthode. C'est un prérequis indispensable pour les Sceptiques.

Parole de dirigeant



Avant, chez O2, la transformation digitale était préemptée par le marketing ; mais cela ne peut pas fonctionner, on ne peut pas avancer tout seul. Aujourd'hui, le digital est au cœur de notre stratégie, ouvert à toutes les directions, c'est un projet d'entreprise [...]. Il faut que nous y allions tous, qu'on se structure, qu'on s'organise pour y aller.

Géraldine Durand,
Directrice Marketing,
Communication et Relations Clients,
O2 Care Services



Quelques questions à vous poser pour initier votre réflexion stratégique sur la transformation digitale de votre entreprise

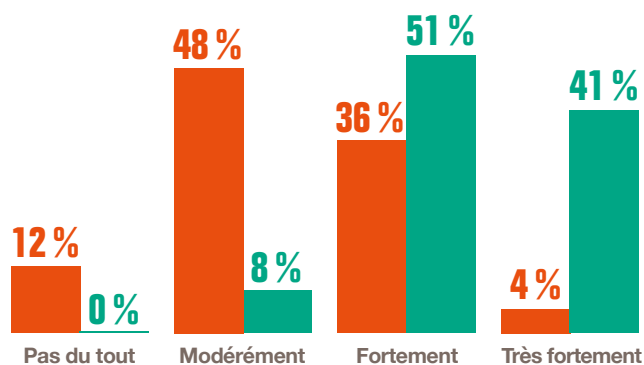


- Quelles évolutions technologiques et des usages peuvent bouleverser les contours de votre activité dans les 3-5 ans ?
- Le marché que vous occupez sera-t-il toujours porteur de valeur dans 3-5 ans ? Vos sources de revenus et vos clients seront-ils toujours les mêmes ?
- Votre entreprise est-elle organisée pour réagir rapidement à de brusques bouleversements tels que des nouveaux concurrents, nouvelles technologies, opportunités... ?
- Comment construire et partager votre vision de la transformation digitale avec vos collaborateurs ?
- Comment mettre votre entreprise en capacité de s'appuyer sur des partenariats créateurs de valeur dans un contexte digital ?

Fixer le cap de la transformation digitale est indispensable pour orienter les actions et prioriser les chantiers au sein de son entreprise. Or, **72 % des Sceptiques n'ont pas de vision de la transformation digitale de leur entreprise.**

• AVEZ-VOUS CONSTRUIT ET PARTAGÉ VOTRE VISION AVEC VOS COLLABORATEURS ?

EN % DE RÉPONDANTS



● Les Sceptiques (162 réponses exploitées)

● Les Conquérants (146 réponses exploitées)

Source: Bpifrance Le Lab, Enquête « Histoire d'incompréhension », février-avril 2017.

Si ce cap doit être fixé par le dirigeant, il doit également être partagé avec les collaborateurs. Pourtant, parmi les Sceptiques qui ont une vision de leur transformation digitale, **seuls 40 % l'ont fortement ou très fortement partagée avec leurs collaborateurs**. Vu l'ampleur du chantier, bien associer ses collaborateurs est incontournable.

Surtout, ce travail de projection n'est ni ponctuel ni figé dans le temps. Les évolutions sont tellement rapides qu'il faut rester en alerte et anticiper autant que possible les changements.

Devenir Apprenti

Se rapprocher du client et s'ouvrir sur l'extérieur

Construire sa vision ne peut pas se faire en vase clos. Deux actions viennent la nourrir : se rapprocher de son client et renforcer les contacts avec son environnement business (partenaires, fournisseurs, concurrents...).

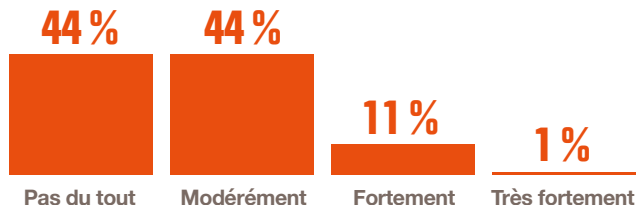
Se rapprocher du client

Le client n'est plus le même : ses attentes se sont complexifiées et son degré d'exigence s'est renforcé. De nouveaux besoins apparaissent, davantage portés sur l'usage que sur le produit. Les Sceptiques ne sont pas encore parvenus à intégrer ces ruptures dans leurs offres : **par exemple, ils ne sont que 5 % à avoir fortement enrichi leur offre avec des services complémentaires au cours des 3 dernières années.**

Pour satisfaire au mieux les besoins de ses clients, il est nécessaire de se rapprocher d'eux. L'exploitation des données peut être un précieux levier en ce sens. Mais **88 % des Sceptiques déclarent ne pas collecter, ou peu, les données liées à la vente et/ou à la relation client. Ils peuvent faire de ce chantier un premier objectif pour engager leur transformation digitale.**

• **AVEZ-VOUS MIS EN PLACE DES PROCESS ET DES OUTILS POUR FAVORISER LA COLLECTE ET L'EXPLOITATION DES DONNÉES LIÉES À LA VENTE ET/OU À LA RELATION CLIENT ?**

EN % DE SCEPTIQUES



Source : **Bpifrance Le Lab**, Enquête « Histoire d'incompréhension », février-avril 2017, 624 réponses exploitées.

S'ouvrir sur l'extérieur

Autre action à lancer par le Sceptique : s'ouvrir davantage vers l'extérieur. **S'ouvrir, c'est se nourrir. Il est utile de sortir de son entreprise, d'échanger avec des Apprentis ou des Conquérants, avec des experts et au sein de différents réseaux professionnels.** En dépit d'agendas déjà bien remplis, dégager du temps pour aller chercher de nouvelles idées est un impératif, dans son environnement habituel, mais également en sortant de sa « zone de confort », afin de capter des idées originales et de confronter ses certitudes.

Parole de dirigeant

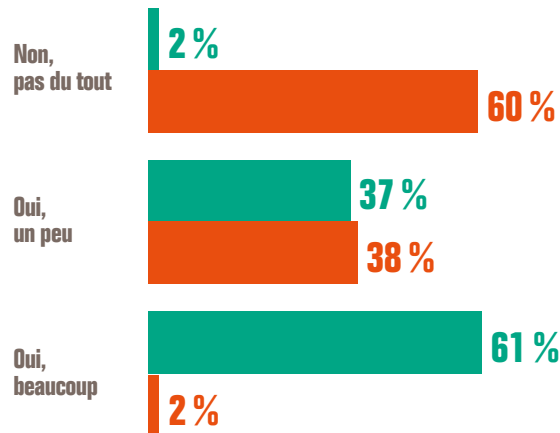
“ L'ouverture sur l'écosystème apporte des idées. La valeur vient de l'échange avec l'extérieur, de votre coefficient d'attractivité : plus vous êtes attractifs, plus les gens vont venir vous proposer des choses. ”

Luc Doublet,
Président du Conseil de surveillance, Doublet

Cette démarche d'ouverture passe également par la mise en place d'un système de veille technologique et concurrentielle structuré. Notre étude montre en effet que les dirigeants les plus avancés dans la transformation digitale sont ceux dont l'ouverture sur l'extérieur est la plus grande.

• **AVEZ-VOUS MIS EN PLACE UNE VEILLE FORMALISÉE SUR VOS CONCURRENTS, LES NOUVELLES OFFRES, LES INNOVATIONS TECHNOLOGIQUES... ?**

EN % DE RÉPONDANTS



● Les Sceptiques (624 réponses exploitées)
● Les Conquérants (157 réponses exploitées)

Source : **Bpifrance Le Lab**, Enquête « Histoire d'incompréhension », février-avril 2017.

Les PME peuvent optimiser leur activité grâce à l'exploitation des données



MICHEL KRATZ
Président,
Groupe Euromac 2



L'exploitation des données est devenu un sujet majeur, tant un bon usage de celles-ci peut être source de valeur ajoutée pour améliorer des processus ou la relation client par exemple. La collecte et l'analyse de la donnée ne sont pas fermées aux PME et ETI, au contraire. De plus, les outils permettant leur exploitation sont aujourd'hui bien plus abordables.

Michel Kratz, Président du groupe Euromac 2 (90 collaborateurs, 20 M€ de CA), fournit une très bonne illustration de l'ouverture d'une PME traditionnelle à l'enjeu des données. À la tête du leader européen de la construction de maison passive et basse consommation, il nous explique comment le travail de la donnée l'a amené à revoir sa stratégie d'acquisition et de fidélisation du client.

“ **Pourquoi vous êtes-vous lancé dans l'exploitation des données ?** ”



Mon éveil au digital et aux données s'est fait il y a 5-6 ans, à l'occasion d'une conférence sur le « patrimoine clientèle » : il y avait question de la gestion de ses clients sur la durée, et de l'exploitation de leurs données.

Vendre, c'est acquérir des contacts, les qualifier, les développer et les amener jusqu'à l'opération commerciale. À l'époque, notre stratégie marketing n'était pas optimisée. Lorsque j'ai repris l'entreprise en 2011, il y avait un phénomène d'érosion dans nos processus d'acquisition de clientèle. On dépensait de plus en plus d'argent dans les dispositifs d'acquisition conventionnels, comme les foires, avec un rendement décroissant. **Mon objectif, c'était de repositionner le digital dans une logique de marketing stratégique et d'efficacité.**

Comment avez-vous procédé ?

Il faut tout d'abord commencer par aller voir ceux qui savent, des consultants extérieurs qui vont vous aider à établir un état des lieux et à fixer des lignes directrices claires. J'ai mis plusieurs agences spécialisées en concurrence, et ai appelé leurs clients, afin d'avoir leurs retours.

Nous avons beaucoup investi dans le CRM, que nous avons récemment fait monter en version ; nous y avons créé de nouveaux champs, afin de mieux structurer nos données et ainsi de mieux connaître nos clients. Nous avons notamment beaucoup travaillé sur le sourcing : je suis aujourd'hui capable de dire d'où vient un client (foire, internet, etc.), et surtout combien cela m'a coûté de l'acquérir. **Le CRM nous permet de dégager des indicateurs de performance : ce sont eux qui permettent d'orienter les décisions, de tenir un discours.**

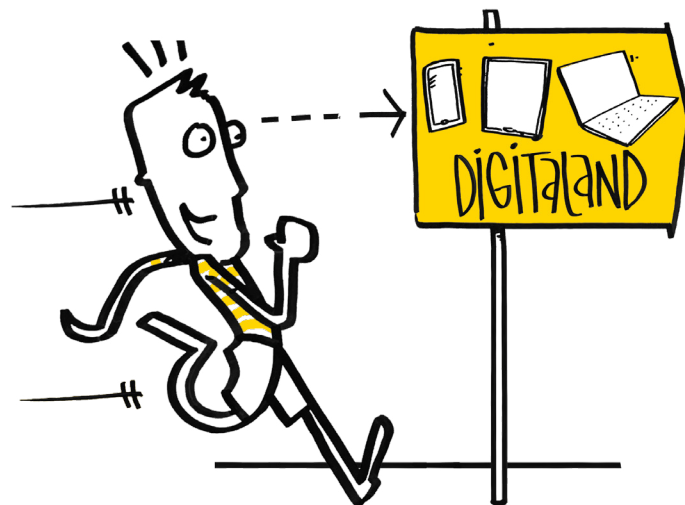
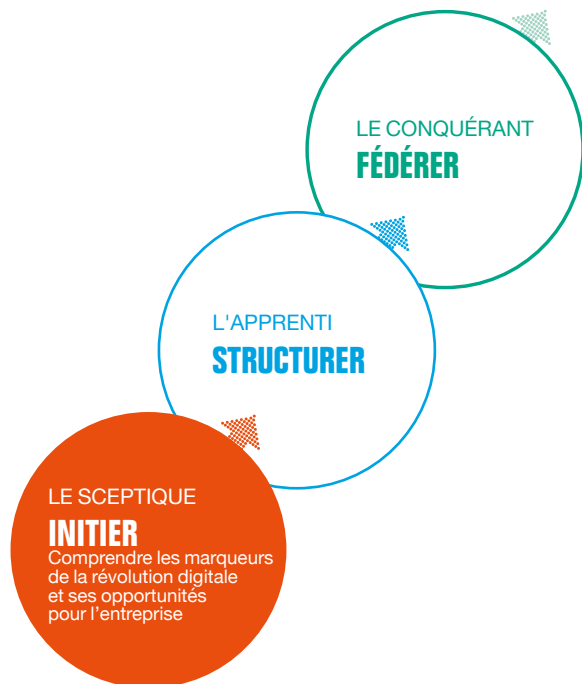
Comment faire adhérer ses collaborateurs à cette nouvelle stratégie ?

Certaines résistances peuvent se manifester en interne, parce que l'on touche aux habitudes de travail. Compléter le CRM peut être vu comme une perte de temps pour les commerciaux, dont l'objectif est de passer des commandes. **Il faut donc leur montrer que cela s'inscrit dans une dynamique de long terme, favorable à l'entreprise : mieux on connaît son client, plus on l'accompagne dans la durée, et plus on aura de chances de le fidéliser.** Et cela peut également passer par de l'incitatif : chez Euromac 2, les commerciaux doivent inscrire leurs actions dans le CRM. Chaque action donne droit à un certain nombre de points ; il faut un nombre minimum de points par semaine. Et une partie du salaire dépend dorénavant de la conformité du CRM. Cela me permet de mieux gérer notre activité, grâce à des indicateurs robustes.”

Fiche récapitulative

Pour passer de Sceptique à Apprenti

- ✓ Le Sceptique doit avoir compris que la révolution digitale n'est pas un effet de mode réservé aux startups et grands groupes : toutes les entreprises, qu'importe le secteur ou la taille, sont concernées et peuvent en saisir les opportunités.
- ✓ Le Sceptique a pris conscience de son rôle en tant que dirigeant dans la transformation digitale : poser le cap stratégique de son entreprise et commencer à le partager avec ses collaborateurs.
- ✓ La priorité du Sceptique n'est pas d'engager des investissements lourds, mais d'initier de premières actions pour enclencher la transformation.





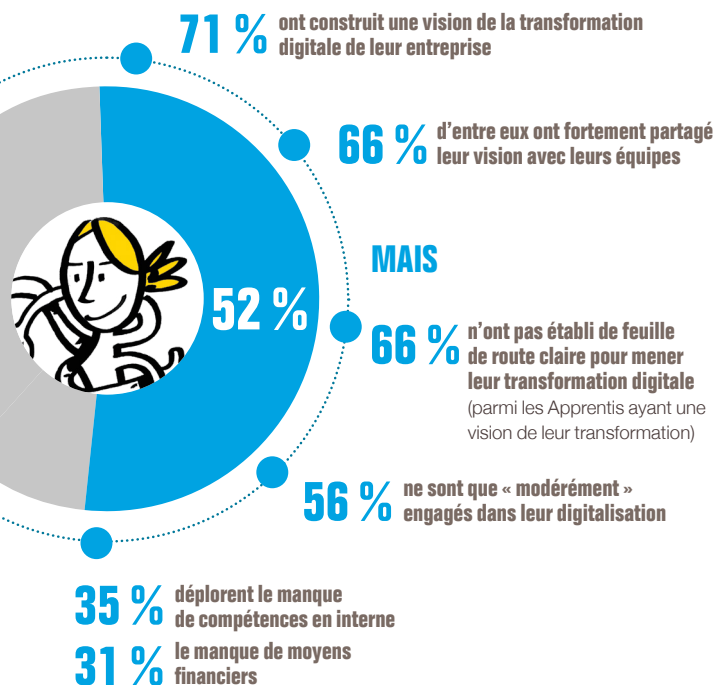
LES APPRENTIS

2.2

Les Apprentis

Intensifier les premières actions et leur donner une ligne directrice

Les Apprentis ont dépassé les barrières culturelles et psychologiques qui caractérisent les Sceptiques. Conscients de la nécessité de se transformer, ils ont déjà engagé des premières actions en ce sens. Mais ils sont confrontés aux difficultés matérielles et humaines de cette démarche.



Source : Bpifrance Le Lab, Enquête « Histoire d'incompréhension », février-avril 2017.

APPRENTIS

CHANTIERS PRIORITAIRES

- Maîtriser la connaissance client.
- Nouer des partenariats créateurs de valeur.

QUELS LEVIERS ?

- Dépasser le manque de moyens financiers et humains.
- Insuffler davantage de transversalité dans l'organisation, à rebours du fonctionnement en silos.

L'ÉTAPE D'APRÈS

- Enrichir l'offre, *via* la personnalisation et l'ajout de services additionnels.

CONQUÉRANTS

FOCUS

Le digital un processus de *test & learn*

Les Apprentis sont dans une logique d'expérimentation : ils n'ont pas encore de feuille de route parfaitement établie pour conduire leur transformation digitale, mais ils testent des choses :

- Ils sont **88 % à avoir lancé des actions en faveur de la digitalisation de leur entreprise**, dont **32 % à être fortement engagés dans cette démarche**.
- Ils sont **76 % à utiliser les réseaux sociaux (contre 45 % chez les Sceptiques)**, que ce soit pour valoriser le savoir-faire de leur entreprise, entretenir et enrichir leur réseau ou encore recruter de nouveaux collaborateurs.

Cette dynamique d'expérimentation leur permet d'avancer dans leur digitalisation sans engager d'investissements trop lourds et en conservant une certaine souplesse. Ils ont donc tout intérêt à entretenir cet état d'esprit, voire à l'accentuer sur certains aspects : par exemple, près de 50 % d'entre eux n'exploitent pas ou peu les données liées à la vente et/ou à la relation client. Toutes les entreprises génèrent de la donnée, mais ne le savent pas forcément. **L'Apprenti peut commencer à expérimenter le travail sur la donnée dans le cadre d'un projet transverse**, dont l'objectif sera de déterminer les bonnes données sur lesquelles travailler, avant d'en généraliser la pratique.

Chantier prioritaire Maîtriser la connaissance client

Dans un contexte d'offre surabondante, le client est soumis à de multiples tentations. Dès lors, comment l'attirer et le fidéliser ? Notre conviction est que pour capter son attention, on ne peut plus seulement jouer sur le prix, ni même sur la qualité de son offre. Il faut en plus lui montrer que l'on crée de la valeur pour lui, que l'on cherche à apporter une solution à son problème, dans les meilleurs délais. Cela implique d'avoir une parfaite compréhension de son client, et d'entretenir une relation de proximité avec lui, afin d'être au plus près de ses besoins.

Paroles de dirigeants

“ L'objectif est d'identifier les besoins de l'utilisateur, plutôt que de chercher à les imaginer à sa place. ”

Géraldine Durand,
Directrice Marketing, Communication
et Relations Clients, O2 Care Services



La connaissance de son client ouvre la voie à de nouvelles pratiques commerciales, en dehors de la simple transaction.

“ Nos clients ne nous confirment leurs commandes que 48h avant la livraison. Et nous avons besoin d'environ 12 semaines pour sortir des pièces. On étudie donc les habitudes de nos clients [...] à partir d'algorithmes de prévisions. ”

Frédéric Perrot,
Président, ARaymont France



Si le Sceptique devait enclencher un premier pas vers le client, l'Apprenti se doit de formaliser cette connaissance client. Ce travail peut faire émerger de nouvelles zones de création de valeur, que l'Apprenti pourra saisir en s'appuyant sur des partenaires.

Chantier prioritaire

Nouer des partenariats créateurs de valeur

Les Apprentis sont plus ouverts sur l'extérieur que les Sceptiques : ils sont **66 % à associer régulièrement ou très régulièrement leurs fournisseurs à la conception de leurs offres et produits, contre 37 % des Sceptiques.**

Leur défi est de franchir un cap : il ne s'agit plus seulement d'être ouvert sur son écosystème, mais de créer des partenariats d'égal à égal dans une logique de pérennité. On passe ainsi d'une dynamique de prestations à une logique de partenariats soutenus par des convictions communes : plusieurs entreprises choisissent de combiner leurs savoir-faire pour améliorer une offre existante.

Les partenariats permettent de répondre aux besoins avec des coûts maîtrisés et dans des délais accélérés. Ils donnent accès :

- à des ressources :

“ Nous avons créé un vrai label de qualité, la solution Actes Numériques, avec 7 entreprises partenaires, rassemblant des expertises dans la vidéo, le marketing, le web, le design, la photo, les RP. ”

Christophe Aubriet,
Directeur et Président associé, Sup Rédac



- à plus de créativité :

“ Je ne suis pas climat-sensible, mais mes clients le sont, donc moi aussi je le suis devenu. J'ai développé un partenariat avec une startup spécialisée dans les prévisions climatiques, ce qui va me permettre de mieux anticiper la demande de mes clients et ainsi de mieux gérer mes achats et mes stocks. ”

Jean-Louis Louvel,
Président-Fondateur, groupe PGS



Le digital ajoute une nouvelle dimension au partenariat classique, à travers l'opportunité de partager ses données propriétaires. Cet effort de mise en commun se justifie par la valeur supplémentaire que l'on peut créer avec un partenaire, grâce à la mutualisation des données.

Le rôle clé du dirigeant dans la stratégie de partenariat



- Entrer dans une logique de partenariat est une démarche complexe. Cela peut générer des problèmes d'ordre juridique et culturel.
- **Le dirigeant a un rôle de trait d'union entre l'entreprise et son environnement** ; c'est à lui de porter l'ouverture vers l'extérieur et de se constituer un réseau de partenaires, en dépit de l'investissement en temps que cela représente. Il peut le faire soit par opportunité (dans le cadre de salons, de séminaires...), soit à dessein (recherche d'un partenaire spécifique pour répondre à un nouveau besoin identifié). Mais les Apprentis restent trop peu nombreux à bien connaître leur environnement : **seuls 16 % suivent de manière systématique leurs concurrents et les innovations technologiques, contre 61 % chez les Conquistadors.**
- Il revient également au dirigeant de chacune des parties de bâtir les fondations d'une relation de confiance : la relation de dirigeant à dirigeant est la clé de voûte d'un partenariat réussi et d'une bonne coopération entre les équipes.
- Les PME bénéficient de ce point de vue d'un avantage certain par rapport aux grands groupes. Dans une relation de confiance établie, 2 dirigeants de PME peuvent tester de nouvelles opportunités business et ne contractualiser le partenariat que dans un second temps si le succès est au rendez-vous.

Travailler avec des startups, ce n'est pas réservé aux grands groupes !



JEAN-LOUIS LOUVEL
Président-Fondateur,
Groupe PGS



Il est souvent question de la collaboration entre grands groupes et startups. Cependant les PME et ETI ont également tout intérêt à s'associer avec ces dernières, afin d'accélérer leur transformation. **Plus agiles que les grandes entreprises, les PME et ETI sont dans une situation plus favorable pour travailler efficacement avec les startups**, qui peuvent parfois souffrir de la lourdeur administrative des grands groupes.

Les différences de culture constituent le principal frein à une bonne coopération. Le rôle du dirigeant est clé pour fixer les règles du jeu et construire les bases d'une relation de confiance entre ses équipes et celles de la startup.

Jean-Louis Louvel est le Président-Fondateur du **groupe PGS**, dont l'activité principale consiste à fabriquer, commercialiser et recycler des palettes en bois (250 M€ de chiffre d'affaires en 2016, 1 300 collaborateurs). Il fournit un très bon exemple d'une stratégie de partenariat réussie entre startup et ETI.

“ Pourquoi travailler avec des startups ? ”



Ce qui me marque le plus aujourd'hui, c'est le sentiment d'accélération, la vitesse à laquelle tous les changements arrivent. Si les industriels ne prennent pas le virage tout de suite, ils vont mourir. Et les startups peuvent être un formidable levier pour prendre ce virage : elles sont plus souples, s'adaptent mieux à nos besoins qu'un partenaire classique, parce qu'elles sont plus dans une logique d'expérimentation, et n'ont pas le poids de la structure. Elles sont également plus rapides et plus réactives : moi je préfère une solution prête à 70 % aujourd'hui, plutôt qu'achevée dans 3 ans, et finalement déjà obsolète à sa sortie. Et en plus, si vous travaillez avec elles suffisamment tôt, elles sont assez peu coûteuses. C'est le discours que je tiens au sein de mon écosystème : collaborez avec elles, ça marche ! Et sinon, elles vont le faire sans vous, et vous serez mort !

Comment travailler avec une startup ?

Ce n'est pas toujours évident, parce qu'on peut faire face à d'importantes résistances en interne, notamment au niveau des équipes informatiques. C'est la rencontre entre un vieux monde, qui n'a pas envie de bouger, et des extraterrestres, qui possèdent des technologies beaucoup plus avancées. En tant que dirigeant, mon rôle est de fluidifier cette collaboration. **Je suis toujours présent aux premières réunions de lancement, alors que je suis le parfait exemple de l'industriel qui ne comprend pas l'informatique. Mais c'est moi qui fixe le cadre, qui impulse la dynamique.** Et puis il faut un facilitateur, quelqu'un qui suit le projet au quotidien, et qui fait en sorte que ces 2 mondes se comprennent.

Comment identifier les startups avec lesquelles collaborer ?

Il faut être ouvert sur l'extérieur, participer à des réseaux d'entrepreneurs, à des conférences, pour ne pas passer à côté du train en marche. Avec un associé, nous avons créé la NFactory, qui est un incubateur et accélérateur de startups et d'entreprises. Cela nous permet de suivre les startups dès leur éclosion, et d'identifier les plus prometteuses, que nous souhaitons accompagner. Je crois beaucoup en la mise en relation entre startups et industriels : c'est un moyen pour les premières de trouver des contrats, et donc d'accélérer leur développement ; et pour les industriels, de répondre à leur besoin d'adaptation. ”

Manque de moyens financiers, manque de compétences

Comment lever ces freins ?

En se lançant dans la transformation digitale, l'Apprenti se retrouve confronté aux difficultés concrètes de ce processus. C'est chez lui que le manque de ressources, humaines et financières, revient le plus fréquemment. Comme beaucoup de chefs d'entreprise nous l'ont rapporté, la transformation digitale représente un investissement long, coûteux et avec peu de visibilité sur les résultats. Il faut être convaincu de la nécessité de se transformer, tenir la barre face aux multiples difficultés. Et il faut aussi savoir se saisir des opportunités de financement et d'accompagnement existantes, même les moins évidentes.



Quelques alternatives à (re)découvrir

Trouver des compétences

- Une entreprise peut **missionner des freelances** sur des projets spécifiques, en passant par des plateformes de mise en relation avec des professionnels ou des étudiants (ex. Crème de la Crème, Upwork). Elle a ainsi accès à un pool de compétences techniques sans passer par le long processus du recrutement ou de l'intérim classique.
- Elle peut également passer par un **groupement d'employeurs** : ce type de structure permet de mutualiser le coût et les compétences d'un collaborateur, en les partageant avec les autres entreprises du groupement.
- Elle peut se rapprocher des **Chaires des universités et des SATT** (Société d'Accélération du Transfert de Technologies), pour s'appuyer sur l'expertise de la recherche académique et développer des projets innovants en coopération.

Trouver du financement

- **Le crowdfunding** est une solution alternative aux acteurs traditionnels du financement : une entreprise peut faire appel à la « collectivité » pour financer ses projets, via des plateformes spécialisées (ex. Unilend, Lendix, KissKissBankBank, KickStarter...).
- Un groupe d'entreprises peut également répondre à un **appel à projets de l'Agence Nationale de la Recherche**, et ainsi mutualiser le financement de projets.
- **Bpifrance** propose un ensemble de produits dont des prêts et des aides à l'innovation, pour accompagner les dirigeants dans leur transformation digitale.

Décloisonner son organisation

Injecter de la transversalité dans son organisation

Face à l'incertitude et la complexité qui caractérisent le contexte digital, les entreprises doivent apprendre à pivoter rapidement. Les organisations hiérarchiques et fonctionnelles sont peu adaptées à ce nouvel impératif. L'un des défis pour l'Apprenti est d'injecter de la transversalité dans son organisation pour la mettre en capacité de réagir rapidement. Il s'agit de rompre avec la dynamique de travail en silo qui caractérise l'entreprise traditionnelle, de faire en sorte que les sujets stratégiques pour l'entreprise ne soient pas accaparés par certains services. Les Apprentis ont encore une forte marge de progression sur ce point : **ils ne sont que 51 % à favoriser fortement les projets en mode transverse au sein de leur entreprise.**

5 FACTEURS DE RÉUSSITE D'UN PROJET

L'inscrire dans la stratégie de l'entreprise

Bien le structurer :

un cahier des charges clair, un rétroplanning établi, un budget dédié et un pilotage au quotidien

Nommer un chef de projet expérimenté ou *a minima* formé en ce sens

Assurer un appui fort de la part de la direction

et le doter d'une vraie capacité de décision, afin d'atténuer les résistances managériales éventuelles

Valoriser la participation à ces projets

dans le cadre des évaluations RH et du suivi de carrière

Changer de culture managériale

L'objectif des projets en mode transverse est de favoriser la prise d'initiatives et la responsabilisation des collaborateurs.

Devant ce qui peut apparaître comme une remise en cause des territoires de chacun, cette démarche peut faire face à d'importantes réticences en interne. Ces résistances peuvent se manifester au niveau du management.

Parole de dirigeant



Dans nos structures de PME et ETI, l'un des plus gros « bouchons » vient du management lui-même. Une partie des managers se sont construits à partir de l'ancien modèle. Certains managers se « bunkérisent » et voient le numérique comme un ennemi, ils se sentent menacés.



Ludovic Desautez,
Directeur adjoint de la rédaction, Télérama



Tout l'enjeu est de réussir à intéresser suffisamment ses managers au projet (par exemple en le valorisant dans le cadre des évaluations RH), afin d'en faire des relais sur le terrain.

Le rôle du dirigeant est essentiel : c'est à lui de porter cette transversalité, de la promouvoir auprès de ses équipes, et de les rassurer sur la finalité d'une telle démarche, à l'image de ce que fait Sylvie Guinard dans son entreprise depuis 4 ans (voir le témoignage page suivante).

Accompagner ses collaborateurs dans la démarche de transversalité



SYLVIE GUINARD
Présidente,
Thimonnier



La transversalité est un moyen de s'appuyer sur l'intelligence collective et de favoriser la prise d'initiatives en mobilisant différents métiers sur un même enjeu stratégique. Facile à dire, mais c'est une culture à changer, tant auprès des managers que des collaborateurs.

Thimonnier est une entreprise de conception et de fabrication de solutions d'emballage (75 collaborateurs). Société familiale depuis 7 générations, elle réalise aujourd'hui un chiffre d'affaires de 15 M€, dont 85 % à l'international. Sa présidente, **Sylvie Guinard**, sait l'importance d'accompagner ses collaborateurs dans le projet de transformation et de les former en ce sens. C'est un chantier exigeant, mais comme elle nous l'explique, il est source de création de valeur.

“ Comment avez-vous amorcé le changement ? ”



J'ai lancé un grand chantier de changement organisationnel lorsque j'ai repris le capital de l'entreprise fin 2013. Mon objectif était notamment de mettre en place une organisation par projet, avec des projets pilotés de manière transverse, par un groupe et non plus par la hiérarchie. Aujourd'hui, nous sommes en train de voir comment se structurer numériquement pour accompagner le changement organisationnel. **C'est l'organisation qui pilote le numérique, et non le numérique qui pilote l'organisation.**

Comment avez-vous engagé vos collaborateurs ?

En 2013, j'ai réuni le personnel et je leur ai dit : **« Nous avons un savoir-faire d'artisan que je veux préserver. Mais nous allons apprendre à nous professionnaliser : en capitalisant sur nos savoir-faire, en mettant en place les processus nécessaires, en montant en compétences. Je ne veux pas être plus intelligente que vous : c'est vous qui allez être forces de proposition, en maîtrise de votre métier. Et je vais vous aider, à travers la formation, à passer d'un mode exécutant à un mode acteur ».** La formation est un investissement, mais cela porte ses fruits : mes résultats connaissent une évolution positive depuis 8 ans. En plus, il y a d'autres choses non mesurables derrière, comme l'investissement des collaborateurs et un environnement plus favorable à l'initiative.

Comment favorisez-vous le travail collaboratif ?

J'ai créé un nouveau service transverse de la performance industrielle intégrant notamment les enjeux de qualité, de projet et de logistique : une fonction support pour injecter de l'huile dans les rouages. Mon objectif est de faire sauter les verrous hiérarchiques, qui ne sont que des boîtes aux lettres inutiles. Mais le changement de culture est un parcours long. Cela passe par un meilleur accompagnement des managers qui doivent faire face à des collaborateurs plus libres d'exprimer leur diversité. Le manager est nécessaire et facilite la bonne mise en œuvre de la compétence de ses collaborateurs. Cela passe aussi par des outils numériques adaptés pour favoriser le travail collaboratif, notamment un ERP orienté projet et non plus seulement orienté production. ”

Devenir Conquérant

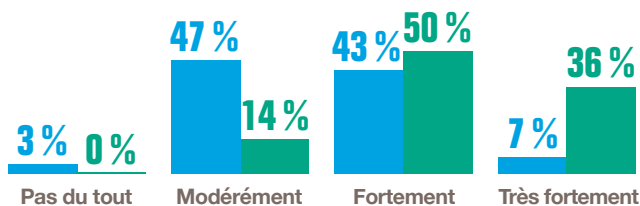
Enrichir l'offre existante

Au-delà des actions engagées sur la connaissance client et les partenariats, les Apprentis doivent travailler sur l'enrichissement de leur offre s'ils souhaitent rattraper les Conquistadors. **Tout l'enjeu, à travers la personnalisation et les services additionnels notamment, est de montrer au client que l'on apporte une réponse adaptée à ses attentes, dans une logique de fidélisation.**

Sur cette question, les Apprentis accusent encore un net retard vis-à-vis des dirigeants les plus avancés dans leur transformation digitale.

• UTILISEZ-VOUS LES DONNÉES DONT VOUS DISPOSEZ POUR PERSONNALISER VOS OFFRES ET VOTRE RELATION CLIENT ?

EN % DE RÉPONDANTS



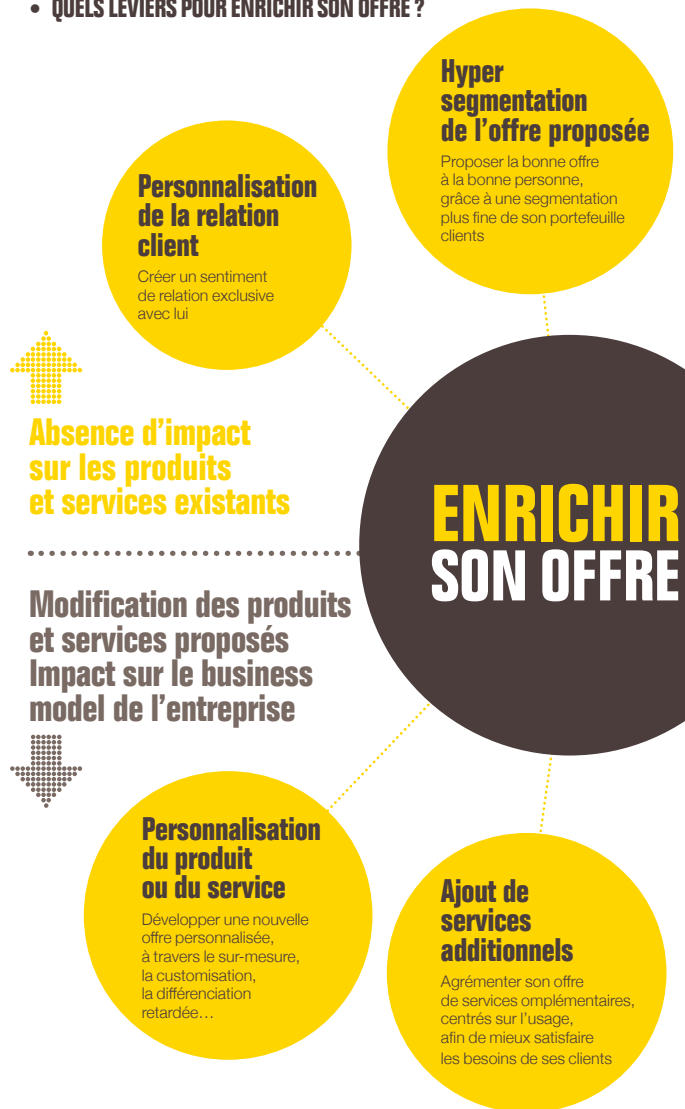
● Les Apprentis (837 réponses exploitées)

● Les Conquistadors (157 réponses exploitées)

Source: **Bpifrance Le Lab**, Enquête « Histoire d'incompréhension », février-avril 2017.

Les Conquistadors ont bien saisi l'enjeu de la personnalisation et comment les données pouvaient les aider dans cette démarche : **ils sont 86 % à exploiter, fortement ou très fortement, les données pour personnaliser leurs offres, contre 50 % des Apprentis.**

• QUELS LEVIERS POUR ENRICHIR SON OFFRE ?



L'écart est encore plus important en matière de services additionnels : **seulement 26 % des Apprentis ont fortement enrichi leur offre au cours des 3 dernières années grâce au développement de services complémentaires ; ils sont 80 % chez les Conquérants.**

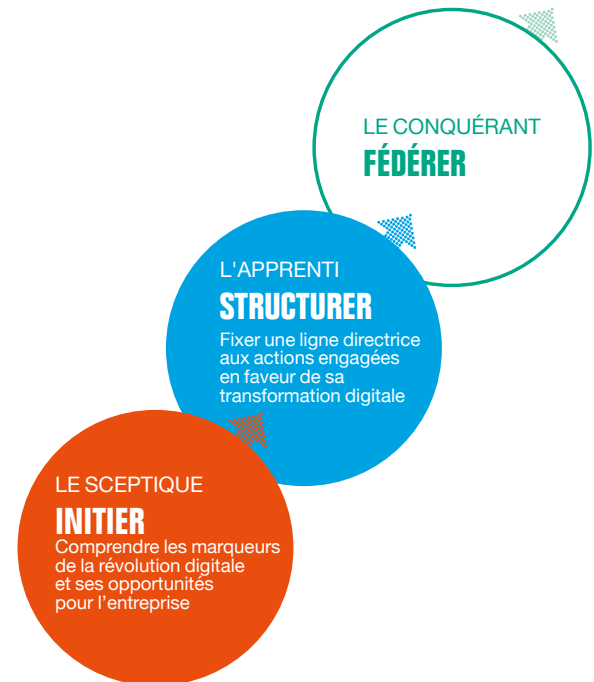
Ces derniers ont mieux intégré le fait que la concurrence se faisait désormais moins sur le produit que sur l'usage et la réponse apportée à un besoin. C'est ce qui les distingue encore assez nettement des Apprentis. Comme peut le dire Luc Doublet, Président du Conseil de Surveillance de Doublet : « La valeur n'est pas sur le produit mais sur le problème ».

Le digital peut être un facilitateur pour enrichir son offre, avec des solutions qui sont aujourd'hui plus accessibles aux structures de petite taille. Par exemple, la société de chauffage et plomberie **Arti'Bain Energie** (11 collaborateurs), a investi 40 000 euros en 2014 dans un système de réalité virtuelle. Avant de signer le devis, le client peut ainsi être immergé dans une salle de bain grandeur nature, dont il aura décidé des volumes, des aménagements, des matériaux et dont il peut modifier les éléments en direct. Comme nous l'a confié Nicolas Wacquez, conseiller commercial de l'entreprise, «...nous pouvons intégrer à la simulation une forte dimension expertise et conseil. Le client se projette beaucoup plus facilement, et c'est une très bonne aide à la vente : les ventes ont augmenté de 35 % depuis la mise en place du système ».

Fiche récapitulative

Pour passer d'Apprenti à Conquérant

- ✓ L'Apprenti connaît maintenant parfaitement ses clients (grâce notamment à l'exploitation des données) et a enrichi son offre, pour apporter une réponse adaptée à leurs problèmes et les fidéliser.
- ✓ L'Apprenti a noué des relations créatrices de valeur avec ses partenaires, pour être en mesure de répondre à de nouvelles attentes, dans des délais courts et à des coûts maîtrisés.
- ✓ L'Apprenti a su favoriser la transversalité au sein de son entreprise et partager sa vision de la transformation avec ses collaborateurs.





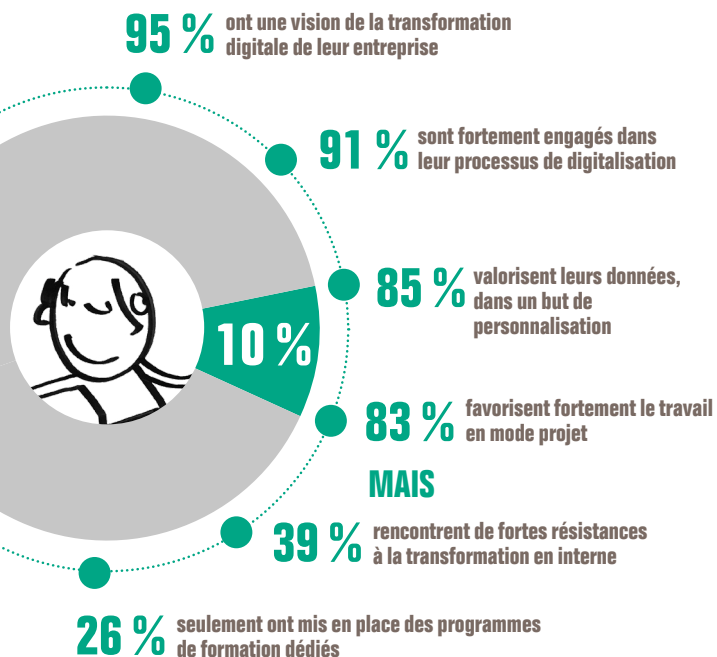
LES CONQUÉRANTS

2.3

Les Conquérants

Fédérer ses équipes autour d'une feuille de route ambitieuse

Les Conquérants ont dépassé les difficultés matérielles des Apprentis. Leur processus de transformation est déjà fortement engagé. Pleinement dans l'action, ils font face à de nombreuses résistances en interne. Leur défi, c'est d'emporter l'adhésion de tous leurs collaborateurs, autour d'une feuille de route claire et partagée.



Source : Bpifrance Le Lab, Enquête « Histoire d'incompréhension », février-avril 2017.

CONQUÉRANTS

CHANTIERS PRIORITAIRES

- Transformer son client en ressource pour l'entreprise.
- Co-construire de nouvelles offres avec ses partenaires.

QUELS LEVIERS ?

- Entraîner et emporter l'adhésion de tous ses collaborateurs en faveur du projet de transformation, et gagner en agilité.

L'ÉTAPE D'APRÈS

- Travailler et performer au sein d'un écosystème dynamique.

LA TRANSFORMATION DIGITALE EST UNE DYNAMIQUE CONTINUE...

Chantier prioritaire

Faire de ses clients une ressource pour l'entreprise

Parmi les chantiers prioritaires, faire de son client une ressource est celui où les Conquérants sont les plus avancés. Selon notre enquête, **ils sont 92 % à associer régulièrement voire très régulièrement leurs clients à la conception de leurs offres et produits.** L'objectif désormais est d'intégrer le client tout au long de la chaîne de valeur : non seulement au moment de la conception, mais aussi dans les phases de test, lors de la promotion de l'offre, en SAV, etc.

Cette implication active du client dans la création de valeur peut se faire de manière indirecte (identification de nouveaux besoins à travers l'analyse de ses données), ou directe (incitation à proposer de nouvelles idées, à jouer un rôle d'ambassadeur de marque, etc.).

La communauté de clients est donc une ressource clé pour l'entreprise. Il y a néanmoins 2 conditions pour mettre à profit tout son potentiel :

- **recruter et/ou former des ressources adéquates pour l'animer :** les clients ne seront pas créatifs et impliqués parce qu'on le leur demande ; il faut créer des contextes favorables pour stimuler leur créativité ;
- **organiser un système de récompenses au profit du client,** qu'elles soient monétaires, commerciales ou symboliques : le client doit avoir quelque chose à y gagner.



GUILLAUME GIBAULT
Président-Directeur général,
Le Slip Français



Créé en 2011, **Le Slip français**, fabricant de sous-vêtements made in France (7,8 M€ de chiffre d'affaires, 43 collaborateurs) a, dès le début, compris l'importance d'associer le client dans toute la chaîne de valeur, comme en témoigne son Président-Directeur général **Guillaume Gibault**.

“ Comment associez-vous vos clients ? ”



Nous les écoutons beaucoup sur les réseaux sociaux et par email. Nous cherchons à répondre au mieux à leurs attentes. Nous envoyons une à deux fois par an un questionnaire à nos clients historiques pour leur demander les produits qu'ils aiment, ceux qu'ils aimeraient voir dans nos gammes; les autres marques qui les attirent... Nous organisons de temps en temps des concours autour de nouveaux motifs et nous produisons les plus sollicités. Depuis peu, nous avons aussi lancé une broderie en ligne pour personnaliser son produit avec du texte.

Comment animez-vous toute cette communauté ?

Nous avons 2 équipes dédiées pour les réseaux sociaux, la communication et le marketing. Notre objectif est d'inclure les clients dans une communication de marque plus large en ayant une stratégie de contenu : raconter ce que nous faisons, comment nous produisons, nos coulisses... Le tout en mettant en avant la transparence, l'honnêteté et l'authenticité. La fabrication française est une valeur autour de laquelle on peut fédérer au-delà même de nos clients. Mais, nous voulons aller plus loin avec nos clients. L'important est de les surprendre, de personnaliser encore davantage notre relation avec eux. ”

Chantier prioritaire

Co-créer de la valeur avec ses partenaires

Le Conquérant doit apprendre à performer au sein d'un écosystème dynamique, compétitif et tourné vers le client.

Dans le cadre d'un partenariat classique, l'objectif est de mettre en commun ses savoir-faire afin d'améliorer une offre existante. Le Conquérant doit aller plus loin : l'ambition est de co-créer une nouvelle offre avec ses partenaires.

Parole de dirigeant

“

Nous étions tous les deux intéressés par le marché du thé glacé premium. Evian a apporté sa R&D et bien sûr son eau minérale naturelle, Kusmi Tea a apporté son savoir-faire sur le goût et les mélanges. [...] Les clés du succès d'Evian infused x Kusmi ? Nous voulions que ça marche ; nous étions tous les deux persuadés que le marché attendait un tel produit ; nous partageons une même philosophie et une même vision de l'innovation et de la modernité.

”

Sylvain Orebi,
Président du groupe Orientis - Kusmi Tea
et Love Organic



S'appuyer sur des partenaires permet d'aller plus vite et de créer beaucoup plus de valeur que de le faire seul. C'est un projet de long terme ; y parvenir demande d'avoir adopté les pratiques recommandées dans cette étude : partage de données et de la connaissance client, agilité organisationnelle, capacité à s'interfacer avec ses partenaires au niveau des outils pour gagner en vitesse.

Le partage de la donnée apporte un nouveau levier pour co-produire. Deux partenaires peuvent déjà partager des données propriétaires ensemble. De même, il est possible de co-créer de la valeur avec un partage de données minimum. **Mais, plus le partage est fort, plus la création de valeur et la réponse à de nouveaux besoins et usages seront fortes.**

L'étape suivante pour le Conquérant consiste à pouvoir co-créer non plus seulement avec un ou deux partenaires, mais au sein d'un écosystème. C'est à-dire un ensemble de partenaires, mobilisés autour d'une vision commune afin d'apporter une solution à un besoin client.

Le digital crée de nouvelles opportunités en matière d'écosystème, notamment *via* les *market places* et les plateformes. Cette dynamique est structurante aujourd'hui. Nous avons tous en tête les écosystèmes crées autour d'Apple, de Tesla ou encore de Dassault Systèmes. Mais c'est également l'occasion pour des structures de plus petite taille de se greffer à des écosystèmes plus importants afin de bénéficier de leurs effets de réseau. En 2016, le caviste Lavinia s'est par exemple associé à Amazon, afin de bénéficier de son service « Amazon Prime Now », et de pouvoir ainsi livrer ses produits en moins de 2 heures.

Emporter l'adhésion de ses équipes au projet de transformation digitale



JACQUES WOLFF
Président,
Sewosy



Les résistances en interne sont le premier frein avancé par les Conquérants à leur digitalisation. Nous pouvions nous y attendre : plus l'entreprise progresse dans sa transformation, plus elle bouge les lignes, et plus les réticences se font grandes.

Or, sans adhésion des équipes, le projet est voué à l'échec : le facteur humain est le principal élément d'une transformation digitale réussie. Les Conquérants ont encore une forte marge de progression sur ce point : **ils ne sont que 49 % à associer leurs équipes opérationnelles au projet ; et ils ne sont que 26 % à avoir mis en place des programmes de formation dédiés** pour accompagner leurs collaborateurs dans la transformation digitale. Cela va de pair avec l'agilité : plus elle sera promue et valorisée au sein de l'organisation, plus les collaborateurs seront enclins à s'engager dans le projet de transformation.

Jacques Wolff a créé la société Sewosy en 2001, spécialisée dans la conception et la fabrication de solutions de verrouillage électronique (8 M€ de chiffre d'affaires en 2016, 35 collaborateurs). Lauréat du prix « Mobiliser les collaborateurs » lors du Congrès Entreprise du Futur 2016, il nous explique quelles mesures il prend pour fédérer ses équipes autour du projet de transformation digitale.

“ Comment menez-vous votre projet de transformation digitale ?



Je le gère étape par étape. Je ne franchis qu'une seule marche à la fois. Il s'agit de ne pas brûler les étapes et de pouvoir emmener tout le monde. J'ai commencé par la digitalisation de l'administratif, afin de partir de ce que les collaborateurs connaissent. Puis nous avons travaillé sur la phase de devis/facturation, puis sur la phase de conception/production, etc. J'ai étalé mon projet de transformation dans le temps.

Comment faire adhérer ses collaborateurs au projet de transformation ?

Il faut répéter, répéter, répéter... **Prendre du temps et susciter l'adhésion. Je crois en l'accompagnement dans la durée, plutôt que la transformation à marche forcée, qui génère incompréhension et résistance au changement.** Il faut s'investir, créer des motivations internes. Mon rôle en tant que dirigeant, c'est de fixer le cap : je détermine l'objectif, l'échelle de temps, les moyens alloués, mais laisse une grande liberté d'action dans ce cadre. Il faut responsabiliser les collaborateurs, leur faire confiance, c'est là qu'ils deviennent le plus productifs.

Comment faites-vous concrètement ?

À chaque nouvelle étape, je réunis les équipes et leur présente le projet. Des volontaires se proposent pour tester la nouvelle solution ; ils sont alors fortement accompagnés pendant plusieurs semaines. Ce sont ensuite eux qui vont promouvoir la nouvelle solution auprès de leurs collègues en leur montrant, par l'exemple, qu'elle est plus efficace. **Ce n'est plus la hiérarchie qui impose le changement, mais des collaborateurs qui s'en font les premiers ambassadeurs.**

Et tous les 2-3 mois, une fois que la nouvelle solution a été bien intégrée par l'ensemble des équipes, on ajoute une nouvelle couche. C'est ainsi que nous menons notre transformation digitale, par petits pas, et en veillant à ce que les collaborateurs puissent s'habituer progressivement aux nouvelles manières de travailler, à travers la formation notamment. ”

Fiche récapitulative

La transformation digitale : une dynamique continue

- ✓ Le Conquérant doit avoir surmonté les résistances en interne et gagné l'adhésion de ses équipes, notamment par la formation et leur association au projet de transformation.
- ✓ Le Conquérant a compris les vertus de transformer sa communauté de clients en ressource pour l'entreprise. Son défi maintenant, est de structurer et d'animer cette communauté.
- ✓ Le Conquérant sait capitaliser sur des partenariats à forte valeur ajoutée. Son objectif pour l'avenir : s'appuyer sur son écosystème pour pivoter rapidement face à d'importants changements d'usage ou l'émergence de nouveaux concurrents.

LE CONQUÉRANT FÉDÉRER

Gagner l'adhésion de l'ensemble de ses collaborateurs en faveur du projet de transformation de l'entreprise

L'APPRENTI STRUCTURER

Fixer une ligne directrice aux actions engagées en faveur de sa transformation digitale

LE SCEPTIQUE

INITIER

Comprendre les marqueurs de la révolution digitale et ses opportunités pour l'entreprise

La transformation digitale ne doit être vue ni comme les douze travaux d'Hercule (des combats épiques pour passer à la prochaine étape avec un résultat définitif), ni comme le Mythe de Sisyphe (une punition en perpétuel recommencement). N'ayons toutefois pas d'illusion : de nouveaux défis émergent à chaque étape de sa transformation et il n'y a pas de ligne d'arrivée définie. La transformation digitale est en réalité une dynamique continue, un cercle vertueux améliorant la performance de l'entreprise.

Paroles de dirigeants

“

Le monde digital n'est pas un monde « fini » ; la stratégie à déployer ne peut pas être court-termiste. La stratégie, c'est d'être perpétuellement en mouvement et savoir surfer pour rester sur la vague.”

Ludovic Desautez,
Directeur adjoint de la rédaction, Télérama

ÎLE-DE-FRANCE



“

Le monde change extrêmement vite, il est nécessaire de se remettre en cause en permanence ; on peut être bon à l'instant T, mais demain ce n'est déjà plus vrai. Il n'est pas possible de rester sur une ligne figée.”

Sylvie Guinard,
Présidente, Thimonnier

AUVERGNE-RHÔNE-ALPES



La transformation digitale requiert un investissement humain et financier constant, un soutien appuyé de la part de la direction, une implication très forte des collaborateurs dans le projet, un accompagnement permanent des équipes pour affronter les inévitables résistances en interne et beaucoup de détermination. En retour, l'entreprise améliorera sa croissance et sa productivité, mais également son niveau d'engagement avec des collaborateurs plus proches de l'entreprise, des clients plus fidèles et plus impliqués et des partenaires plus intéressés à s'associer avec elle. Bref, une dynamique gagnante.

03.

LA MATRICE
DE TRANSFORMATION
DIGITALE
...

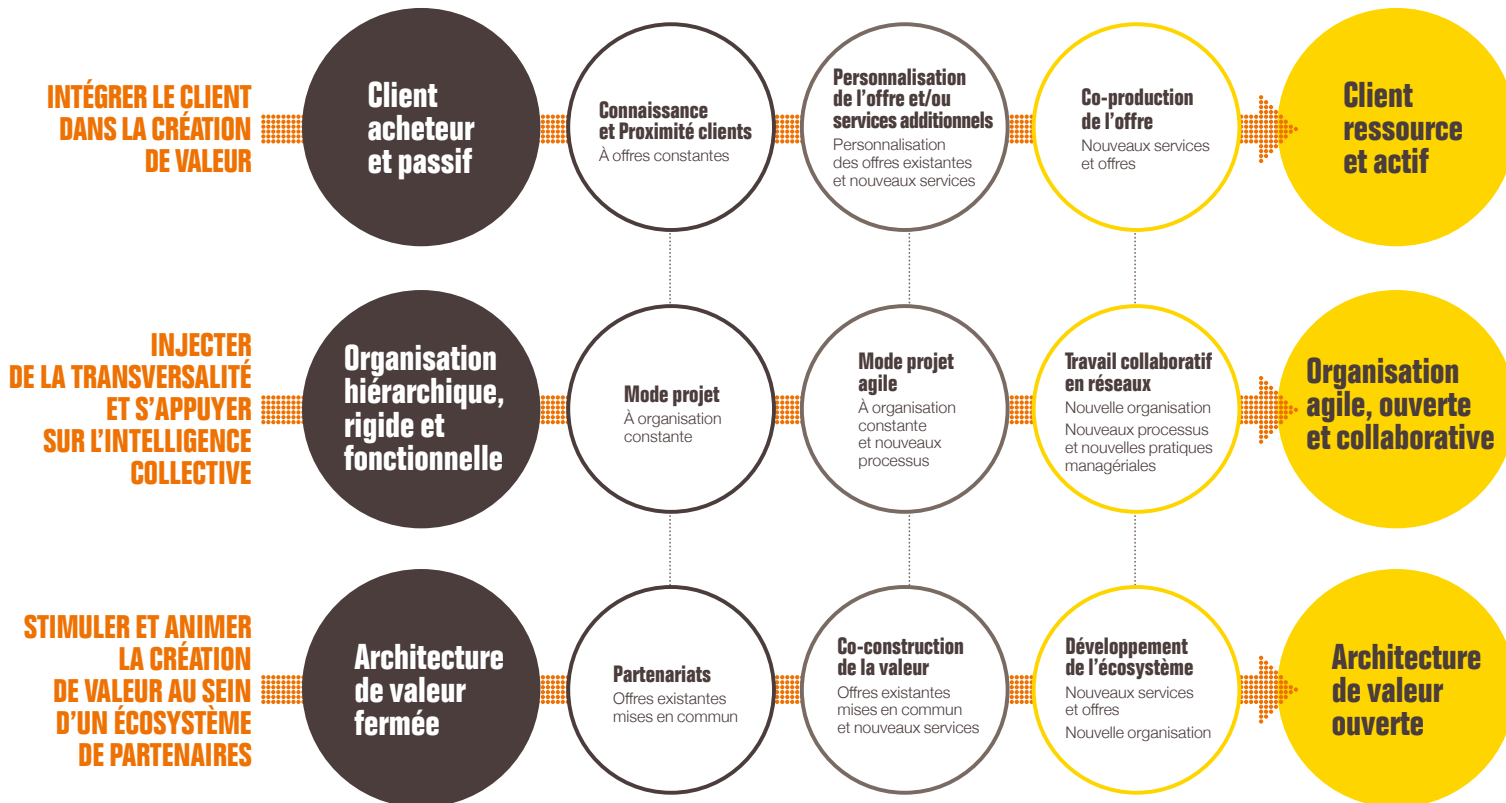
...
UN OUTIL
D'AIDE
À LA DÉCISION

Matrice

de la transformation digitale des PME et ETI

L'EXISTANT

LA CIBLE



Remerciements à Frank Benedic et à Henri Isaac pour le conseil apporté dans la réalisation de la matrice.



La matrice de la transformation digitale

Une feuille de route globale et dynamique

Afin d'accompagner les PME et les ETI dans cette dynamique vertueuse, nous avons élaboré une matrice de la transformation digitale.

Cette matrice est un outil d'aide à la décision pour les dirigeants et leurs équipes dans la transformation digitale de leur entreprise. Elle sert de cadre de réflexion opérationnelle, au service de la vision et de la promesse de valeur qui auront été établies en amont.

Selon nous, il y a 3 chantiers prioritaires autour desquels structurer sa transformation digitale : le client, l'organisation et l'écosystème.

L'enjeu central est de générer plus de valeur :



grâce à des clients plus engagés dans la marque et la création de valeur de l'entreprise ;



grâce à des collaborateurs agiles, forces de proposition et acteurs du projet de l'entreprise ;



grâce un écosystème dynamique de partenaires, partageant une vision commune et la volonté de créer de la valeur ensemble.

La matrice se lit de manière horizontale et verticale; il n'y a ni point de départ, ni sens de lecture imposé. Surtout, elle met en valeur l'interdépendance de chacun des grands chantiers. Elle est en mesure de s'adapter aux différentes réalités d'une entreprise, mais il faut avoir conscience qu'elle s'inscrit dans le temps long : ténacité et résilience sont des conditions nécessaires au succès.

De l'entreprise du XX^e siècle à celle du XXI^e siècle

L'EXISTANT

Client acheteur et passif

Intégrer le client dans la création de valeur

Organisation hiérarchique, rigide et fonctionnelle

Injecter de la transversalité et s'appuyer sur l'intelligence collective

Architecture de valeur fermée

Stimuler et animer la création de valeur au sein d'un écosystème de partenaires

LA CIBLE

Client ressource et actif

Organisation agile, ouverte et collaborative

Architecture de valeur ouverte

La matrice de la transformation digitale

Comment utiliser la matrice en fonction de son profil

La matrice répond aux besoins des dirigeants selon leur profil : **un Conquérant pourra pleinement la mettre en pratique, tandis qu'elle viendra surtout nourrir la réflexion stratégique du Sceptique.** Voici un premier aperçu de l'exploitation que pourront en faire les dirigeants en fonction de leur degré de maturité digitale.

La matrice permettra au Sceptique de mieux appréhender l'importance d'une vision pour lancer sa transformation digitale. L'utiliser ou se précipiter sur des briques technologiques avancées sans s'être forgé une vision est voué à l'échec. **La matrice est un outil d'aide à la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise.**

Le Sceptique peut nourrir sa vision en se rapprochant de ses clients et en échangeant avec des acteurs tiers (partenaires existants ou potentiels). Mieux connaître son client est la clé de voûte de la transformation digitale. Se rapprocher de partenaires sera également utile pour cerner la portée de la révolution digitale et les opportunités qu'elle peut représenter pour l'entreprise.

Un Apprenti peut manipuler en partie la matrice afin de mieux structurer les démarches qu'il a engagées et d'identifier les prochaines étapes. Il s'est forgé une vision et a lancé un certain nombre d'actions. L'ensemble manque toutefois de cohérence et la matrice visera à améliorer cela. Les efforts de l'Apprenti portent sur la maîtrise de la connaissance client et sur le développement de partenariats ; ils visent également à insuffler une forte dose de transversalité dans son organisation.

Une fois ce socle assuré, son axe d'effort visera à proposer des services additionnels et à personnaliser son offre.

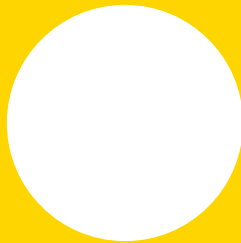
Un Conquérant peut pleinement s'approprier la matrice. Il pourra consolider les actions déjà enclenchées ou rectifier le tir sur d'autres. Bien qu'il ait déjà une vision bien établie et un plan d'action en cours d'exécution, la matrice lui apportera des éléments nouveaux sur les étapes les plus avancées de la transformation digitale. Elle peut également servir d'outil de communication en interne, pour créer du sens et lever les résistances.

Un champ prioritaire sera d'élever ses partenariats vers la co-construction de valeur et d'injecter de l'agilité dans l'organisation.

La matrice n'ayant pas de sens de lecture prédéfini, elle a vocation à questionner le dirigeant sur ses certitudes à tout niveau de la transformation digitale. Par exemple, à force de coopérer avec son écosystème ou suite à l'adoption d'outils de *big data* plus sophistiqués, le Conquérant peut raffiner sa connaissance client, ce qui l'amènera à envisager d'autres sources de création de valeur. La transformation digitale est un mouvement perpétuel...

Cette étude propose une introduction à la matrice de la transformation digitale, qui est un outil spécifique d'aide à la décision des dirigeants.

ANNEXES



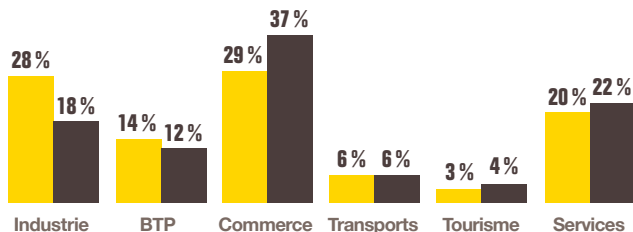
Présentation des répondants

- Population de référence : 29 988 dirigeants de PME et d'ETI (CA compris entre 2 M et 1,5 Md€)
- Echantillon de répondants : 1 814 réponses exploitées

Retrouvez les résultats de l'enquête sur bpifrance-lelab.fr

• RÉPARTITION DES RÉPONDANTS PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ

EN %

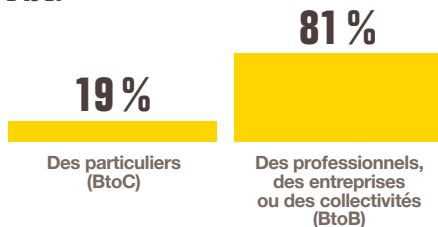


- Échantillon répondants
- Population de référence

Source : **Bpifrance Le Lab**, Enquête « Histoire d'incompréhension », février-avril 2017, 1 814 réponses exploitées.

• RÉPARTITION DES RÉPONDANTS SELON LA NATURE DE L'ACTIVITÉ (B to C / B to B)

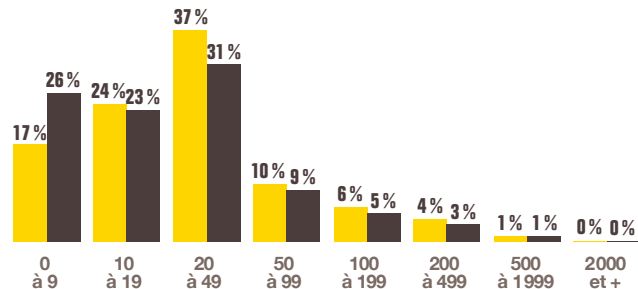
EN %



Source : **Bpifrance Le Lab**, Enquête « Histoire d'incompréhension », février-avril 2017, 1 798 réponses exploitées.

• RÉPARTITION DES RÉPONDANTS SELON L'EFFECTIF SALARIÉ

EN %

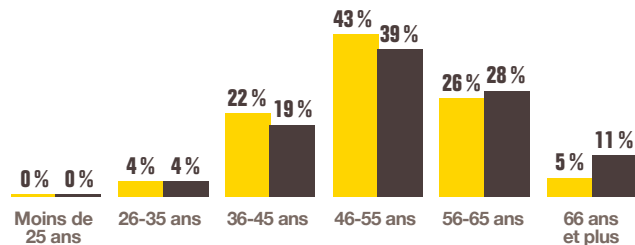


- Échantillon répondants (1 808 réponses exploitées)
- Population de référence (29 660 réponses exploitées)

Source : **Bpifrance Le Lab**, Enquête « Histoire d'incompréhension », février-avril 2017 ; Base Risk Altarès D&B, janvier 2017.

• RÉPARTITION DES RÉPONDANTS SELON L'ÂGE

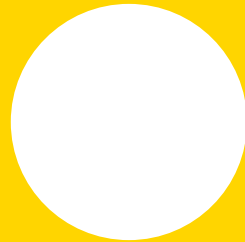
EN %



- Échantillon répondants (1 794 réponses exploitées)
- Population de référence (25 057 réponses exploitées)

Source : **Bpifrance Le Lab**, Enquête « Histoire d'incompréhension », février-avril 2017 ; Base Risk Altarès D&B, janvier 2017.

MÉTHODOLOGIE



Méthodologie



Enquête auprès de

1 814 DIRIGEANTS

de PME et d'ETI françaises
réalisée entre février et avril 2017



20 ENTRETIENS

de dirigeants
réalisés entre février et août 2017



1 WORKSHOP

réunissant 17 dirigeants
de PME et ETI en juin 2017

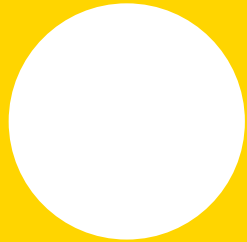
L'enquête réalisée par **Bpifrance Le Lab** a permis de réunir un échantillon représentatif du tissu économique français. Nous avons ainsi pu extraire des résultats à plat et faire des tris croisés. Nous avons également pu identifier 3 profils de maturité digitale des dirigeants par un exercice en 3 temps :

- une sélection de questions a été retenue selon leur intérêt pour constituer un profil de maturité digitale du dirigeant ;
- un travail statistique a été effectué pour tester la pertinence des questions retenues ;
- les bornes entre chaque profil ont été créées à partir d'un travail empirique avant d'être affinées grâce à des tests statistiques.

Nous avons complété cette approche quantitative par 20 entretiens réalisés auprès de dirigeants d'entreprise dans toute la France entre février et août 2017. Ces entretiens semi-directifs ont nourri notre réflexion et l'étude reprend de nombreux témoignages.

L'étude a été suivie par un comité de pilotage pluridisciplinaire. Il était composé de 12 personnes : 2 dirigeants d'entreprises, 2 représentants de fédération d'entreprise, 2 universitaires, 2 consultants et 3 représentants de différentes directions de **Bpifrance**. Il était piloté par Pascal Lagarde, Directeur exécutif de l'International, de la Stratégie, des Études et du Développement de **Bpifrance**. Ce comité de pilotage s'est réuni à 4 reprises entre février et juin 2017. Il a permis de dégager les grandes lignes de l'étude, de tester certaines hypothèses et de les affiner.

Nous avons en outre organisé un workshop avec 17 dirigeants de PME et d'ETI en juin 2017 afin de confronter certains de nos constats, analyses et partis pris, notamment sur la matrice de transformation digitale.



**REMER
CIEMENTS**

Sponsor de l'étude

- **Pascal Lagarde**, Directeur exécutif **Bpifrance**, Direction de l'International, de la Stratégie, des Études et du Développement

Les membres du comité de pilotage

- **Philippe Ansel**, Chef économiste Fondation Concorde
- **Frank Benedic**, Fondateur, IDStrat
- **Benoît Eynard**, Professeur à l'Université Technologique de Compiègne, Directeur général du groupement d'intérêt scientifique AIP-PRIMECA
- **Pierre-Marie Gaillot**, Pilote du déploiement Alliance Industrie du Futur, Cetim
- **Alban Guyot**, Directeur général, Entreprise du Futur
- **Henri Isaac**, Maître de conférences PSL université Paris-Dauphine, Président du *think tank* Renaissance Numérique
- **Alexandre Jeanne**, Direction de la Stratégie et du Développement, **Bpifrance**
- **Jean-Louis Louvel**, Président Fondateur, groupe PGS
- **Reynald Marchal**, Initiative Conseil, **Bpifrance**
- **Pierre Séguineau**, Initiative Conseil, **Bpifrance**
- **Baptiste Thornary**, Responsable du pôle Évaluation et Conjoncture, **Bpifrance**
- **Jacques Wolff**, Président-Fondateur, Sewosy

Les auteurs tiennent à remercier tout particulièrement les 1 814 répondants au questionnaire, ainsi que les dirigeants et experts qui ont accepté de partager leur vision de la transformation digitale avec les équipes de **Bpifrance Le Lab**, et notamment :

Nicolas Aubourg, Président du Pôle de compétitivité aérospatial ASTech Paris Région ; **Christophe Aubriet**, Directeur général, Sup Rédac ; **Radoïne Boumrazne**, Directeur de site, Goulard ; **Marie Canzano**, Présidente, Digital Jobs ; **Luc Doublet**, Président du conseil de surveillance, Doublet ; **Ludovic Desautez**, Directeur adjoint de la rédaction, Télérama ; **Géraldine Durand**, Directrice Marketing, Communication et Relations clients, O2 Care Services ; **Guillaume Gibault**, Président-Directeur général, Le Slip Français ; **Sylvie Guinard**, Présidente, Thimonnier ; **Michel Kratz**, Président, groupe Euromac2 ; **Jean-Charles Lopez**, Président, Allegro Musique ; **Denis Maure**, Directeur associé, groupe Sepamet Europcar Atlantique ; **Jean-Bertrand Monnier**, Président, Public.A ; **Sylvain Orebi**, Président, groupe Orientis ; **Frédéric Perrot**, Président, ARaymond France ; **Laure Pierrisnard**, Directrice générale, Calissons d'Aix ; **Stéphanie Tosi**, Présidente, Carré d'artistes ; **Sixte de Vauplane**, Président-Directeur général, Nestor ; **Emmanuel Vivier**, Cofondateur, HUB Institute.

Les auteurs remercient également **Catherine Goulmot-Wandres** et **Alexandre Lekina**, du pôle Évaluation et Conjoncture de **Bpifrance**, pour leur précieuse aide sur l'analyse des résultats de l'enquête, **Guillaume Lagane** pour les illustrations de l'étude et **Frank Benedic** pour son accompagnement dans leurs travaux.

Description de Bpifrance Le Lab

Bpifrance Le Lab est un laboratoire d'idées lancé en mars 2014 pour « faire le pont » entre le monde de la recherche et celui de l'entreprise.

Bpifrance Le Lab est un agitateur d'idées pour **Bpifrance** et les dirigeants d'entreprises, de la startup à l'ETI.

Bpifrance Le Lab décrypte les déterminants de la croissance et éclaire les chefs d'entreprises dans un monde de ruptures à la fois économiques, sociétales et environnementales, avec 2 finalités :

- **stimuler la réflexion stratégique** des dirigeants et favoriser la croissance de leur entreprise.
- participer à **l'amélioration des pratiques de financement et d'accompagnement de Bpifrance ;**

Bpifrance Le Lab s'est doté de sa propre gouvernance, avec un conseil d'orientation composé de personnalités interdisciplinaires et présidé par Nicolas Dufourcq, Directeur général de **Bpifrance**.



www.bpifrance-lelab.fr



www.twitter.com/BpifranceLeLab



www.fr.linkedin.com/company/bpifrance-le-lab

Contacts Bpifrance

Philippe MUTRICY,
Directeur de l'Évaluation,
des Études et de la Prospective
philippe.mutricy@bpifrance.fr

Élise TISSIER,
Directrice de **Bpifrance Le Lab**
elise.tissier@bpifrance.fr

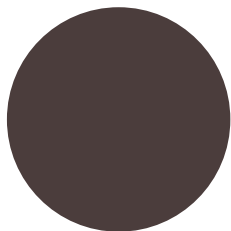
Jérôme LEBACLE,
Responsable d'études
jerome.lebacle@bpifrance.fr

Vivien PERTUSOT,
Responsable d'études
vivien.pertusot@bpifrance.fr

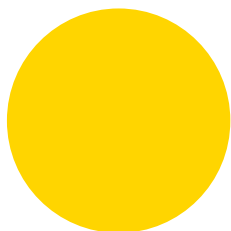
David TARGY,
Responsable des publications
david.targy@bpifrance.fr

Barbara LEVY-ORTEGA,
Responsable d'études
barbara.levyortega@bpifrance.fr





SERVIR L'AVENIR



Réf. : 9303-01

Achevé d'imprimer sur les presses de l'imprimerie HENRY
62170 Montreuil/mer - RCS Boulogne/Mer 7775.63.1948

Imprimé en France : septembre 2017.

Ce document est imprimé avec des encres végétales
sur du papier fabriqué à 100 % à base de fibres provenant
de forêts gérées de manière durable et équitable
par un professionnel labellisé Imprim'Vert.

