KPMG

Transformation digitale des ETI : la dynamique est enclenchée !

État des lieux et recettes des ETI les plus avancées

Octobre 2018

kpmg.fr

Édito

Benoit Favre Nicolin

Associé
Management Consulting

Benoit est associé KPMG Advisory, la branche conseil de KPMG. Il assure la responsabilité de missions d'accompagnement d'ETI et de PME dans leur stratégie et transformation digitale, la transformation des organisations et des systèmes d'information en France et à l'International.

Guillaume Cauchoix

Associé
Corporate Finance

Guillaume est associé KPMG Corporate Finance, l'activité de conseil en Fusions-Acquisitions et levées de fonds de KPMG. Il est spécialisé dans les missions d'accompagnement pour les entreprises du secteur des technologies et du digital.

Nous sommes convaincus que la transformation digitale des entreprises est un impératif et nous avons souhaité comprendre comment une partie d'entre elles - les ETI françaises - abordent cette transformation.

Nous sommes allés au contact des ETI clientes ou non de KPMG pour partager, de façon factuelle, leur état d'avancement, les difficultés qu'elles rencontrent et les solutions concrètes et gagnantes qu'elles mettent en œuvre. Notre étude, réalisée avec Opinionway, a pour objectif d'aller au-delà des discours et des volontés affichés et de donner un état des lieux objectif qualitatif et quantitatif, illustré par des exemples.

Le premier enseignement que nous tirons de cette étude est que le sens donné à l'expression « transformation digitale » se révèle encore diffus. Dans l'étude, nous définirons le « digital » comme l'usage fait des technologies pour servir une volonté de différenciation et de compétitivité de l'entreprise. Il ne s'agit donc pas de la technologie en elle-même mais de son usage. Prendre le virage du digital doit donc permettre à une entreprise d'améliorer significativement sa relation avec ses clients, mais également sa performance opérationnelle et constitue un moyen majeur pour innover et se réinventer. À la lumière de cette définition, le digital apparaît clairement comme une priorité stratégique pour les ETI.

Le second enseignement est que les ETI ne s'interrogent plus sur le « pourquoi » ou le « quoi » de la transformation digitale mais surtout sur le « comment ». En effet, au-delà des bénéfices attendus, les ETI rencontrent des défis majeurs dans la mise en œuvre de cette transformation fondamentalement transversale à l'ensemble des métiers de l'entreprise. Se transformer avec le digital, c'est repenser ses modes de fonctionnement pour réussir sur le long terme, c'est engager une transformation profonde de l'entreprise.

Enfin, le troisième et dernier enseignement à retenir de cette étude est que l'humain se place au cœur de la réussite de la transformation digitale. Elle force les entreprises à engager massivement une démarche de conduite du changement, à mobiliser ses compétences internes mais également – et c'est nouveau – à s'ouvrir beaucoup plus à l'externe : ouverture à des savoir-faire et des compétences nouvelles qui n'existent pas ou peu au sein de l'entreprise. Cela passe par du recrutement ou encore des partenariats. C'est surtout une nouvelle manière d'aborder son modèle opérationnel.

Si les ETI semblaient jusqu'alors avoir accumulé un certain retard, la situation a bien évolué. Cette étude, au travers de chiffres clés et de témoignages, fournit des éléments concrets afin de comprendre ce changement majeur. Elle permet aussi de prendre connaissance des moyens mis en œuvre par des ETI ayant engagé avec succès ce virage et vous donne des clés pour projeter ou accélérer la transformation digitale de votre entreprise.

Bonne lecture !

Sommaire

Méthodologie **5**

1 **ETI et digital, la dynamique est enclenchée** **7**

Le client, moteur de la transformation digitale 10
Des premiers bénéfices palpables 12
Des nuances selon les secteurs et la taille de l'entreprise 14

2 **Les principaux freins à la transformation digitale des ETI** **17**

La mesure de l'impact pour l'entreprise 19
La mobilisation des parties prenantes 19
Le déclenchement des investissements et des budgets digitaux 20

3 **Les recettes des entreprises les plus avancées** **23**

La mise en place de nouveaux modes de fonctionnement 25
La mobilisation de compétences spécifiques 26
La stratégie digitale et l'élaboration des budgets digitaux 27
L'incarnation de la conduite du changement et l'acculturation digitale 29
Le recours à des expertises externes adaptées 30
Le passage de la collaboration à la co-construction 33

4 **Le lancement de la stratégie digitale d'une ETI Deux cas d'étude** **35**

Conclusion **40**

Remerciements 41
KPMG accompagne les entreprises dans leur transformation digitale 42

Méthodologie

Étude réalisée par Opinionway pour KPMG

Enquête de terrain réalisée du **24 janvier au 12 février 2018** auprès d'un échantillon de **201 dirigeants / membres du conseil d'administration, du comité de direction ou du comité exécutif de l'entreprise,** représentatif des entreprises françaises de 250 à 4 999 salariés.

L'échantillon a été constitué selon **la méthode des quotas,** au regard des critères de taille d'entreprise et de secteur d'activité.

L'échantillon a été interrogé par **téléphone** sur système CATI (Computer Assisted Telephone Interview).

OpinionWay a réalisé cette enquête en appliquant les procédures et règles de la **norme ISO 20252.**

Les résultats de ce sondage doivent être lus en tenant compte des marges d'incertitude : 1,9 à 6,9 points au plus pour un échantillon de 200 répondants.

Cette phase d'enquête quantitative a été complétée par une série d'entretiens qualitatifs réalisés par KPMG en avril 2018.

Définition d'une ETI

Les Entreprises de Taille Intermédiaire (ETI) doivent répondre à un triple critère d'appartenance :

- des effectifs compris entre 250 et 5 000 salariés ;
- un chiffre d'affaires qui se situe entre 50 millions et 1,5 milliard d'euros ;
- Un total du bilan dont le niveau peut s'étager de 43 millions à 2 milliards d'euros.

Toutefois, toute entreprise respectant au moins deux de ces trois critères (effectif, chiffre d'affaires, total du bilan) est considérée comme une ETI. Ainsi, avec moins de 250 salariés, une entreprise sera quand même une ETI si elle respecte les critères de chiffre d'affaires et de bilan.

Définition de « digital »

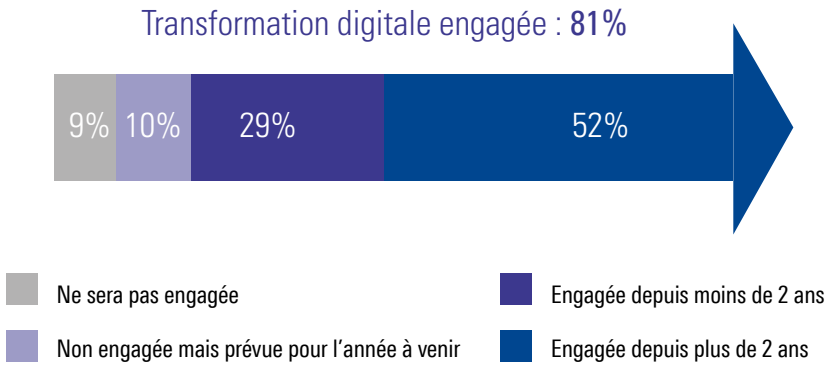
Le digital couvre l'usage de technologies dans une logique de différenciation et de compétitivité accrue de l'entreprise.

Le scope technologique : les terminaux mobiles, les réseaux sociaux externes et d'entreprise, les portails, les sites internet, les sites e-commerce, l'internet des objets, le cloud computing (SaaS, PaaS, IaaS), le BYOD (Bring Your Own Device), les outils de relation client (CRM) multicanaux, les outils de dématérialisation des processus et des documents, l'impression 3D, le big data, l'intelligence artificielle, la blockchain, les outils de cybersécurité, …

1 ETI et digital, la dynamique est enclenchée

Tous secteurs confondus, plus de huit ETI sur dix (81%) sont engagées dans la transformation digitale de leur entreprise et plus de la moitié (52%) le sont depuis plus de deux ans. Un chiffre honorable qui tranche avec certaines études antérieures, selon lesquelles de nombreuses ETI restaient encore prudentes.

Depuis quelques années, il est beaucoup question de transformation digitale des entreprises. Dans la vôtre, vous diriez que la transformation digitale…



Pour beaucoup d'observateurs, les ETI affichaient même un retard inquiétant par rapport à d'autres acteurs, à l'instar des multinationales ou des start-ups.

Ce chiffre marque un réel rattrapage, puisque 29% des ETI se sont engagées dans cette voie depuis moins de deux ans. L'inertie qu'on leur prêtait n'est plus de mise.

Plus remarquable encore, le digital arrive en deuxième position sur le podium des leviers d'action stratégique.

Parmi ceux que je vais vous citer, quels sont les 3 principaux leviers de développement de votre entreprise ?

* N°1 dans le secteur des Services, n°4 dans l'Industrie/BTP, n°1 dans les ETI comptant 1 000 salariés et plus

En effet, pour les ETI de l'échantillon, à qui il a été demandé d'indiquer les trois principaux leviers de leur développement parmi six propositions, l'innovation produit/service est le levier le plus cité pour développer l'entreprise, à hauteur de 60% de l'échantillon (en cumulé).

La transformation digitale arrive en 2ème position avec 54% des réponses.

C'est un changement de paradigme marquant car les leviers qui arrivent en dernière position ont plus d'antériorité dans les agendas des dirigeants et sont à priori connus, voire maîtrisés par les ETI, comme, par exemple, le développement à l'international ou des opérations de croissance externe.

La feuille de route des dirigeants se recentre sur des leviers moins connus et davantage plébiscités à la fois par les clients (plus d'innovation, de digitalisation, de valeur ajoutée) et par les collaborateurs avec l'innovation managériale qui complète le podium.

Face à une digitalisation mondiale à marche forcée, une concurrence renforcée par des nouveaux acteurs « pure players » ainsi que la montée en puissance des Millenials, les dirigeants des ETI françaises interrogés ont parfaitement compris le besoin de transformation de leur entreprise en actionnant le levier digital.

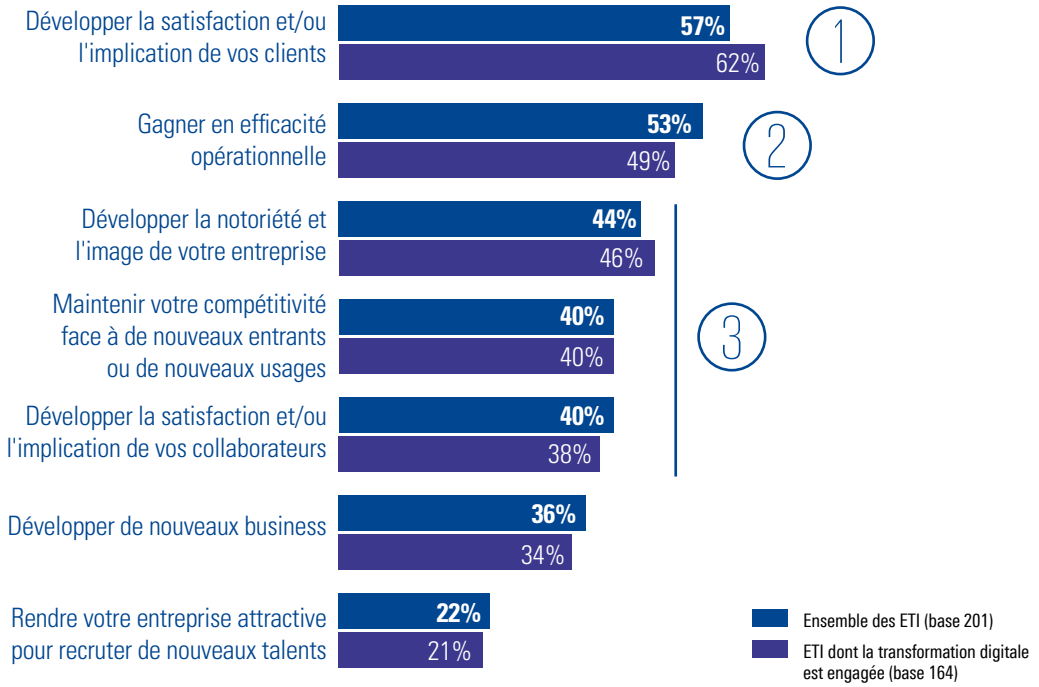
Le client, moteur de la transformation digitale

Les ressources budgétaires des ETI sont plus limitées que celles des grands groupes ; **celles qui ont décidé de se lancer dans la transformation digitale le font donc avec pragmatisme, en commençant en priorité par s'adapter aux nouveaux usages des clients BtoB[1] ou BtoC[2].** Une transformation qui doit leur permettre d'engranger des gains tangibles, avec un retour sur investissement rapide.

La transformation digitale est une priorité stratégique. Nous en attendons une croissance du chiffre d'affaires, une amélioration de l'expérience client et une rationalisation de l'exploitation. Elle impacte la satisfaction des clients. Prenons un exemple simple : s'il n'y a pas de Wi-Fi dans les chambres de nos hôtels, les clients ne sont pas satisfaits, ce qui se traduit par une baisse du chiffre d'affaires. Des concurrents se positionnent même sur le créneau d'hôtel digital.

Jérôme Pasquet, Directeur du Pôle Ressources des Villages Clubs du Soleil

Parmi les intitulés suivants, quels bénéfices sont/seraient recherchés en priorité à travers la transformation digitale de votre entreprise ? En 1er ? En 2e ? Et en 3e ?



1 - BtoB est un raccourci pour le terme anglais « business to business » qui désigne les activités commerciales et marketing réalisées entre entreprises.
2 - BtoC est un raccourci pour le terme anglais « business to consumer » qui désigne l'ensemble des relations qui unissent les entreprises et les consommateurs finaux, ainsi que les moyens techniques ou logiciels utilisés pour faciliter leurs interactions.

Le premier ressort cité est celui du développement de la satisfaction des clients, qui compte pour 62% des objectifs visés dans les entreprises engagées dans la transformation digitale. Les clients sont en forte demande de services à valeur ajoutée auprès des entreprises. Il s'agit alors pour l'entreprise de consolider ses positions client, de les faire croître, voire de diversifier son portefeuille en cherchant à développer une expérience client différenciante et engageante, que ce soit dans le BtoC ou le BtoB.

Nous pensons que pour toucher les clients finaux, il sera primordial dans le futur de proposer des offres et des outils digitaux conséquents.

Philippe Anquetil, Directeur Financier et des opérations FSP de Valrhona

De notre point de vue, l'approche à suivre est **la formalisation de parcours client** existant qui permet d'identifier les points de frictions entre les attentes et les besoins du client (classés par typologie sous forme de personae) et les produits et services proposés par l'entreprise. Les services digitaux proposés résolvant les points de frictions du client seront ceux à mettre en œuvre en priorité par l'entreprise.

Des premiers bénéfices palpables

La dynamique est bien enclenchée : les ETI qui ont déjà engagé leur transformation en tirent d'ores et déjà une réelle satisfaction dans différents domaines. Parmi une liste de neuf bénéfices proposés, elles en ont identifiés six en moyenne.

Parmi les intitulés suivants, quels bénéfices sont/seraient recherchés en priorité à travers la transformation digitale de votre entreprise ? En 1er ? En 2e ? Et en 3e ?

Effectif brut	**164**
BASE	**163**
Un gain en efficacité opérationnelle (réduction des coûts, fiabilité des opérations, réduction des délais)	**76%**
Le maintien de votre compétitivité face à de nouveaux entrants ou de nouveaux usages	**72%**
Des bénéfices sur les activités opérationnelles (supply chain, industriel, R&D)	**71%**
Le développement de la satisfaction et/ou de l'implication de vos clients	**68%**
Le développement de la notoriété et de l'image de votre entreprise (plus de points de contacts, diversification de la communication)	**65%**
Le développement de la satisfaction et/ou de l'implication de vos collaborateurs	**64%**

Le principal bénéfice constaté par les entreprises ayant engagé leur transformation digitale est le gain en efficacité opérationnelle : réduction des délais, réduction des coûts opérationnels, fiabilité des opérations. Il est cité par 76% des intervenants. Il s'agit là d'un taux de réalisation bien supérieur à celui que les entreprises espéraient au départ.

Il existe de nombreuses solutions sophistiquées de robotisation et de numérisation pour améliorer notre processus de production, mais la difficulté consiste à en trouver une qui dégage un retour sur investissement satisfaisant. L'automatisation des tâches - les plus répétitives et à faible valeur ajoutée - est fondamentale pour l'avenir de l'entreprise. Encore faut-il trouver la bonne solution technique. Elle nous permettra de réduire nos coûts, et donc nos prix. Ce qui est la première conséquence visible pour nos clients.

Claude Girod, Président Directeur Général de Signaux Girod

De plus, la transformation digitale **génère des gains** qui n'étaient pas initialement recherchés. Ainsi, elle s'avère être un moyen **de lutte contre l'uberisation potentielle du marché** en permettant de **maintenir la compétitivité** des entreprises face à de nouveaux entrants ou de nouveaux usages, selon 76% des dirigeants interrogés.

Dans une moindre mesure, cette transformation permet également **le développement de la satisfaction des collaborateurs.**

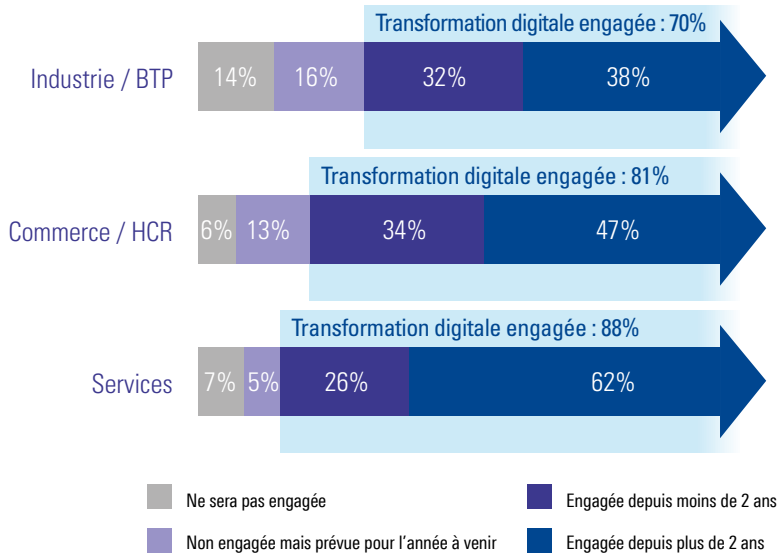
Enfin, certains acteurs sont parvenus à développer **de nouveaux business** (41% des entreprises interrogées ayant engagé leur transformation digitale depuis plus de deux ans).

La formalisation des bénéfices de la transformation digitale est un facteur clé de succès. Réussir à isoler les bénéfices du digital permet d'améliorer la performance économique de l'entreprise et à convaincre les collaborateurs et les dirigeants du bien-fondé de l'activation de ce levier.

Des nuances selon les secteurs et la taille de l'entreprise

Si l'intérêt de la transformation digitale fait de plus en plus consensus, toutes les ETI ne vont pas au même rythme.

Depuis quelques années, il est beaucoup question de transformation digitale des entreprises. Dans la vôtre, vous diriez que la transformation digitale est... ?



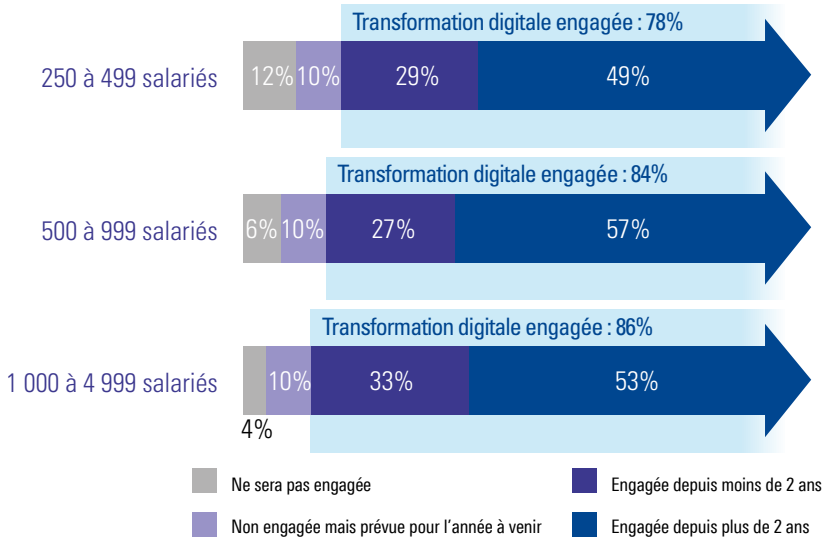
Sans surprise, certains secteurs sont plus en avance que d'autres :

Les sociétés de services aux entreprises ont opté à 88% pour la transformation digitale, contre 70% dans l'industrie et le BTP. Ces secteurs ainsi que ceux du commerce et de l'hôtellerie/restauration ont rattrapé leur retard. C'est aussi dans ces secteurs que l'effort va se poursuivre.

Ainsi, d'ici à un an, plus de 93% des entreprises de services, du commerce et de l'hôtellerie/restauration auront engagé leur transformation.

Seuls 9% de l'échantillon reste définitivement rétif à la transformation digitale, avec un pic à 14% dans les secteurs de l'industrie et du BTP. Du travail reste à faire car tous les secteurs sont impactés par le digital.

Depuis quelques années, il est beaucoup question de transformation digitale des entreprises. Dans la vôtre, vous diriez que la transformation digitale est… ?



Plus l'entreprise est importante en taille, plus la transformation digitale est engagée :

- 86% des ETI entre 1 000 et 4 499 salariés ont mis en place leur transformation digitale, contre 84% pour celles employant 500 à 999 salariés et 78% pour celles employant 250 à 499 salariés.
- En conclusion, plus de 94% des ETI de taille moyenne (de 500 à 999 salariés) et 96% des plus de 1 000 salariés sont engagées dans la transformation digitale, soit en l'ayant engagée, soit car elles l'engagent dans l'année en cours.

Les entreprises les plus aptes à passer à l'action ont donc plus de 1 000 salariés. Loin d'entraver l'agilité de l'organisation, **la taille semble un atout pour changer de trajectoire.**

Il subsiste un « retard » concernant les entreprises de moins de 500 salariés.

- Si 10% de ces dernières vont se lancer dans l'année en cours, 12% d'entre elles ne l'envisagent toujours pas, contre 6% pour les ETI de 500 à 999 salariés et 4% pour les ETI les plus grandes.

Les plus petites entreprises de notre échantillon restent ainsi en retard notamment pour des raisons de priorités dans l'allocation des moyens nécessaires. Faut-il par exemple investir dans une nouvelle machine ou dans du marketing digital ? Suivre ces deux voies simultanément n'est pas forcément possible aujourd'hui pour des raisons principalement de capacité à faire (budgtaires ou compétences).

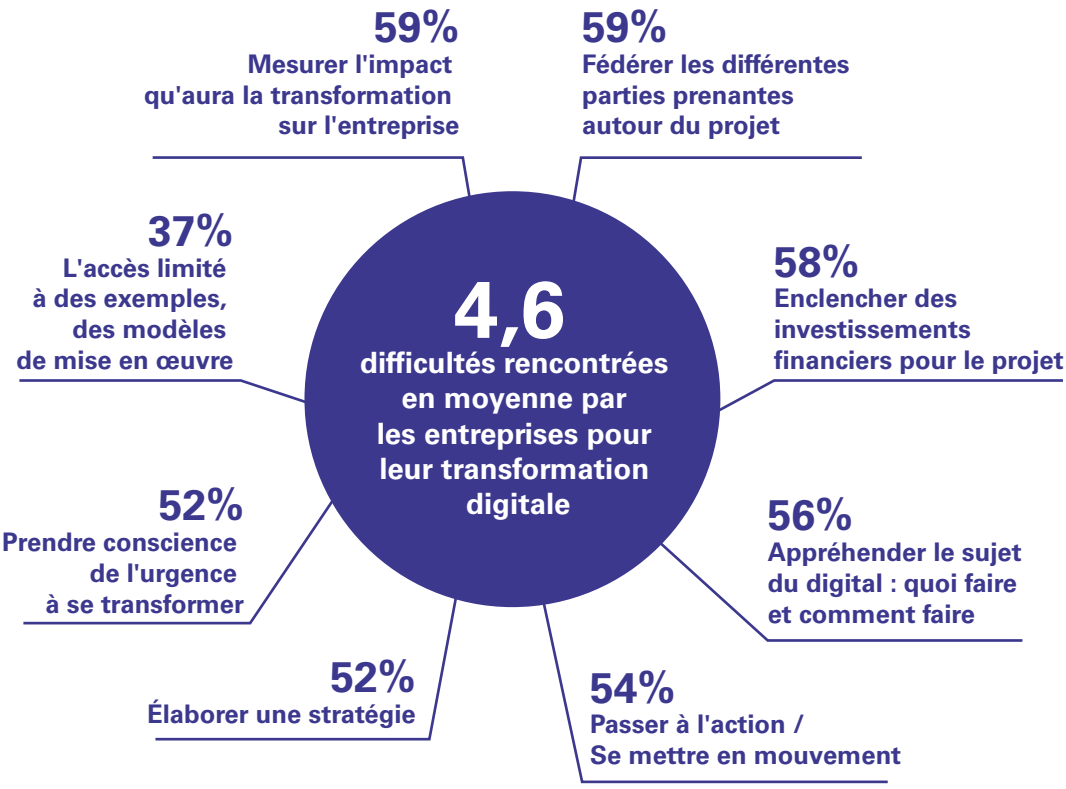
Quelle que soit la taille de l'entreprise, la plus grande difficulté apparaît dans **la priorisation et l'engagement des investissements nécessaires dans le levier digital au détriment d'autres projets.**

Plus l'entreprise est petite, plus cela demande un effort important dans l'évaluation économique des opportunités digitales et de leurs retours sur investissement. C'est une bonne pratique qui doit s'appliquer à l'ensemble des projets d'investissement de l'entreprise digitaux ou non malgré sa difficulté. Cette pratique est en effet indispensable pour intégrer le levier digital dans les budgets d'investissement de l'entreprise au même titre que ceux plus connus et mieux maîtrisés.

2 Les principaux freins à la transformation digitale des ETI

Si elles sont parvenues à remplir tout ou partie de leurs objectifs initiaux, les ETI interrogées ont eu des défis à relever, avec **en moyenne entre 4 et 5 difficultés majeures rencontrées lors de leur transformation digitale.** Toutes les ETI interrogées ont rencontré plusieurs difficultés dans leur transformation !

Les éléments suivants ont-ils représenté ou représentent-ils des difficultés à la mise en œuvre de la transformation digitale pour votre entreprise ?



Une remarque importante et peut-être surprenante : les systèmes d'information ne sont pas évoqués par les répondants comme représentant une difficulté majeure dans la conduite de leur transformation digitale. Cela confirme le fait que la transformation digitale s'inscrit davantage dans une réflexion sur l'usage de la technologie que de technologie à proprement parler.

La réussite de la transformation digitale passe néanmoins par la mise en place de solutions informatiques qui doivent apporter le service attendu.

La direction des Systèmes d'Information reste donc un acteur incontournable de la transformation digitale, dans la mise en œuvre et l'intégration de nouveaux services digitaux dans le système d'information de l'entreprise. Nous voyons chez nos clients une évolution forte du rôle du DSI, qui prend en charge, à son niveau de responsabilité, la transformation digitale. Les rôles et responsabilités entre la direction des Systèmes d'Information et les directions Opérationnelles, si elles existent, la direction Digitale ou celle de la Transformation, évoluent fortement.

La mesure de l'impact pour l'entreprise

La mesure de l'impact qu'aura la transformation digitale sur l'entreprise **est le premier frein identifié par les dirigeants d'ETI.**

L'appréhension vis-à-vis du digital n'a en effet pas complètement disparu et cette appréhension doit impérativement être levée avant d'engager la transformation : de quoi parle-t-on ? que faire ? comment le faire ? à quel rythme ? avec qui ? quelles conséquences sur l'emploi ?

Face à ce premier frein, la bonne pratique est de clarifier la stratégie digitale de l'entreprise. L'ensemble des directions de l'entreprise doit être impliqué. La stratégie digitale va porter la vision de ce que va être / doit être le digital pour l'entreprise, les enjeux et le plan d'action digital. Elle devient la feuille de route de l'entreprise et répond clairement à la question du pourquoi ? du quoi ? et du comment ?

La mobilisation des parties prenantes

Fédérer les parties prenantes de l'entreprise est une véritable difficulté pour l'entreprise qui souhaite se lancer dans sa transformation digitale.

Là encore, l'exercice même de construction de la stratégie digitale de l'entreprise est une première étape qui va être également le moyen de fédérer l'ensemble des parties prenantes autour d'une transformation aux ambitions, périmètres et organisations partagés.

La difficulté de mobilisation réside également dans la résistance au changement des équipes face au digital.

Les principales difficultés rencontrées concernent la résistance au changement, les compétences, la compréhension et l'information des salariés. Les collaborateurs doivent intégrer le fait que leur métier est devenu digital.

Jérôme Pasquet, Directeur du Pôle Ressources des Villages Clubs du Soleil

La résistance est liée au changement profond que subissent tous les métiers de l'entreprise. L'automatisation de tâches manuelles accélérée par l'intelligence artificielle, le besoin d'agilité encore plus affirmé pour s'adapter à des demandes clients nouvelles, l'omnicanalité des ventes, l'accès plus rapide à de l'information par les collaborateurs mais également par les clients, l'évolution rapide des outils mis à disposition modifient profondément la manière de travailler des équipes. Cela crée une crainte forte de voir disparaitre son métier, son poste ou sa position établie dans l'entreprise. Cette résistance au changement demande un accompagnement reposant sur la clarification des enjeux digitaux pour l'entreprise et la réponse aux questions très concrètes que se pose l'ensemble des collaborateurs.

L'accompagnement est un élément très souvent évoqué par les ETI.

Pour l'exécution de notre transformation digitale, nous avons eu à réaliser un travail humain conséquent. Il a fallu, pour l'ensemble de nos métiers, imaginer avec nos experts comment tirer profit des nouvelles technologies pour notre production et pour notre offre.
Cela a nécessité du pilotage, qui justifie en partie la création de mon poste. Une des difficultés est de justifier le retour sur investissement car les gains sont diffus et partagés entre différentes équipes.

Pierre Guenoun, Responsable de la transformation et des offres digitales pour la France d'Akka Technologies

L'élaboration de la stratégie digitale grâce à un travail collaboratif incluant l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise permet le partage de définitions communes et un plan d'actions partagé. C'est la première étape de la conduite du changement que l'entreprise devra mener tout au long de sa transformation.

Le déclenchement des investissements et des budgets digitaux

D'autres difficultés sont également citées comme le déclenchement des investissements financiers pour le projet et le passage à l'action (58%). C'est, selon nous, un point majeur car il bloque le passage à l'action de nombreuses ETI.

Les dirigeants interrogés ont conscience en effet qu'un budget doit être adopté, nécessitant alors d'épineux arbitrages. Selon les montants et le rythme exigés, les ETI ne peuvent pas toujours déployer la stratégie aussi rapidement que souhaité par manque de moyens.

L'un des problèmes des ETI tient au budget alloué et au financement des projets. Les budgets ne sont pas assez conséquents pour aller vite. Les ETI ne disposent pas des financements nécessaires, elles bricolent souvent. Les projets liés à la transformation digitale ne sont pas soutenus par les banques. Les entreprises doivent les autofinancer.

Jérôme Pasquet, Directeur du Pôle Ressources des Villages Clubs du soleil

Les ETI ont des difficultés à appréhender l'impact de la transformation digitale dans le compte de résultat de l'entreprise, alors qu'il est nécessaire de dégager un retour sur investissement (ROI). La volonté d'un retour rapide accroît aussi la pression.

Des moyens financiers importants ont été budgétés avec une attente de retour sur investissement. Un « business case » a été établi pour suivre l'évolution de la mise en place.

Philippe Anquetil, Directeur Financier et des opérations FSP de Valrhona

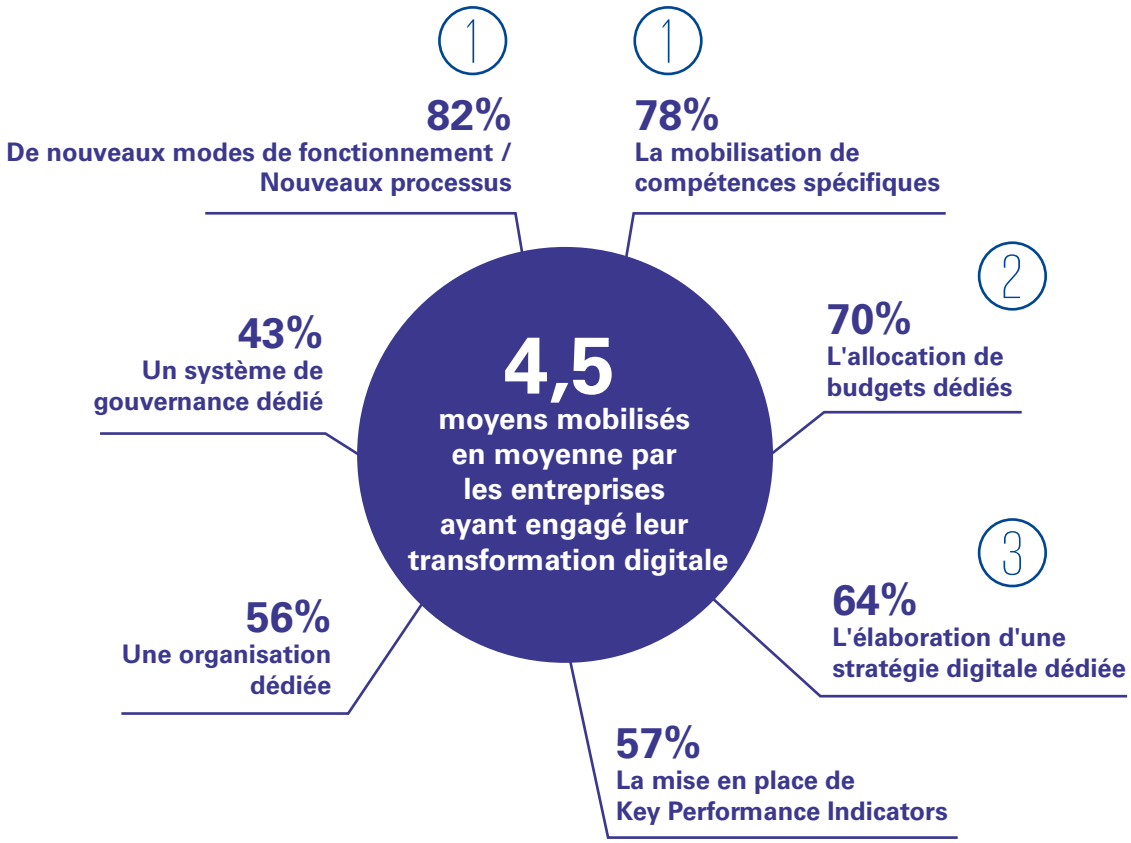
Face à cette incertitude des résultats attendus, de la nouveauté de certains business model pour l'entreprise, et malgré la difficulté à le réaliser, le business plan digital doit être formalisé avec des hypothèses, des résultats financiers et des mesures de retour sur investissement. L'idée de ne pas mesurer l'effort digital de l'entreprise d'un point de vue financier et opérationnel (indicateurs de productivité, d'occupation machines, de gains de clients, d'augmentation de panier moyens, etc.) est une hérésie et l'entreprise doit mettre en place **un système de pilotage de la transformation digitale quantitatif et qualitatif.**

En complément, il faut souligner que l'approche de « test & learn » marche chez nos clients et peut permettre de réduire le risque en favorisant une approche expérimentale (positionnée obligatoirement dans une approche globale) pour valider les hypothèses de gains et de coûts avant d'engager les investissements dans leur totalité.

3 Les recettes des entreprises les plus avancées

Une fois leur décision prise, les entreprises se sont appuyées sur différents leviers pour déployer leur processus de transformation digitale.

Votre entreprise a-t-elle mobilisé les moyens suivants pour conduire sa transformation digitale ?



Trois principaux facteurs nous semblent incontournables pour la réussite de la transformation digitale des ETI : **l'implémentation de nouveaux modes de fonctionnement, la mobilisation de compétences spécifiques, l'élaboration d'une stratégie et d'une gouvernance digitale.**

La mise en place de nouveaux modes de fonctionnement

Les demandes clients et le besoin d'accroître la compétitivité par l'usage de technologies supposent de mettre en place de nouveaux modes de fonctionnement. C'est le premier facteur identifié par les ETI interrogées.

Il repose de notre point de vue sur trois piliers :

- Une transversalité accrue
- De nouveaux rôles et responsabilités
- L'introduction de méthodes de travail nouvelles

La transversalité est en effet une caractéristique forte de la transformation digitale. L'entreprise organisée en silos ne va pas arriver à tirer un avantage du digital.

C'est notamment dans les initiatives tournées vers le client, souvent traditionnellement réservées aux départements marketing et commercial, que la transversalité est indispensable. Par exemple, lancer et opérer un site e-commerce demande des contributions multiples : l'offre (marketing), la politique commerciale (commerce), les modalités de livraison (supply chain), l'administration des ventes en backoffice (service client), la connexion du e-commerce avec les systèmes de l'entreprise (informatique), etc.

Un autre exemple très explicite est la gestion des données, stratégique à l'heure du digital. Les données sont la propriété de plusieurs départements qui doivent se coordonner de manière transversale pour s'assurer de la pertinence des informations, des bonnes analyses au bon moment. La création de valeur issue du croisement de données du commercial avec des données de la finance et des données de la supply chain, par exemple, est possible par une gouvernance transversale des données au sein de l'entreprise.

L'un des piliers dans la mise en place de nouveaux modes de fonctionnement est l'introduction de nouveaux rôles et responsabilités comme des responsables transformation, de la transformation digitale, dont le rôle est de booster dans un temps court la mutation de l'entreprise au service de sa performance. Le Chief Digital Officer aura pour mission d'accélérer l'usage de la technologie dans les offres et les opérations de l'entreprise et d'en faire une source de performance additionnelle pour l'entreprise.

La transformation digitale va forcément questionner le modèle opérationnel historique de l'entreprise pour notamment briser les silos ralentissant sa performance.

La gouvernance de l'entreprise a été modifiée : la création de mon poste et ma présence au Comité Exécutif en attestent. Mon rôle renforce aussi le fonctionnement transversal dans l'entreprise.

Pierre Guenoun, Responsable de la transformation et des offres digitales d'Akka Technologies pour la France

Mettre en place cette digitalisation des processus de l'entreprise implique également le développement d'une agilité plus forte de l'entreprise et de nouvelles méthodes de travail.

Le digital oblige l'entreprise à travailler de manière beaucoup plus itérative sur des temps plus courts de projet afin de répondre à un enjeu de vitesse inhérent à la réactivité demandée par les clients de l'entreprise.

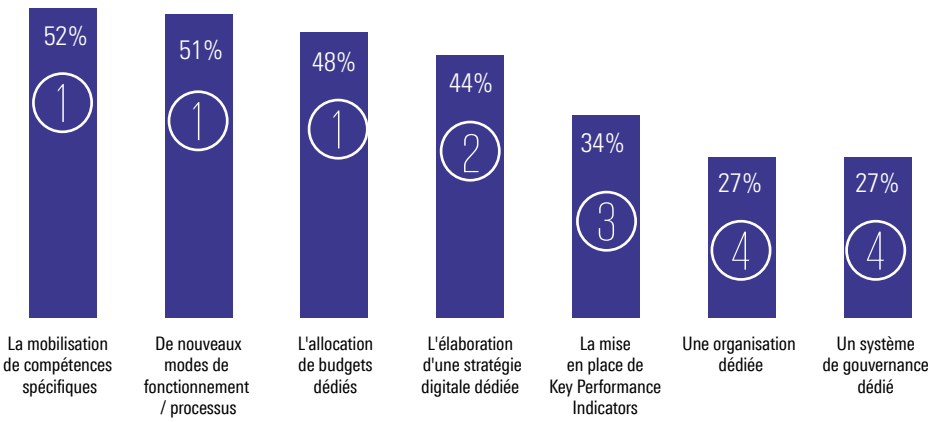
On utilise le mode projet, des méthodes dites « agiles ». On va également, grâce au digital, questionner plus facilement ses clients à grande échelle (crowdsourcing) sur les produits et services qu'ils souhaitent, ses collaborateurs et les collaborateurs entre eux (réseau sociaux d'entreprise), ou encore aller chercher des idées en ouvrant ses questionnements à des réseaux d'experts (open innovation).

La mobilisation de compétences spécifiques

La mobilisation de compétences spécifiques est clé dans la réussite de la transformation digitale des ETI. Plusieurs compétences spécifiques deviennent indispensables à des postes de management comme le responsable de la transformation et/ou de la transformation digitale que nous avons évoqué mais également à un niveau plus opérationnel, comme, par exemple, le marketing des trafic managers, content managers et autres community managers ou encore dans le domaine de la donnée avec des data scientists, data architects, dans l'informatique avec des responsables de produits IT, responsable e-commerce pour ne citer que les plus courants.

Les ETI doivent également pouvoir compter sur des chefs de projets digitaux capables de mener à bien des projets transversaux de manière agile et rapide avec la particularité de parler à la fois « métier » et « technologie ».

Votre entreprise a-t-elle mobilisé les moyens suivants pour conduire sa transformation digitale ?
Et à quel point recommanderiez-vous aux entreprises comme la vôtre d'appuyer leur transformation digitale sur…



Disposer de ces expertises digitales n'est pas aisé et peut pousser l'entreprise à imaginer de nouveaux processus RH.

La transformation digitale de l'entreprise a une influence sur la politique RH en matière de recrutement et de formation. On observe, en effet, que les personnes qui ont le plus d'appétence pour les sujets numériques sont souvent les plus jeunes. C'est pourquoi nous avons créé à Genève notre université interne « The Akkademy » qui recrute selon des modalités très innovantes et forme nos nouvelles recrues. Elles suivent différentes formations pendant au minimum un mois avant de rejoindre la filiale de leur choix.

Pierre Guenoun, Responsable de la transformation et des offres digitales d'Akka Technologies pour la France

La stratégie digitale et l'élaboration des budgets digitaux

Nous avons déjà abordé la stratégie digitale comme une solution aux freins majeurs de la transformation digitale des ETI. Ces dernières l'identifient comme un facteur majeur de réussite.

Le contenu d'une stratégie digitale doit permettre de répondre aux questions suivantes :

- Quelle est la maturité digitale actuelle de l'entreprise ? Quelles sont les forces en présence en termes de compétences, de solutions, d'organisation qui va lui permettre de se transformer ?
- Quelles sont les tendances du secteur ? Et les tendances que j'observe chez les clients ? Quels sont les champions digitaux de mon secteur et que font mes concurrents ?
- Quelles sont les opportunités digitales créatrices de valeur ? Quelle valeur ajoutée proposée pour mes clients ? Pour mes collaborateurs ? Quels problèmes est-ce que je résous ?
- Quels sont les moyens pour réussir : humains, budgétaires, organisationnels, informatiques, indicateurs de pilotage, gouvernance ? Quelle hauteur de marche dans le changement à engager ?
- Quelle feuille de route, priorisation et mise dans le temps des actions et des investissements ? Quels indicateurs pour piloter cette transformation ?

Sur un plan financier, la transformation digitale coûte cher et le retour sur investissement n'est pas facile à quantifier et est long. Il faut savoir prendre la décision d'y aller.

Eric Lambert, Directeur Général adjoint de Babolat

Les budgets digitaux sont conséquents pour les ETI qui ont engagé leur transformation digitale. Le travail d'arbitrage budgétaire s'avère donc un élément déterminant car il doit permettre de définir le budget digital en réorientant les budgets existants vers le digital.

Nos investissements sur le digital se sont faits au détriment d'autres projets. La mise en place de la transformation digitale nécessite de procéder à des arbitrages sur les moyens et les ressources.

Philippe Anquetil, Directeur Finance et opérations de Valrhona

L'incarnation de la conduite du changement et l'acculturation digitale

Le dirigeant a un rôle déterminant dans la conduite du changement. Il doit conduire le changement en insufflant l'acculturation digitale à tous les niveaux de l'entreprise, en validant l'acquisition de compétences et en modifiant la façon de travailler de ses collaborateurs.

Cette démarche doit être rythmée et doit s'inscrire dans le temps sous plusieurs angles :

- Communiquer : le dirigeant doit rassurer ses équipes, par rapport à la peur d'être remplacé par l'automatisation, mais surtout convaincre (expliquer / acculturer / impliquer).
- Former : il va falloir remettre à plat la façon historique de travailler. Il est nécessaire de former les salariés, les repositionner, redéfinir les rôles et les responsabilités et engager les leaders d'opinion.
- Personnaliser : dans ces mutations, la communication interne va devoir s'adresser à chacun en expliquant les raisons et conséquences collectives et individuelles des changements.

La personnalisation est de ce point de vue importante car tous les collaborateurs ne réagissent pas de la même façon. Communiquer sur les succès est également un outil déterminant.

Nous avons rencontré chez nos collaborateurs deux attitudes : de la réticence au changement, un sentiment humain, que je comprends, mais aussi une envie d'évoluer. Nous avons noté à cette occasion une différence générationnelle : les nouveaux arrivés se sont très vite adaptés et se sont montrés plus ouverts au changement que les plus anciens, habitués au système précédent.

Claude Girod, Président Directeur Général de Signaux Girod

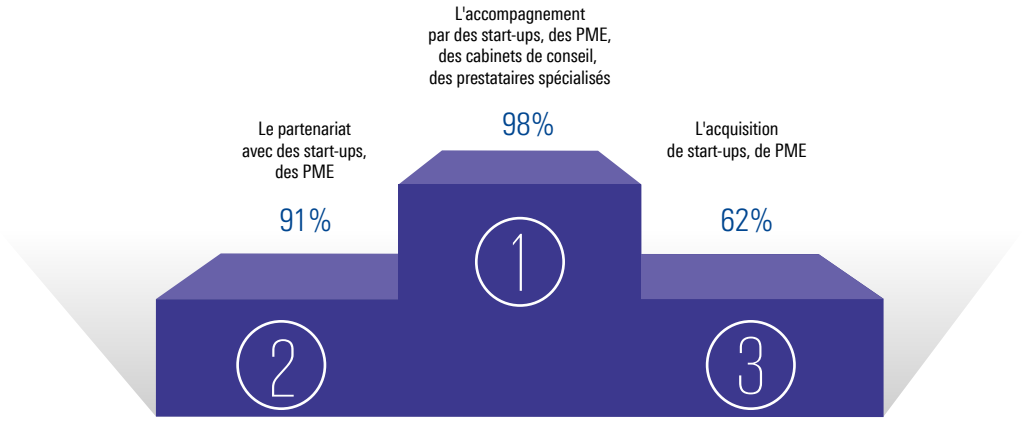
Les réticences en interne sont de plusieurs natures. Beaucoup n'y croient pas. Il faut montrer par l'exemple que ça marche et être honnête. C'est la meilleure façon de les convaincre de la pertinence d'un projet. D'autres se montrent sceptiques sur la capacité à faire ces changements : il faut passer du temps avec eux pour expliquer les enjeux, éclaircir les zones d'ombre.

Pierre Guenoun, Responsable de la transformation et des offres digitales pour la France d'Akka Technologies

Le recours à des expertises externes adaptées

Le second axe va consister à **cartographier les expertises nécessaires.** Il faut à la fois valider l'acquisition de compétences internes et externes. Il n'y a là rien de théorique : cela suppose bien souvent de recruter et d'intégrer de nouvelles compétences. Le recours à des start-ups et des prestataires spécialisés trouve ici sa pleine justification.

Selon vous, les solutions suivantes peuvent-elles être efficaces pour enclencher ou soutenir la démarche de transformation digitale des entreprises ?



Plus les entreprises sont avancées dans leur processus, plus elles recourent à des compétences spécifiques. Cela démontre qu'il s'agit d'une mesure précieuse pour prendre la bonne trajectoire et décupler les efforts.

Votre entreprise a-t-elle mobilisé les moyens suivants pour conduire sa transformation digitale ?

À ce titre, si seules 68% des entreprises engagées depuis moins de deux ans le font, **84% des plus matures ont déjà franchi le pas. Renforcer ses expertises est bien un facteur clé de succès dans la transformation digitale.**

Deux solutions se dégagent pour permettre aux ETI de mieux négocier leur transformation digitale, aussi bien en amont qu'en cours de route.

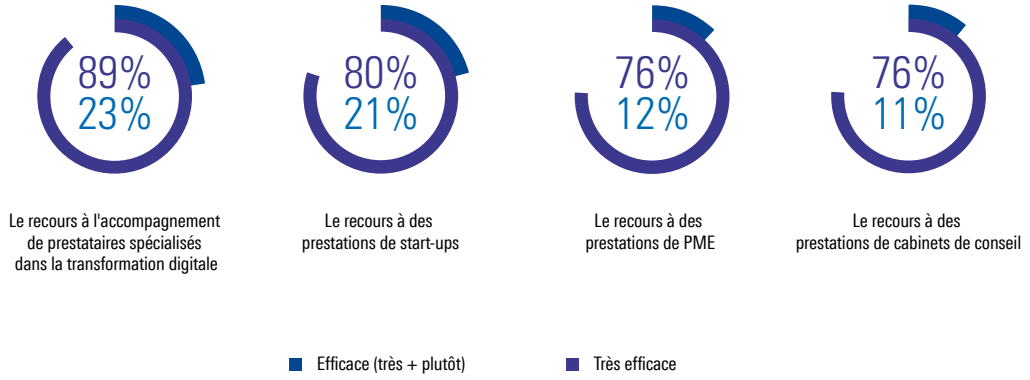
- En premier lieu, avec 98% de citations, l'accompagnement externe. Prendre la bonne trajectoire nécessite de s'appuyer sur des compétences externes.
- Dans la même veine, 91% des sondés citent également le partenariat avec des start-ups ou des PME pour pallier les difficultés. La coopération est ainsi plébiscitée, tandis que l'acquisition de start-ups ou de PME recueille 62% des citations. Ce genre d'action, qui peut mobiliser des fonds propres, peut aussi se heurter à des risques d'exécution et au choc des cultures d'entreprise.

Nous avons déjà travaillé avec des start-ups. Une expérience enrichissante – Les start-ups génèrent une forme de dynamique et d'intelligence que nous renouvellerons suivant nos besoins. Ce n'est cependant pas une fin en soi.

Eric Lambert, Directeur Général adjoint de Babolat

Selon vous, les solutions suivantes peuvent-elles être efficaces pour enclencher ou soutenir la démarche de transformation digitale des entreprises ?

1 L'accompagnement

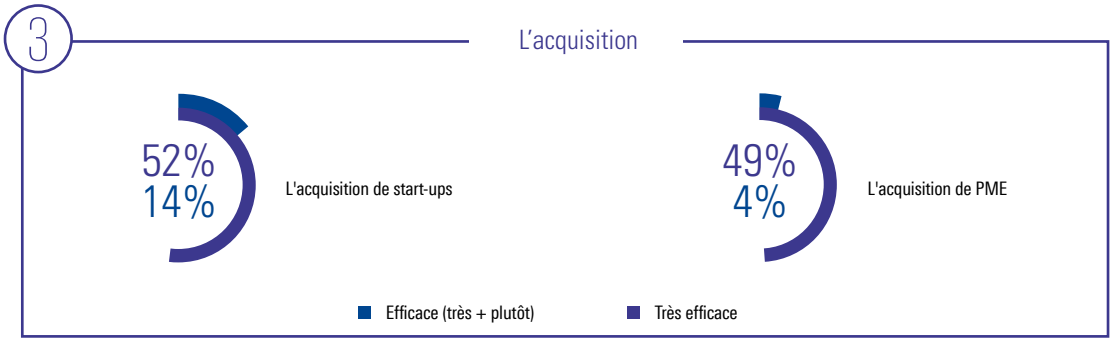


Au niveau de **l'accompagnement,** les solutions sont multiples. Les prestataires spécialisés apparaissent comme des interlocuteurs crédibles : 89% des répondants les jugent efficaces, voire même très efficaces pour 23% des répondants.

Dans l'entreprise, on a des compétences mais pas toutes les compétences. Notre métier est de faire des panneaux et pas de la digitalisation, qui est pour nous un outil, un moyen. Chacun son métier. Il est donc indispensable d'être accompagné par des spécialistes pour se transformer. Une fois la transformation achevée, il me semble fondamental d'avoir des compétences en interne.

Claude Girod, Président Directeur Général de Signaux Girod

Selon vous, les solutions suivantes peuvent-elles être efficaces pour enclencher ou soutenir la démarche de transformation digitale des entreprises ?



Le recours à des prestations de start-ups n'est pas anecdotique : 80% des sondés les jugent très efficaces (85% chez les pionnières).

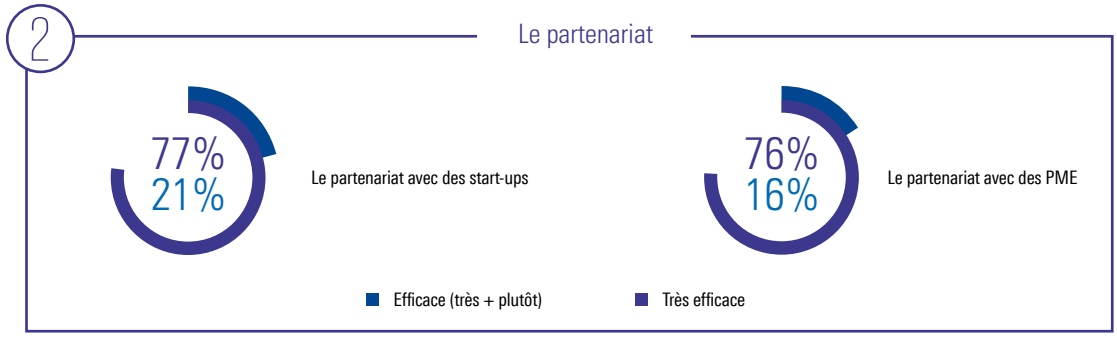
Ces jeunes pousses disposent de réelles expertises sans parfois d'équivalent dans les entreprises plus anciennes.

Nous réfléchissons avec l'un de nos partenaires, qui lance une activité liée aux objets connectés, à la manière dont nous pouvons participer aux tests de leurs produits sur nos établissements. Nous aimerions bien créer un établissement test et si les solutions technologiques fonctionnent et sont appréciées, alors on les déploiera plus largement ensemble.

Jérôme Pasquet, Directeur du Pôle Ressources des Villages Clubs du Soleil

Peu d'ETI vont jusqu'à acquérir une PME ou une start-up pour mener leur transformation digitale. En effet, acquérir une PME ou une start-up est jugé « très efficace » uniquement dans respectivement 4% et 14% des cas.

Selon vous, les solutions suivantes peuvent-elles être efficaces pour enclencher ou soutenir la démarche de transformation digitale des entreprises ?



Le passage de la collaboration à la co-construction

L'intégration de compétences nouvelles extérieures amène les ETI à revoir leur modèle de fonctionnement avec les entreprises prestataires de services. **La co-construction devient une obligation.**

Ce changement de collaboration avec l'externe est un vrai changement de fonctionnement pour les ETI plutôt habituées traditionnellement à utiliser peu de prestations externes. Elles ne peuvent plus considérer le prestataire externe comme un fournisseur mais comme un véritable partenaire. Cette collaboration doit même aller au-delà et le partenaire externe doit être complètement intégré dans l'entreprise. Cette co-construction fait entrer l'entreprise dans une nouvelle modalité de collaboration dans laquelle elle n'a plus le contrôle de bout en bout de son activité mais dépend fortement de ses partenaires.

Le passage à l'open innovation est également un exemple de cette ouverture avec la possibilité pour l'entreprise de s'appuyer sur des réseaux de compétences plus larges et plus experts. Le développement de plateforme d'open innovation comme Kaggle[3] ou celle de Hello Open World[4] en sont les parfaits exemples.

Les dirigeants vont devoir définir en interne et avec l'externe des modes opératoires : équipes internes historiques, nouvelles recrues, consultants en management, agences media / digitale, start-ups, sociétés informatiques dédiées, éditeurs nouveaux (ex : Marketplace), etc.

Nous fournissons à nos clients des solutions pointues qui nécessitent parfois des technologies dont nous n'avons pas vocation à avoir la maîtrise fine. Nous nous comportons alors comme un intégrateur d'un ensemble de solutions que nous allons chercher dans des start-ups ou toutes entreprises innovantes. Nous avons noué un partenariat avec un écosystème de start-ups avec qui nous faisons des offres conjointes ou auxquelles nous faisons appel pour de la sous-traitance. Nous pouvons aussi signer des partenariats avec des gros acteurs. Nous procédons aussi à des acquisitions dans des domaines pointus (cyber-sécurité, réalité virtuelle et augmentée, IoT, …).

Pierre Guenoun, Responsable de la transformation et des offres digitales pour la France d'Akka Technologies

3 - Kaggle est une plateforme web organisant des compétitions en science des données. Sur cette plateforme, les entreprises proposent des problèmes en science des données et offrent un prix aux datalogistes obtenant les meilleures performances. L'entreprise a été créée en 2010 par Anthony Goldbloom

4 - Hello Open World est la communauté des leaders de l'innovation créée par KPMG. Sa mission : faire éclore et concrétiser des solutions agiles pour la croissance et la transformation. Au sein de cet écosystème, grands groupes et ETI - start-ups, scale-up, PME de croissance – investisseurs – experts (clusters, lab, accélérateurs, incubateurs), font converger leurs initiatives et leurs solutions, pour inventer ensemble de nouveaux business models et de nouvelles manières d'intéragir.

4 Le lancement de la stratégie digitale d'une ETI – Deux cas d'étude

Cas d'une entreprise BtoB

Entretien avec

M. Philippe Anquetil

Directeur Financier
et des opérations FSP
de Valrhona

Pourquoi avoir lancé votre transformation digitale ?

Nous pensons que pour toucher nos clients, il sera primordial dans le futur de proposer des offres et des outils digitaux conséquents. Nous sommes dans un mode de distribution direct et indirect et il est important de posséder une connaissance forte de nos clients pour mieux appréhender leurs pratiques et pouvoir faire évoluer leurs habitudes de consommation.

L'environnement pousse à cette transformation : il y a un changement de génération et la digitalisation constitue un axe stratégique fort dans la distribution. La digitalisation va permettre d'optimiser la relation avec nos clients en direct ou via les distributeurs. Le digital est également un levier identifié afin de proposer aux clients des services à forte valeur ajoutée pour eux. Le digital est un levier stratégique de l'entreprise au même titre que l'innovation ou la Responsabilité Sociétale et Environnementale, pour en citer deux autres.

Quelle approche avez-vous suivie ?

Nous avons défini la stratégie digitale de l'entreprise en réponse à la stratégie de l'entreprise avec le choix d'axer dans un premier temps l'effort digital sur la dimension client et commerce (la dimension industrielle sera par exemple adressée dans un second temps). Plusieurs projets majeurs : la Marketplace France, des outils de la force de vente dans une logique multimarques, des outils d'écoute et d'analyse client. Nous mettons en place une plateforme de e-commerce, retail et BtoC sur des zones majeures : la Chine, l'Allemagne, l'Angleterre, et les États-Unis.

Ces projets ont été intégrés dans la stratégie digitale de l'entreprise et mis en œuvre dans une approche « Test & Learn » permettant d'industrialiser le déploiement.

Nous avons également déployé des moyens humains avec le recrutement d'un Chief Digital Officer et la constitution d'une organisation digitale opérationnelle autour de lui.

Des moyens financiers importants ont aussi été budgétés avec une attente de retour sur investissement. Un « business case » a été établi pour suivre l'évolution des projets.

Nos investissements dans le digital ont été réalisés au détriment d'autres projets. La mise en place de la transformation digitale a nécessité de procéder à des arbitrages sur les moyens et les ressources. Il faut rester dans une démarche constructive pour ne pas pénaliser les départements qui ne sont pas concernés.

Nous avons aussi consacré des outils de communication et d'accompagnement pour le déploiement au sein de l'entreprise. Enfin, nous avons bénéficié d'un accompagnement extérieur pour structurer le budget dédié, les outils et les projets, mais aussi pour intégrer le digital dans les processus.

La mise en place d'une Marketplace France opérationnelle au bout de six mois répondant aux attentes client et à la stratégie de l'entreprise avec des premiers retours très positifs des clients avec une extension aux marchés européens qui sera elle plus rapide. Nous avons également vu une augmentation des ventes grâce au e-commerce, notamment en Chine.

Nos collaborateurs sont informés, formés et mobilisés dans la transformation digitale de l'entreprise. Le tout avec un budget maîtrisé au niveau global, grâce aux arbitrages réalisés et un business plan digital ambitieux et pilotable.

Votre conseil aux dirigeants des ETI ?

Il est important de se faire accompagner, de bien comprendre les enjeux et de relier le digital avec la stratégie de l'entreprise. Sans cette feuille de route digitale en cohérence avec la stratégie d'entreprise, il est difficile d'intégrer cette dimension dans le projet de développement plus global de l'entreprise. Il est également nécessaire de se donner les moyens de réussir par des projets clefs. Un projet clef réussi devient alors un vecteur d'image au sein de l'entreprise au niveau digital et un vecteur d'image vis-à-vis des clients.

Cas d'une entreprise BtoB et BtoC

Entretien avec

M. Eric Lambert

Directeur Général adjoint
de Babolat

Pourquoi avoir lancé votre transformation digitale ?

Nous ne découvrons pas que le monde change aujourd'hui, que ce soit au niveau des outils numériques ou en matière de comportement de tout à chacun envers une marque ou un produit. Nous avons été les pionniers sur la raquette connectée. Ce qui apparait désormais avec plus de force que par le passé, c'est le besoin de cohérence.

En d'autres termes, nous avons accompagné et évolué avec les progrès du numérique et les attentes de nos clients.

Suivre les changements par sujet - fabriquer un objet connecté, donner du service à travers le numérique, établir une relation client via les réseaux sociaux - ne suffit plus.

Nous avons besoin aujourd'hui d'engager une transformation digitale, au sens du « management du changement ».

Il nous faut lancer une démarche plus cohérente et plus profonde dans nos métiers, nos organisations et nos compétences, c'est-à-dire refondre notre stratégie digitale et redéfinir notre plan d'action de transformation digitale pour une meilleure efficacité dans tous les pans de l'entreprise.

C'est ce que nous avons engagé. Il s'agit donc d'une priorité stratégique qui, à ce titre, est portée par l'ensemble des membres du Comité Exécutif. Il est important d'insuffler une dynamique globale et forte au sein de l'entreprise.

Quelle approche avez-vous suivie ?

La difficulté principale tient à remettre en cause l'ensemble du système établi, qui fonctionnait par le passé, pour répondre à une demande du consommateur, et ce à travers un investissement dans un domaine que l'on ne maîtrise pas dans sa globalité pour le faire. C'est aussi trouver le bon moment.

Sur un plan financier, le projet est complexe, la transformation digitale coûte cher, le retour sur investissement n'est pas facile à quantifier, il est long. Il faut savoir prendre la décision d'y aller même si les bénéfices ne sont pas immédiatement visibles.

Le choix est de toute façon limité, c'est le consommateur qui dicte les règles et force les entreprises à s'adapter à un certain rythme. Cela se fait forcément au détriment d'autres projets, un arbitrage est nécessaire.

Des partenaires nous ont accompagnés sur l'ensemble des sujets. Ce qui est fondamental c'est de posséder suffisamment de compétences en interne pour orchestrer les opérations.

Nous avons mis en place une équipe interne assez légère. Nous nous sommes faits aider également pour son recrutement afin d'identifier les bons profils car lorsque l'on ne connait pas un métier, on ne peut pas avoir la prétention de savoir recruter celui qui va le diriger.

Cette équipe va jouer un rôle plus structurant que par le passé, elle va se retrouver au centre de l'organisation. Cela devient une fonction stratégique de l'entreprise. La transformation digitale va être menée par un Chief Digital Officer qui aura pour fonction d'orchestrer la cohérence globale, et plus d'être uniquement au service de cette cohérence.

Quels conseils donneriez-vous ?

Il faut se faire aider pour pouvoir avoir une vision globale, cohérente et efficace de la transformation digitale dans la mesure où nous ne venons pas du monde numérique. Il ne s'agit pas de notre cœur de métier, même si ça doit le devenir à terme.

Nous avons donc fait appel à une société de conseil, partagé notre expérience avec des entreprises de notre domaine qui avaient engagé cette démarche auparavant et recruté des personnes qui avaient déjà piloté ce type de changement.

Il faut ensuite faire évoluer les compétences au sein de l'entreprise, adapter la culture de l'entreprise à nos enjeux et à nos marques. L'ensemble des métiers doit être mobilisé.

Il ne s'agit pas d'un sujet IT ou d'un sujet numérique, mais d'un sujet métier. L'entreprise doit être mise en marche, il est nécessaire de l'accompagner dans le changement. C'est un projet au long cours, un projet qui va prendre du temps ; il est important de se faire aider et de se donner les moyens de ses ambitions aussi bien financiers qu'humains.

Conclusion

L'idée longtemps répandue que la transformation digitale n'était pas un sujet prioritaire pour les dirigeants des ETI est désormais révolue. **Cette étude démontre bien que la dynamique de changement est enclenchée.** Il ressort clairement que les dirigeants d'ETI ont pleinement conscience des opportunités et des impératifs que le digital représente ; et si jusque-là, ils n'avaient pas entamé leur transformation digitale, cela relevait davantage de raisons budgétaires que d'une crainte ou d'une incertitude liée aux bénéfices qui pouvaient en ressortir.

Les chiffres et verbatims issus de leurs témoignages démontrent qu'ils portent un regard réaliste sur les défis et les efforts à accomplir pour leur entreprise, leurs collaborateurs et leur culture.

Néanmoins, **la manière d'enclencher cette transformation digitale, le plan de déploiement opérationnel, reste l'un des enjeux principaux cités.**

Alors que les freins sont bien identifiés, il s'agit, pour les dépasser, de réunir plusieurs conditions : une prise de position forte du dirigeant, une « centricité » client renforcée et une évolution en profondeur tant des compétences que des modes de fonctionnement existants au sein de l'entreprise.

On peut retenir **quelques bonnes pratiques** sur le « comment » mettre en œuvre et réussir sa transformation digitale pour une ETI :

1 **Définir la stratégie digitale de l'entreprise et les budgets digitaux associés.** Cela avec plusieurs objectifs :

- Mesurer l'impact que va avoir cette transformation pour l'entreprise
- Fédérer les parties prenantes de l'entreprise et clarifier ce que signifie le digital pour l'entreprise et pour eux collectivement et individuellement
- Dimensionner le projet en termes de moyens : les compétences internes et externes indispensable, les moyens informatiques nécessaires, l'organisation la plus adaptée
- Établir le business plan et réaliser les arbitrages nécessaires pour en faire une transformation économiquement performante pour l'entreprise

2 **Mettre en place des modes de fonctionnement nouveaux.** La transformation digitale nécessite une rupture dans le fonctionnement classique de l'entreprise. La transversalité nécessaire à la réussite d'une telle transformation demande à l'entreprise de faire évoluer son organisation, ses méthodes et introduire de nouveaux rôles au sein de l'entreprise. Par exemple, l'approche de Test & Learn doit permettre de réussir, dans un cadre global défini, d'aller de manière itérative dans l'engagement des investissements tout en obtenant des résultats concrets rapides.

3 **S'appuyer sur des compétences spécifiques** à recruter et d'autres à intégrer au travers de partenaires conseil, technologiques dans une logique de co-construction. L'entreprise avec le digital doit encore plus s'ouvrir à l'extérieur et se faire accompagner dans cette transformation qu'elle ne peut pas réussir seule.

4 **Définir un plan d'accompagnement du changement,** anticiper le besoin de compétences et faire progresser la culture digitale de l'entreprise en capitalisant et communiquant sur les premiers succès visibles.

La performance actuelle des ETI, la qualité du parcours de formation français, l'impressionnant vivier de start-ups, la politique numérique de l'État ainsi que l'engouement croissant des fonds d'investissement privés et publics sont autant de signes positifs pour la réussite de nos ETI dans leur transformation digitale. Avec les bon modes opératoires, elles devraient continuer à en tirer des bénéfices significatifs en termes de performance et de compétitivité face à un environnement national et international toujours plus concurrentiel et digitalisé.

Remerciements

Nous tenons à remercier sincèrement tous les dirigeants qui ont pris le temps de partager leur retour d'expérience lors d'entretiens :

Philippe Anquetil

Directeur Financier et des opérations FSP, Valrhona

Claude Girod

Président Directeur Général, Signaux Girod

Pierre Guenoun

Responsable de la transformation et des offres digitales pour la France, Akka Technologies

Eric Lambert

Directeur Général adjoint, Babolat

Jérôme Pasquet

Directeur du Pôle Ressources, Villages Clubs du Soleil

KPMG accompagne les entreprises dans leur transformation digitale

Nous accompagnons la transformation digitale des ETI sur de nombreux enjeux :

- Identifier et assister dans la réalisation d'acquisition ou de prise de participation dans des entreprises digitales et des start-up
- Évaluer le potentiel digital de futures acquisitions au travers de due diligences digitales
- Mesurer la maturité digitale de l'entreprise
- Définir la stratégie et le plan de transformation digitale
- Aider au choix des solutions
- Accompagner les projets de transformation digitale
- Conduire le changement

KPMG

Contacts

Guillaume Cauchoix
Associé Corporate Finance, KPMG
gcauchoix@kpmg.fr

Benoît Favre Nicolin
Associé Management Consulting, KPMG
bfavrenicolin@kpmg.fr

kpmg.fr

Les informations contenues dans ce document sont d'ordre général et ne sont pas destinées à traiter les particularités d'une personne ou d'une entité. Bien que nous fassions tout notre possible pour fournir des informations exactes et appropriées, nous ne pouvons garantir que ces informations seront toujours exactes à une date ultérieure. Elles ne peuvent ni ne doivent servir de support à des décisions sans validation par les professionnels ad hoc. KPMG France est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse (« KPMG International »). KPMG International ne propose pas de services aux clients. Aucun cabinet membre n'a le droit d'engager KPMG International ou les autres cabinets membres vis-à-vis des tiers. KPMG International n'a le droit d'engager aucun cabinet membre.

© 2018 KPMG France. KPMG France désigne un ensemble de sociétés opérationnelles juridiquement distinctes. KPMG France est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International. Imprimé en France. Conception - Réalisation : Communication - OLIVER - Octobre 2018.

Référence : Etude TD-ETI – Code : 1674

Crédit photos : iStock, Shutterstock