imeti
MOUVEMENT DES ENTREPRISES DE TAILLE INTERMÉDIAIRE
LES ENTREPRISES DE LONG TERME

TRANSFORMATION DIGITALE
L'ODYSSÉE DU DIRIGEANT

40 DIRIGEANTS D'**ETI** VOUS FONT VIVRE LE PÉRIPLE DE LEUR ENTREPRISE



Kéa Partners for transformation | KéaEUCLYD

VOS CONTACTS

Alexandre MONTAY
Délégué général du METI
dg@m-eti.fr
+33 (0)1 56 26 00 66

Claire GOURLIER
Cofondateur de KEA-EUCLYD
claire.gourlier@euclyd.com
+33 (0)6 83 31 95 98

François ZOETELIEF TROMP
Senior Vice President de KEA & PARTNERS
Francois.zoetelief@kea-partners.com
+33 (0)6 07 68 88 18

Le METI en coproduction avec
Kea & Partners, Partners for transformation
et Kea-Euclyd, Digital for humans!

TRANSFORMATION DIGITALE
L'ODYSSÉE DU DIRIGEANT

40 DIRIGEANTS D'**ETI** VOUS FONT VIVRE LE PÉRIPLE DE LEUR ENTREPRISE

« Je ne puis pas clairement te dire la route qu'il te faudra suivre,
mais toi-même tu choisiras : je te les décris l'une et l'autre »

Homère, L'Odyssée

Mars 2019

PRÉFACE

LES CHAMPIONS DES TERRITOIRES EN PLEINE TRANSFORMATION !

La catégorie statistique des ETI (Entreprises de Taille Intermédiaire) a été créée en France il y a dix ans à peine par la loi de modernisation de l'économie. Première créatrice d'emplois entre 2009 et 2015, elle rassemble aujourd'hui 5 800 entreprises qui ont entre 250 et 5 000 salariés et dont le chiffre d'affaires est inférieur à 1,5 Md€.

Mais, en réalité, qu'est-ce qu'une ETI ? Au fil des enquêtes, un profil-type s'impose : une ETI, c'est une entreprise ancrée dans son territoire, détentrice d'un savoir industriel ou technologique unique qui lui permet aujourd'hui de conquérir des marchés à l'export.

Autant dire qu'on ne l'associe pas spontanément à la « nouvelle économie » dopée au numérique, qui semble encore l'apanage des start-up et des grands groupes… Et pourtant, cette représentation donne une image imparfaite de la réalité : **les ETI ont d'ores et déjà pris le défi de la transformation digitale à bras le corps.** Les entreprises de long terme peuvent aussi être à la pointe de la modernité.

De nombreux baromètres ont confirmé une tendance à l'œuvre depuis plusieurs années : les dirigeants d'ETI ont compris que la transformation numérique est devenue un enjeu incontournable pour leur entreprise. Si l'ambition est désormais partagée à la quasi-unanimité parmi ces dirigeants, certaines entreprises sont déjà plus engagées que d'autres dans cette aventure.

Ce sont ces champions du digital, ces entreprises qui ont déjà engagé voire accompli leur transformation, que nous avons rencontrés. Au-delà de la diversité des cheminements qui les y ont conduits et qui varient grandement d'une entreprise à l'autre, au-delà des particularités propres à chaque secteur d'activité, nous avons cherché à identifier les facteurs clés de réussite pour la transformation digitale des ETI.

Avec un objectif : partager l'ambition et donner à tous les dirigeants l'envie de se lancer.

Avec une conviction : l'alliance entre les activités traditionnelles et le digital est puissamment génératrice de valeur ajoutée. Il en va de la transformation de notre économie toute entière.



Alexandre Montay
Délégué Général du METI

DE QUOI PARLE-T-ON ?

La transformation digitale,
c'est mettre les nouvelles technologies
au service de la performance

JE me transforme (le dirigeant)
ELLE se transforme (l'entreprise)
NOUS nous transformons (les collaborateurs et les clients...)

*Il ne faut pas parler de **LA** transformation digitale mais d'**UNE** transformation par et avec le digital*

C'est avant tout une aventure humaine qui doit faire grandir les collaborateurs

La transformation digitale modifie en profondeur la façon dont l'entreprise fonctionne

On améliore l'expérience client en prenant en compte l'ensemble de son parcours

La transformation digitale crée un « collaborateur augmenté » plus autonome, débarrassé des tâches à non valeur ajoutée, qui travaille au sein d'équipes décloisonnées

INTRODUCTION

QU'ENTEND-ON PAR « TRANSFORMATION DIGITALE D'UNE ETI » ?

Il n'y a certainement pas une réponse simple et unique à cette question.

La transformation digitale est en effet l'un des thèmes dont tout le monde parle. Mais que recoupe-t-elle réellement pour les ETI ? Les ETI sont-elles concernées par la transformation digitale ? Bien évidemment ! C'est pourquoi le METI a pris l'initiative de mettre en œuvre tout un programme pour soutenir leur réussite.

Nous ne sommes pas des dirigeants de start-up, qui baignent dans l'agilité et l'innovation, ni à la tête de grands groupes aux moyens puissants et capables de tester de multiples innovations sans contraintes fortes de retour sur investissement. Nous sommes à la tête d'ETI, des entreprises qui allient agilité, expertise et forte connaissance de leurs marchés, c'est pourquoi nous sommes certainement les acteurs les plus à même de réussir cette transformation digitale, même si celle-ci nous pousse à nous transformer bien au-delà de la simple digitalisation. Il est essentiel aussi de rappeler que les ETI sont des entreprises de long terme qui ont toujours su adapter leurs modèles économiques et leurs modèles managériaux avec une véritable logique d'innovation. Les ETI, nous le pensons, n'ont rien à envier à d'autres types d'entreprises. Elles ont comme elles un véritable défi à relever et aussi de véritables atouts à mettre en avant !

Parce que les nouvelles technologies bouleversent les métiers, les entreprises et les modes de consommation des clients – et cela bien plus rapidement que par le passé –, nous avons décidé d'aborder le sujet de manière inédite avec :

> 1 atelier de co-design avec une quarantaine de dirigeants d'ETI en immersion à TheCamp, au cœur même d'un écosystème innovant, pour définir le socle, les étapes et les clés du succès de la transformation digitale des ETI. Cet exercice collectif inédit, rassemblant des dirigeants de tout secteur d'activité (aéronautique, distribution, logistique, services informatiques, tourisme…) a permis de faire émerger cette Odyssée du dirigeant, en partant d'une page blanche et de la riche expérience de chacun.

> 25 entretiens en tête à tête avec des dirigeants d'ETI ayant opéré une transformation digitale de leur entreprise, pour en dévoiler les véritables enjeux, concrètement et avec sincérité.

Nous sommes convaincus que le travail auquel nous avons contribué servira grandement au développement des ETI françaises, ainsi qu'à toutes les PME en croissance.

Écosystème, disruption, formation et accompagnement des équipes, intégration des nouvelles technologies, changement de mode de penser et de manager… sont les véritables défis de cette odyssée !



Pierre-Olivier BRIAL
Directeur Général Délégué de Manutan

Sébastien HOURS
Président du groupe Keria

Page 10 **UN NOUVEL EXERCICE DU MÉTIER DE DIRIGEANT**

Le point de vue de Kea & Partners et Kea-Euclyd

SOMMAIRE

01

Page 13 **L'ODYSSÉE DU DIRIGEANT**

Un périple en 6 étapes, dessiné par des dirigeants d'ETI, lors de l'atelier de co-design tenu à TheCamp

02

Page 29 **LES RÉCITS INDIVIDUELS**

Les interviews de dirigeants d'ETI réalisées par Kea & Partners et Kea-Euclyd

03

Page 77 **LES RÉCITS EN SYNTHÈSE**

Le point de vue de Kea & Partners et Kea-Euclyd

UN NOUVEL EXERCICE DU MÉTIER DE DIRIGEANT

Dirigeants d'ETI, vous êtes la clé de voûte de la transformation digitale de votre entreprise ! À l'heure d'enclencher ou d'accélérer la transformation digitale, vous devez en être tout à la fois le symbole, le moteur et le guide. Votre exercice du métier de dirigeant s'en trouve bouleversé.

Tout d'abord, vous avez besoin de vous inspirer de ce qui se fait ailleurs, dans votre cercle d'affaires, votre région ou bien au-delà. Cela requiert **du temps.** C'est une denrée qui, de fait, vous manque cruellement. Vous devez faire preuve d'une volonté affirmée d'aménager votre agenda. Pour exploiter pleinement ce temps consacré au « dehors », questionnez-vous sans a priori sur la résonance avec votre entreprise des initiatives observées : en quoi cette technologie, ce mode d'organisation pourraient-ils bénéficier à mes différentes parties prenantes : clients, collaborateurs, investisseurs, partenaires stratégiques ? Cela sans considérer que « chez moi, c'est différent ».

Ensuite, vous devez accepter **une exposition accrue au risque.** Les sujets liés au digital, plus que tout autres, nécessitent d'essayer, d'échouer, d'essayer encore… pour trouver la bonne équation. En tant que dirigeant, vous devez porter ce paradigme nouveau du droit à l'erreur. C'est un concept séduisant mais qui n'est pas toujours simple à mettre en œuvre.

Votre **processus de décision** doit être adapté : la cible n'est pas toujours définie au moment de décider, le ROI parfois impossible à déterminer, le recours à des ressources externes avec des nouveaux profils peut bousculer vos équipes… C'est un véritable pari mais c'est aussi une formidable opportunité de démontrer l'agilité de votre ETI.



Claire Gourlier
Co-fondatrice
de Kea-Euclyd



François Zoetelief-Tromp
Senior Vice President
de Kea & Partners

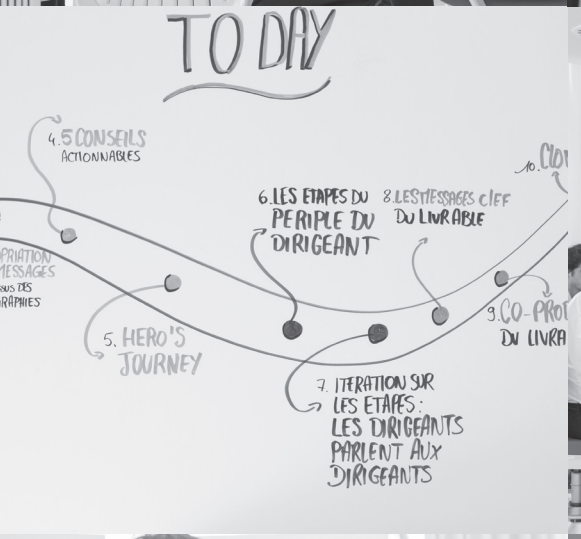
Plus globalement, **le digital est partie intégrante de votre feuille de route.** Classiquement, les projets que vous lancez font l'objet d'une étude d'opportunité structurée avec un rationnel business, économique et humain. Dorénavant, la composante digitale doit être aussi intégrée dans tout type de projet : elle est consubstantielle aux projets et non pas considérée comme une initiative à part.

Nous parlons donc ici d'une **transformation culturelle** profonde, d'un changement d'état d'esprit, autour des éléments déjà évoqués : une nouvelle manière de décider, le droit à l'erreur, une curiosité entretenue sur les innovations externes, une orientation client réaffirmée, une logique de coopération qui remet en cause les silos de l'organisation… Vous jouez là encore un rôle déterminant, par l'exemplarité et l'incarnation de ces nouveaux comportements.

En somme, vous êtes un héros parce que vous savez emmener toute votre entreprise dans la transformation digitale, en assumant des choix singuliers avec courage, détermination et optimisme.













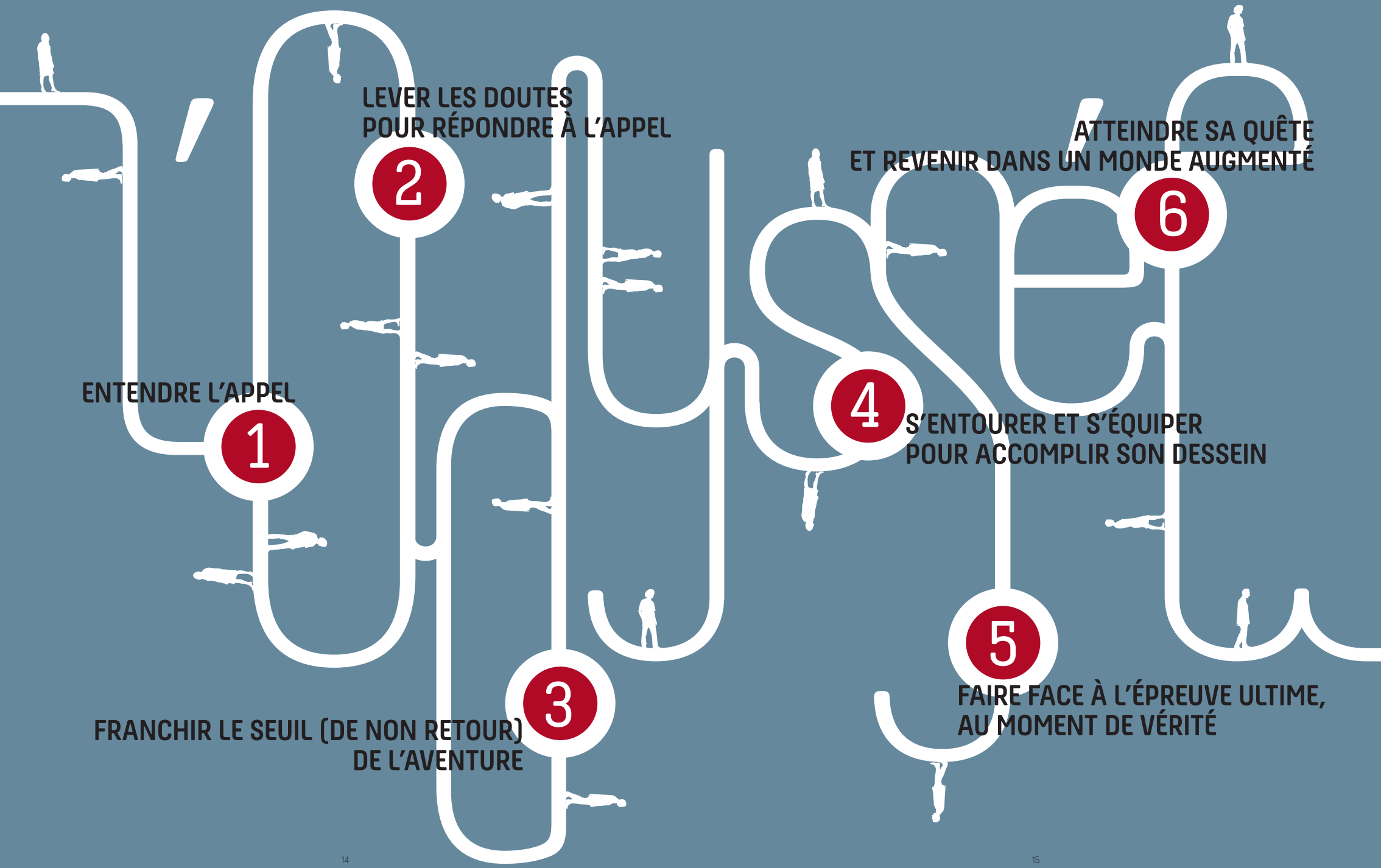
01

L'ODYSSÉE DU DIRIGEANT UN PÉRIPLE EN 6 ÉTAPES

Ces 6 étapes ont été codesignées, lors du séminaire tenu à TheCamp en novembre 2018.

Elles suivent le fil de narration établi par Joseph Campbell – un mythologue américain, professeur et écrivain – qui a mis en évidence dans les années quarante le schéma commun à nombre de récits à travers le monde : **le voyage du héros.**

Cf. https://fr.wikipedia.org/wiki/Voyage_du_héros


LEVER LES DOUTES
POUR RÉPONDRE À L'APPEL
2
ATTEINDRE SA QUÊTE
ET REVENIR DANS UN MONDE AUGMENTÉ
6
ENTENDRE L'APPEL
1
4
S'ENTOURER ET S'ÉQUIPER
POUR ACCOMPLIR SON DESSEIN
5
3
FAIRE FACE À L'ÉPREUVE ULTIME,
AU MOMENT DE VÉRITÉ
FRANCHIR LE SEUIL (DE NON RETOUR)
DE L'AVENTURE

1

Le héros évolue dans son monde ordinaire. Il se rend compte qu'il doit faire face à un problème, relever un défi ou entreprendre une aventure. Cet appel fait prendre conscience au héros qu'il doit initier sa quête.

ENTENDRE L'APPEL...

C'EST UN MOMENT CLÉ, CELUI OÙ LE DIRIGEANT PERÇOIT TOUTE L'AMPLEUR QUE PREND LE DIGITAL.

Pas un jour ne se passe sans qu'il en entende parler : foisonnement d'événements, formulation de nouvelles attentes de la part de ses clients, évocations multiples des réussites ou menaces que représentent les GAFA... Ses pairs l'interpellent : « Que fais-tu dans le digital ? ». Son DSI discute avec lui de nouvelles technologies.

Le dirigeant s'interroge : de quoi il retourne ? Comment cela se traduit pour son entreprise : nouveaux outils, changement de business modèle, nouveaux relais de croissance, changement culturel, une autre manière d'exercer le métier au quotidien ?

Son état d'esprit est déterminant. Il veille à son comportement et à sa posture : être à l'écoute, rester humble, savoir se remettre en question et allouer du temps à des investigations.

Il prend conscience qu'il lui faut s'organiser de manière volontariste pour être à même de capter les signaux externes et de comprendre ce qui se passe hors les murs de son entreprise : rencontrer d'autres dirigeants, des concurrents, des start-up, des clients et des fournisseurs, dans une logique d'inspiration et de projection.

Une rencontre peut s'avérer déterminante et déclencher un véritable « Eureka ! », une prise de conscience de ce que le digital peut radicalement transformer dans les manières d'opérer le business au quotidien.

Les dirigeants qu'il a rencontrés en témoignent : même si tout va bien, que les résultats restent positifs, le moment est venu d'enclencher la transformation digitale.

Notre héros-dirigeant doit désormais se lancer dans l'aventure. Et souvent avec un sentiment d'urgence.

2

CONSEILS DU DIRIGEANT À SES PAIRS

1. Faire preuve d'humilité même dans les périodes fastes, pour se remettre en permanence en question dans un monde VUCA*
2. Ne jamais penser que son secteur n'est pas concerné parce que « chez moi, c'est différent »
3. Dédier du temps, de manière importante et régulière, pour s'inspirer de l'extérieur (rencontre de start-up, conférences, lecture d'études...)
4. Développer une logique d'ouverture vers le client, vers l'écosystème, voire même vers la concurrence
5. Ne pas considérer qu'il y a un début et une fin, mais plutôt que la transformation, digitale ou non, est un mouvement continu et permanent
6. Considérer le digital comme un moyen et non comme une fin, comme une source d'inspiration et non comme une destination

* VUCA : Acronyme inventé par l'U.S. Army War College pour décrire le monde après l'effondrement soviétique : Volatility, Uncertainty, Complexity et Ambiguity

PRIS SUR LE VIF !

Un seul conseil au dirigeant qui n'a pas commencé : « vas-y, dépêche-toi, saisis ta chance »

Il est plus facile d'enclencher la réflexion quand tout va bien. Malheureusement, on y pense souvent quand ça commence à aller mal

Le changement de dirigeant est souvent un déclic, non parce qu'il est meilleur, mais parce qu'il a un regard neuf

Le digital n'est pas un but en soi, mais un formidable moyen au service de la stratégie

Il faut savoir écouter les signaux faibles avant d'être contraint par les signaux forts

On a vécu « un effet Eureka » en regardant ce qui se fait ailleurs

2

Le héros hésite à répondre à l'appel par peur de l'inconnu.
Il fait alors ses premiers pas pour mieux comprendre
ce qu'on attend de lui et recherche des alliés qui le conseillent
et le rassurent. L'aventure peut et doit désormais avoir lieu.

LEVER LES DOUTES POUR RÉPONDRE À L'APPEL

**LA PRISE DE CONSCIENCE EST AMORCÉE.
LE DIRIGEANT FAIT MAINTENANT PREUVE DE CONVICTION
POUR EMBARQUER TOUTE SON ENTREPRISE DANS L'AVENTURE.**

Malgré une première prise de conscience, tous les collaborateurs doutent encore. Pourquoi et comment changer des modes de travail qui ont fonctionné depuis tant d'années ? La réticence est forte.
Le dirigeant doit convaincre qu'il n'y a pas d'autres choix que de se lancer dans une grande transformation. Il lui faut lever les doutes et fixer le cap afin d'embarquer toute l'organisation.

Bien définir et comprendre ce que « transformation digitale » veut dire
Ce n'est pas qu'un sujet de nouvelles technologies, que l'on peut traiter en se limitant à des initiatives « gadget/buzz ». C'est une profonde évolution de la manière de « faire du business », avec à la clé une refonte des modes de fonctionnement et des compétences.
Dans cette révolution, le client est premier, voire il devient une obsession : c'est à partir de ses besoins qu'il faut définir la vision et dessiner la feuille de route.
Ce partage du sens est essentiel pour mettre l'entreprise en mouvement.

Réussir les premiers pas pour susciter l'adhésion
L'enjeu est de taille. Il faut rapidement concrétiser la vision et mettre les collaborateurs en mouvement. Des démarches comme le POC *(Proof Of Concept)*, les expériences pilotes ou les approches itératives rendent tangibles de premiers résultats. Ce sont des *quich wins* propres à lever les doutes qui peuvent persister chez les managers et les équipes opérationnelles. Ils rassurent et démontrent qu'il n'y a pas d'autre choix.

3

Cheminer par cercles concentriques
Le dirigeant ne peut agir seul, il a besoin d'alliés et de partenaires pour réussir.
C'est en embarquant un premier cercle dans son entreprise et au dehors (ex : start-up agiles pour des pilotes) qu'il va pouvoir faire émerger des initiatives et créer l'effet d'entrainement qui va impliquer petit à petit un deuxième puis un troisième cercle de contributeurs engagés au service de la réussite collective.

Les collaborateurs intègrent les enjeux… les premiers tests et succès concrétisent la vision et la volonté du dirigeant… l'ETI est désormais prête à se lancer.
Notre dirigeant-héros sait qu'il lui faut maintenant structurer son approche pour aller plus loin.

CONSEILS DU DIRIGEANT À SES PAIRS

1. Se dire dès le début que la transformation digitale va être un formidable levier de transformation et pas qu'un simple volet technologique
2. Faire en permanence le lien entre la vision stratégique et le potentiel offert par le digital
3. Adopter des nouvelles manières de décider et d'agir : accepter des ROI incertains, embarquer des partenaires innovants, faire confiance pour décider vite, casser les silos
4. S'appuyer sur des « héros négatifs », des exemples d'entreprises qui n'ont pas saisi à temps le changement, pour susciter le sentiment d'urgence
5. Démontrer les effets avec des premiers résultats, pour créer l'effet boule de neige

PRIS SUR LE VIF !

Démarrer par quelque chose qui fait sens pour nos clients avant tout, sans nous soucier du ROI

Certains s'engagent avec le cœur, d'autres avec des chiffres

Si le dirigeant n'est pas en première ligne, qui le sera ?

La transformation digitale doit être connectée à la vision de l'entreprise. Elle ne doit pas se limiter à un site e-commerce ou à empiler les buzz words

La communication n'est pas une option

La mise en œuvre est collective mais l'impulsion vient bien du dirigeant

La transformation digitale doit se vivre de manière offensive pour être un avantage compétitif, non de manière défensive

3

Le héros a surmonté sa peur et s'implique complètement dans l'aventure en pénétrant dans le monde extraordinaire de l'histoire. Il prend en main la résolution du problème représenté par l'Appel. L'histoire prend une nouvelle dimension.

FRANCHIR LE SEUIL (DE NON RETOUR) DE L'AVENTURE

C'EST UNE ÉTAPE DÉCISIVE, CELLE OÙ L'ETI S'ÉLOIGNE POUR DE BON DE SON MONDE ORDINAIRE POUR SE TRANSFORMER EN PROFONDEUR

C'est le moment où le dirigeant se lance pleinement dans la bataille : il structure son plan d'action, enclenche les premiers investissements, réalise les premiers arbitrages et fait face à des premières situations non envisagées.
L'ETI doit alors être mobilisée à grande échelle. Elle doit franchir un seuil et se projeter dans l'aventure.

Un acte fondateur : la roadmap digitale
C'est la colonne vertébrale sur laquelle le dirigeant va s'appuyer pour :
> donner le bon tempo à la transformation, en articulant les projets avec la juste dose d'intensité, en compatibilité avec le rythme des équipes engagées au regard de leurs autres prérogatives,
> décider sur le niveau de prise de risque associé à la mise en œuvre,
> arbitrer sur la priorisation des projets et les investissements associés.

Le passage à l'échelle
À cet instant, le dirigeant d'entreprise s'attache à mobiliser ses équipes à grande échelle dans l'organisation, au-delà des équipes impliquées précédemment dans les phases pilotes.
La stratégie de communication fait alors l'objet d'un soin tout particulier. C'est le moment où le dirigeant réaffirme clairement et inscrit « dans le marbre » la vision, le moment où il ancre dans les esprits la nécessité de mener jusqu'au bout la transformation initiée. L'objectif est de tenir ses engagements initiaux et de combattre les tentations de retour en arrière.

Les jalons sont posés, les moyens définis. Notre dirigeant-héros a bel et bien lancé son ETI dans l'aventure.
Désormais, pour tenir le cap, il a besoin de s'entourer et s'équiper pour vaincre les différents obstacles qui vont barrer la route.

4

CONSEILS DU DIRIGEANT À SES PAIRS

1. Ancrer la transformation dans un plan à moyen terme structuré, au cœur de la stratégie, sans en faire une surcouche ou un projet complètement à part
2. Être mesuré dans la vitesse de la transformation, pour prendre le temps d'embarquer les équipes
3. Composer une équipe qui incarne la transformation : diversité des profils et des expériences, mélange d'interne et d'externe…
4. Commencer par former les collaborateurs au mode projet, indispensable à la transformation digitale
5. Conduire un audit IT, pour s'assurer que la DSI est en capacité de conduire sa transformation et de faire preuve de sens business
6. Mettre en place une gouvernance et des processus de pilotage légers mais partagés
7. Ne pas éluder la question financière, toute transformation d'ampleur nécessitant des investissements
8. Communiquer à l'externe, pour réaffirmer sa détermination vis-à-vis de l'interne

PRIS SUR LE VIF !

Si l'ambition est forte mais le budget faible, on se sabote

CDO : oui ou non ? C'est le moment de se poser la question

Passer du temps sur ce qui est important, pas uniquement sur ce qui est urgent

Tout seul on va plus vite, ensemble on va plus loin

Il faut savoir concilier le temps du digital et de l'humain

Eviter à tout prix le grand programme « usine à gaz »

Il faut susciter l'adhésion avant de susciter l'enthousiasme

Prend-t-on assez le temps d'expliquer les opportunités plutôt que les challenges ?

4

Le héros est décidé à affronter les problèmes et se confronte à diverses épreuves qui lui permettent de comprendre les règles du jeu de ce monde extraordinaire. Le héros s'approche du cœur de sa quête, caché dans une caverne, souvent quartier général de son plus grand ennemi.

S'ENTOURER ET S'ÉQUIPER POUR ACCOMPLIR SON DESSEIN

LA TRANSFORMATION DEVIENT L'AFFAIRE DE TOUS, CELLE DE L'ENTREPRISE ET CELLE DE SON ÉCOSYSTÈME.

Maintenant, le dirigeant comme ses équipes apprennent « en marchant ».
L'ETI se renforce et se professionnalise sur le digital, mais c'est un sujet relativement nouveau pour elle et en permanente évolution. C'est pourquoi le dirigeant est souvent amené à associer des partenaires externes aux compétences internes pour franchir les obstacles qui se trouvent sur son passage.

Se doter d'un véritable écosystème digital
Pour grandir et évoluer, la transformation interne et la collaboration avec les prestataires sollicités pour mettre en œuvre la roadmap ne suffisent pas. L'ETI doit se doter d'un véritable écosystème digital externe : start-up, universités, technologies innovantes…

La logique partenariale n'est pas purement transactionnelle
Là aussi il faut faire preuve d'innovation pour proposer des alliances dans lesquelles chacun trouve son intérêt.

Saluer les étapes franchies ensemble
Pour maintenir l'adhésion et l'enthousiasme des équipes, il faut savoir reconnaître les succès et les étapes franchies, montrer à travers des bilans réguliers que l'objectif exprimé dans la vision est maintenant à la portée de l'entreprise.

Désormais, la transformation digitale est ancrée au sein de l'organisation, au-delà des équipes digitales proprement dites. À mesure qu'elle prend de l'ampleur, elle devient l'affaire de tous.
Le quotidien s'est transformé en business-as-usual « augmenté » qu'il faut continuer à faire vivre à un rythme soutenu.

5

C'est à ce moment de l'aventure que notre dirigeant-héros va être confronté à de nouveaux obstacles qui pourraient bien complexifier le quotidien des projets et ralentir l'atteinte des prochains objectifs.

CONSEILS DU DIRIGEANT À SES PAIRS

1. Intégrer progressivement les objectifs et indicateurs digitaux dans les tableaux de bord de l'entreprise, pour que le digital devienne partie intégrante de l'activité
2. Toujours se renforcer : en externe, via des partenariats stratégiques, ou en interne en recrutant de nouvelles compétences
3. Élargir progressivement le cercle des personnes impliquées pour donner un second souffle et ne pas toujours solliciter les mêmes pour porter les projets digitaux
4. Arrêter la multiplication des pilotes pour focaliser les ressources et les moyens sur quelques sujets clés
5. Faire des bilans réguliers, combinant exigence et bienveillance, en prenant soin de rappeler l'objectif commun

PRIS SUR LE VIF !

« Tôt ou tard, les indicateurs projets et ceux du run doivent fusionner »

« Chacun doit s'interroger sur ce que le digital peut apporter à son activité, à son niveau »

« À un moment, on arrête les pilotes et on rapproche les cultures »

« Recruter des plus jeunes, car on en a besoin 5 ans plus tard ! »

« C'est une course par étapes : l'objectif est à long terme mais il repose sur une succession de petites victoires »

5

C'est une étape durant laquelle le héros se prépare à l'ultime épreuve. Le héros va devoir affronter ses plus grandes peurs afin d'aller au bout de son voyage. Il s'agit d'un moment de crise, du moment central de l'histoire. Le héros va devoir le surmonter afin d'en ressortir plus fort.

FAIRE FACE À L'ÉPREUVE ULTIME, AU MOMENT DE VÉRITÉ

À CE MOMENT DE L'AVENTURE, LE DIRIGEANT A DES OBSTACLES À FRANCHIR POUR ASSEOIR LA RÉUSSITE DE LA TRANSFORMATION.

S'il réussit à les surmonter, il pourra réaffirmer son leadership, ancrer la dynamique collective et avancer sur le chemin de la réussite.

Le premier piège « classique » : le rythme
Plus exactement, l'inadéquation du rythme de la transformation digitale avec celui de l'entreprise. En effet, la vitesse est souvent un élément sous-jacent de l'innovation technologique. Cependant, il ne faut pas négliger la capacité d'absorption des collaborateurs et veiller à trouver le bon tempo pour éviter de créer un fossé au sein des équipes.

Deuxième écueil : l'allocation des ressources financières
La transformation digitale requiert un investissement significatif, dont le ROI apparaît au départ moins évident que ceux du cœur de business historique.
« Choisir c'est renoncer » : le dirigeant est placé dans un dilemme cornélien opposant les affaires courantes et la transformation digitale. L'allocation budgétaire doit être réalisée de manière structurée et concertée, d'autant plus que le digital challenge le dirigeant sur sa capacité de prise de risques.
Les technologies constituent l'une des poches de dépenses majeures. Les choix doivent se faire de manière dépassionnée et rationnelle, en veillant à l'évolutivité des technologies retenues, à leur compatibilité avec le reste de l'écosystème et surtout au regard d'une équation bénéfices / coûts dont on sait qu'elle peut fortement varier en l'espace de quelques mois.

Troisième obstacle : la résistance au changement, le plus impalpable mais aussi le plus dangereux
L'un des fondamentaux de la sociodynamique qui consiste à s'appuyer sur ses alliés – les ambassadeurs de la transformation digitale – plutôt que de convaincre ses détracteurs doit guider le dirigeant.
De plus, son engagement en première ligne démontre à la fois l'importance et le caractère inéluctable de la transformation.

6

Par ailleurs, en développant la culture du droit à l'erreur, de la prise d'initiative et de la transparence, le dirigeant va à la fois rassurer les équipes engagées et garantir que les petites embûches ne se transformeront pas en « dragons ».

Notre dirigeant-héros a pris en compte ces risques au plus tôt. Il a ajusté l'organisation de l'ETI en conséquence, ainsi que ses modes de fonctionnement.
Il a contribué à la rendre plus forte et capable d'affronter les prochaines étapes, toujours plus complexes et plus nombreuses.

CONSEILS DU DIRIGEANT À SES PAIRS

1. Faire de la transparence une valeur centrale, inciter chacun à partager les difficultés et cultiver le droit à l'erreur pour développer la capacité d'initiative individuelle et collective
2. Assumer les décisions difficiles et savoir s'arrêter à temps pour limiter les conséquences d'éventuels mauvais choix ou de fausses routes
3. Mettre en place un dispositif d'allocation d'investissements commun entre l'amélioration continue et la transformation digitale pour éviter d'en faire deux sujets étanches
4. Rester raisonnable et faire preuve de discernement dans les investissements technologiques, en se posant systématiquement la question de l'équation bénéfices / coûts, celle-ci pouvant très vite évoluer
5. Institutionnaliser la logique de retour d'expérience pour faire mûrir chacune des parties prenantes
6. Maintenir, coûte que coûte, le cap de la transformation, même si celui-ci implique d'emprunter des chemins différents

PRIS SUR LE VIF !

« Accepter les échecs – oui. L'obstination – non »

« Succeed or fail fast »

« Le vrai symbole du Test & Learn, c'est quand le dirigeant admet qu'il s'est trompé »

« Il faut traquer les « projets pastèques », dont les indicateurs sont au vert en apparence, mais qui en réalité sont rouges avec plein de pépins dedans »

« En cas de crise, il n'y a que deux voies : relégitimer les chefs de projet ou les sortir »

« Beg for the bad news »

6

Après avoir survécu à l'épreuve suprême, le héros prend enfin possession du trésor qu'il recherchait. Plus rien n'est comme avant. Le héros a changé. Il s'agit souvent d'un moment où il se retourne pour contempler le chemin parcouru. Il n'est pas encore hors de danger mais aux prises avec les conséquences de sa victoire. Le héros regagne le monde ordinaire en rapportant l'élixir (trésor ou leçon issu du monde extraordinaire).

ATTEINDRE SA QUÊTE ET REVENIR DANS UN MONDE AUGMENTÉ

C'EST ALORS QUE LE DIRIGEANT PEUT SE RETOURNER SUR LE CHEMIN PARCOURU ET APPRÉCIER LES VICTOIRES

Après avoir surmonté de multiples obstacles et vécu de multiples rebondissements, le dirigeant constate que de grandes étapes ont été franchies, que de nombreux objectifs initiaux ont été atteints et que son entreprise n'est plus tout à fait la même.

Les nouvelles technologies sont apprivoisées

Une relation de confiance s'est établie avec les partenaires, des process digitaux performants ont été mis en place et la satisfaction « augmentée » des clients commence à se percevoir dans les résultats économiques. Le dirigeant cherche dès lors à s'assurer que l'ETI tire le meilleur de cette transformation, qu'elle capitalise sur cette première victoire.

La réussite de cette première phase de la transformation est célébrée

Figure de proue de l'entreprise, et sponsor central de cette transformation, le dirigeant remercie les contributeurs par des actes forts et rappelle l'importance que revêt ce sujet dans la stratégie de l'entreprise.

Car, au-delà de partager sa satisfaction avec ses collaborateurs, le dirigeant s'apprête à engager la suite. Pendant que son ETI a grandi et évolué, le marché n'est pas resté immobile, les clients ont de nouvelles attentes qu'il faut prendre en compte.

L'ETI n'est plus la même, elle est prête pour de nouveaux défis

De nouveaux défis se présentent mais tout est désormais plus facile et plus naturel, les succès rencontrés ayant démontré que les suivants sont possibles et que les bénéfices induits sont riches.

Marqué par la première phase de cette transformation digitale, le dirigeant a conscience que son ETI n'est plus la même. Elle est plus ouverte, plus collaborative, plus efficace sur le développement et la conduite des projets et des évolutions internes.

Cependant, comme le rappelle ses pairs, notre dirigeant-héros sait qu'il doit rester attentif car la transformation digitale est un process permanent qui est déjà rentré dans une nouvelle phase.

CONSEILS DU DIRIGEANT À SES PAIRS

1. Au-delà des résultats tangibles et factuels, faire le bilan de ce qui a changé dans l'organisation : en quoi sommes-nous plus agiles, plus ouverts, plus robustes ?
2. Combiner les indicateurs d'effort et de performance, quantitatifs et qualitatifs
3. Maintenir un dispositif de veille de l'environnement, qui ne s'arrête pas de changer pendant la transformation digitale de l'ETI
4. Ajuster régulièrement sa vision long terme, pour donner du souffle et tenir compte des apprentissages et des évolutions
5. Prendre le temps de célébrer les victoires et d'en valoriser les contributeurs
6. Développer des modes de management plus participatifs et plus innovants, symboles d'une organisation plus mature et prête à continuer sa transformation

PRIS SUR LE VIF !

C'est au CEO de détecter les paliers décisifs menant au succès

Il faut savoir célébrer les victoires, petites ou grandes

À la fin du voyage l'entreprise a changé… mais le monde aussi. What's next ?

Il faut recréer de l'envie à travers une vision ajustée

Démontrer en quoi nous sommes plus robustes, plus agiles et mieux préparés que jamais pour relever de nouveaux défis

Il faut capitaliser sur la première phase pour installer la culture de l'apprentissage et du progrès permanent

Pierre Ortolan,
Directeur Général d'ASMODEE DIGITAL

Mathieu Llorens,
Directeur Général d'AT INTERNET

Laurent Ouazana,
Président du directoire de CIPRÉS ASSURANCES et AXELLIANCE Groupe

Stéphane Decayeux,
Directeur Général du Groupe DECAYEUX

Christophe Chauvet,
Associé, Directeur du développement d'ELCIMAÏ

François Feijoo,
Président Directeur Général de l'enseigne ERAM

Laurent Milchior,
Co-Gérant du Groupe ETAM

Stéphane Viscuso,
Directeur Général de FITNESS BOUTIQUE

David Soulard,
Président Directeur Général du Groupe GAUTIER

Raphaël Jatteau,
Directeur Commercial, Marketing et Communication du Groupe HEPPNER

Arnaud Gobet, Président d'INNOTHERA

Romain Aparicio et Delphine Le Serre,
respectivement Secrétaire Général et Directrice de la Transformation Digitale d'INSEEC U.

Laurence Paganini et Nicolas Ciccione,
respectivement Directeur Général et Directeur E-Business & Relation Client du Groupe KAPORAL

Sébastien Hours,
Président du Groupe KERIA

Vincent Bedouin,
Président Directeur Général de LACROIX Group

Brice Cuenca,
Directeur des systèmes d'information de LIM Group

Brigitte Auffret et Pierre-Olivier Brial,
Directeurs Généraux Délégués, membres du conseil d'administration de MANUTAN

Antoine Lemarchand,
Président Directeur Général de NATURE & DÉCOUVERTES

Grégory Sion,
Directeur Général Commercial & Digital PIERRE & VACANCES-CENTER PARCS

Alain Conrard,
Directeur Général de PRODWARE

Olivier Schiller,
Président de SEPTODONT

Frédéric Lescure,
Président de SOCOMORE

Romain Péninque,
CEO de THOM EUROPE

02

LES RÉCITS INDIVIDUELS



Entretien avec Pierre ORTOLAN,
Directeur Général d'ASMODEE DIGITAL

FAIRE DE LA DIGITALISATION DE L'OFFRE UN FORMIDABLE RELAIS DE CROISSANCE

« En 3 ans, nous sommes parvenus à réaliser une offre numérique unique sur le marché, en créant le plus large catalogue de jeux de société, adapté à tous les types de joueurs. »

Le digital : Une formidable opportunité de créer une nouvelle activité

Face à la croissance de l'offre de jeux de société, caractérisée à la fois par une forte créativité (environ 1000 nouveaux jeux par an) et une augmentation de la valeur du marché, Asmodee a décidé de créer Asmodee Digital, dédiée aux jeux de société sur support numérique en complément de son activité traditionnelle.
Deux objectifs ont été clairement formulés au début de l'aventure :

> rassembler la plus grande communauté de joueurs (objectif initial de 3 millions à plus de 6 millions aujourd'hui)
> développer un savoir-faire unique de portage de jeux de société en format numérique à dimension internationale afin d'accompagner les éditeurs / concepteurs dans l'adaptation de leur création.

Une acquisition dès le départ pour accélérer la montée en puissance

Le rachat du studio d'édition « Days of Wonder » qui avait déjà développé l'adaptation du jeu de société « Ticket to Ride » a permis à Asmodee Digital de bâtir son offre sur une base technologique solide et un savoir-faire reconnu dans le monde entier
Ensuite, la priorité a été donnée à la création du catalogue, sur la base des contenus proposés chez Asmodee ou en externe : 140 jeux non développés chez Asmodee ont déjà été signés et sont prêts a intégrer le catalogue numérique !
Le tout soutenu par une stratégie marketing et commerciale ambitieuse en fonction du type de jeux : cross-promotion, featuring sur les plateformes de distribution, approches data-driven pour suivre et améliorer le parcours client, etc.

Des facteurs ont été déterminants :

> En premier lieu, une vision très claire et un soutien sans faille de l'investisseur, ce qui a permis d'allouer des moyens conséquents dans différents domaines : compétences techniques, actions marketing, catalogues de jeux...
> Le fait aussi d'avoir dès le départ constitué une activité autonome en mode start-up pour plus d'agilité et de rapidité d'exécution.
> Également, la capitalisation sur les forces du groupe mises à disposition d'Asmodee Digital : une offre unique de jeux de société, un lien avec les éditeurs, une base de clients « physiques ».
> De même, le fait d'ouvrir la plateforme à d'autres éditeurs a permis de fédérer une communauté de joueurs qui ne se sentent pas affiliés à un éditeur mais unis par leur passion du jeu.
> Enfin, un service client et une gestion de la e-réputation très performante.

LES PERPECTIVES

Aujourd'hui, Asmodee Digital est un axe de développement majeur au sein du groupe, cette nouvelle activité a fondamentalement renforcé l'identité de l'entreprise mais aussi la présence multicanale de ses propriétés intellectuelles majeures dans le monde.
L'idée est de pénétrer le monde des jeux vidéo, qui constitue un marché bien plus vaste et qui se nourrit beaucoup du métier d'éditeur de jeux de société.
C'est une façon d'envisager la transformation d'Asmodee en éditeur multicanal, capable de proposer un chemin ludique de découverte de ses produits et de donner la possibilité aux joueurs du monde entier de partager leur passion du jeu avec d'autres.

ASMODEE EN QUELQUES MOTS :

> Créateur, éditeur et distributeur de jeux de société
> Plus de 1 000 salariés
> Plus de 300 nouveaux produits édités chaque année



Entretien avec Mathieu LLORENS,
Directeur Général d'AT INTERNET

LA TRANSFORMATION DIGITALE DOIT ÊTRE PORTÉE PAR TOUTE L'ENTREPRISE

> *Les entreprises industrielles doivent se digitaliser et celles du digital doivent porter une vision industrielle*

Une entreprise familiale dont le cœur de métier a toujours été le digital

AT Internet est un acteur 100% digital et le dernier représentant européen sur le segment des solutions Web Analytics.
L'entreprise a réussi à se positionner face à des multinationales américaines comme Google, Adobe et IBM.
Pour se différencier des autres acteurs historiques et sortir du lot, AT Internet a fait de son actionnariat familial une véritable force : moins de pression sur la rentabilité immédiate mais une vision moyen / long-terme qui lui a permis de se lancer dans des développements ambitieux et de gérer au mieux le *time-to-market*.

Des méthodes de travail agiles au cœur du modèle

Le digital est porté par l'ensemble des fonctions d'AT Internet et se diffuse dans toute la stratégie, à chaque étape de la chaîne de valeur.
Les équipes travaillent de manière agile avec la mise en place de boucles de rétroaction en permanence. AT Internet a intégré la notion de feedback au sein de sa solution afin de co-construire les évolutions avec ses clients. Ces retours clients permettent d'avoir en tête en permanence et en temps réel les axes stratégiques à développer. Le service marketing centralise les retours et est une véritable interface entre utilisateurs et développeurs. Cela permet d'évoluer au bon rythme, en écoutant la voix du client. L'agilité nécessaire à ce métier est favorisée par la mise à disposition d'outils collaboratifs facilitant les échanges entre les équipes (Yammer, Redmine, Slack…).

L'entreprise a également multiplié les partenariats avec d'autres concepteurs d'outils de gestion de data pour favoriser la valorisation des données globales de ses clients.
Mais le nerf de la guerre reste le recrutement : la Direction a mis en place un dispositif RH très important, a investi dans des partenariats avec les écoles et offre des conditions de travail idéales. Tout cela rend le recrutement assez facile sur un marché pourtant tendu.

Un témoin privilégié de la transformation digitale de ses clients

En tant que fournisseur de data, AT Internet est désormais le témoin privilégié de la transformation numérique des entreprises et en retire des enseignements sur les facteurs clés de succès :

- Le digital doit être porté par l'ensemble de l'entreprise et non seulement par le marketing. Impliquer l'ensemble des fonctions, c'est l'assurance de maximiser l'impact du digital.
- AT Internet préconise de mener un travail d'audit préalable pour éviter la mise en place de méthodes « prémâchées », souvent inadaptées à la diversité des problématiques sectorielles.
- En outre, si les démarches *bottom-up* sont désormais plébiscitées, AT Internet insiste sur la nécessité d'un top management porteur de la transformation numérique, pour favoriser l'adhésion de l'ensemble des salariés.
- En matière d'outils, AT Internet invite à privilégier les solutions digitales accessibles sur le marché, souvent moins coûteuses que les solutions sur-mesure, mais néanmoins adaptées.

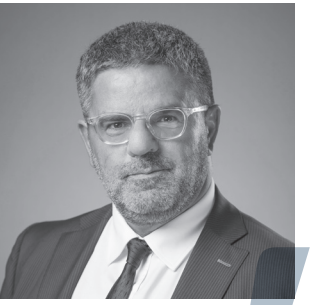
LES PROCHAINES ÉTAPES

Les frontières technologiques s'ouvrent et imposent à AT Internet d'innover sans cesse pour conforter sa place sur le marché : le cloud et le *machine learning* offrent notamment de nouvelles perspectives de développement.
En outre, l'un des enjeux essentiels pour AT Internet sur son marché concernera la régulation des géants américains (Amazon et Google en tête) et les nouvelles directives européennes (RGPD). Dans ce domaine, AT Internet a déjà une longueur d'avance.

AT INTERNET

AT INTERNET EN QUELQUES MOTS :

- Leader européen des solutions d'analyse et d'audience Web
- Près de 200 salariés et 4 filiales à l'étranger



Entretien avec Laurent OUAZANA, Président du Directoire de CIPRÉS Assurances et AXELLIANCE Groupe

UNE TRANSFORMATION AU SERVICE DES CLIENTS ET DU RÉSEAU DE DISTRIBUTION

« Le digital, il faut s'en emparer, mais le digital utile, pas le digital paillette. »

Une nouvelle offre permise par le digital…

Depuis sa création en 2000, Ciprés, courtier grossiste en assurances, a toujours voulu « secouer » le secteur, sur le fond comme sur la forme :

- En proposant aux entrepreneurs une offre de protection sociale de qualité et, plus généralement, en assurant des risques complexes pour des groupes de personnes généralement délaissés par les assureurs traditionnels,
- En optimisant les processus d'acquisition, de souscription et de gestion en s'appuyant notamment sur la technologie.

En décembre 2015, l'entrée en vigueur de l'ANI accélère la transformation digitale : elle génère un flux massif de demandes d'adhésion (multiplication par 7) que l'entreprise ne peut gérer dans les délais habituels faute d'une automatisation complète de la chaîne de souscription. Cette opportunité, qui a failli se transformer en danger, fut le point de départ d'une stratégie digitale encore plus ambitieuse.

… et sans cesse optimisée par la digitalisation

L'ensemble du processus de souscription a alors été digitalisé, de la réalisation du devis jusqu'à la dématérialisation de la carte de tiers payant. Des dispositifs tels que la signature électronique et le mandat SEPA ont été généralisés. Les équipes de saisie, par cette digitalisation des processus opérationnels, ont été ainsi réallouées au contrôle qualité pour se concentrer sur la valeur du service offert. Le digital a peu à peu irrigué tous les pans de l'entreprise : de la conception à la distribution de l'offre, en passant par l'animation du réseau. Ciprés a placé son réseau de 7000 courtiers au cœur de son modèle, en leur donnant les clés de la phase d'adhésion et

les moyens de réussir. En nouant un partenariat avec une SSII, Ciprés a permis, pour un prix imbattable, à chacun de ses courtiers, de disposer de son propre site internet, pleinement compatible avec l'environnement de Ciprés, afin de gagner en visibilité et fluidifier les échanges dématérialisés. Chacun d'entre eux bénéficie du flux d'affaires généré par le blog www.simplement-entrepreneurs.fr mais aussi de la géolocalisation des prospects et du développement de nouveaux services. Prochainement, un portail client sera proposé à l'ensemble des assurés, pour qu'ils puissent gérer leurs contrats, suivre leurs remboursements et souscrire à des services complémentaires.

Les facteurs clés de succès

Si l'engagement du dirigeant, le support des actionnaires et l'implication des départements marketing, communication et SI ont été déterminants dans la l'accélération digitale de Ciprés, nombreuses sont les autres raisons de son succès. La capacité à développer un écosystème et à anticiper les évolutions du métier en s'engageant dans des groupes de réflexion et d'influence (l'Institut de la Protection Sociale, Présidence de l'un des deux syndicats représentatifs de courtiers d'assurance) a permis de disposer d'un coup d'avance et de le conserver. De plus, par l'écoute permanente des clients, en direct et par l'intermédiaire des courtiers sur le terrain, Ciprés a pu développer des offres et outils répondant à un besoin réel du marché. Enfin, la structure de LBO a créé un cadre propice à la transformation en facilitant la mise en mouvement et l'alignement des managers vers une vision du succès commune.

LES OBJECTIFS MAJEURS POUR L'AVENIR

Au-delà de préserver sa mission d'assureur pour tous en « retricotant » un principe de mutualisation (mise en péril par la personnalisation des risques via l'utilisation des data personnelles), Ciprés a aujourd'hui deux grands défis : développer le cross-selling en exploitant les données ad'hoc, dans le cadre de la réglementation ; tirer parti des opportunités offertes par l'intelligence artificielle, comme l'optimisation des opérations par exemple, en s'inspirant de ce que des leaders du secteur, comme le géant Ping An, ont déjà mis en place.

CIPRÉS AXELLIANCE Assurances

CIPRÉS/AXELLIANCE EN QUELQUES MOTS :

> 2ème courtier grossiste et 14ème courtier français
> Dédié aux entrepreneurs
> 147 M€ de CA en 2018
> 460 collaborateurs
> 7000 courtiers partenaires
> 100 nouvelles TPE adhérentes chaque jour



Entretien avec Stéphane DECAYEUX
Directeur Général du Groupe DECAYEUX

UNE TRANSFORMATION POUR SURVIVRE, ENGAGÉE À MARCHE FORCÉE

Le secteur des boîtes aux lettres était en déclin, il fallait nous adapter à l'internet sinon nous serions morts aujourd'hui !

Quand une personne a fait 40 ans la même chose et qu'on lui demande de changer, ce n'est pas évident.

Une prise de conscience du dirigeant…

Dans un secteur d'activité en perte de vitesse et chamboulé par l'émergence du e-commerce, deux issues s'offrent à l'entreprise familiale : disparaître ou se renouveler. C'est à partir de ce constat et de l'ambition de comprendre un monde qui lui est étranger que Stéphane Decayeux, 6ème génération à la tête du groupe, se lance dans une formation digitale pendant un an.

… qui va incarner une vision de la transformation digitale

La transformation digitale du groupe a commencé par l'élaboration d'un produit innovant breveté : un boitier connecté « Mycolisbox ». Avec ce produit, Decayeux va faire évoluer son activité en profondeur en passant de la vente d'un produit basique (la boîte aux lettres) à la vente de service à valeur ajoutée (la conciergerie digitale permettant de recevoir ses colis dans des lockers partagés et connectés qui communiquent avec clients et marchands).

Grâce à cette innovation, Decayeux se positionne comme un maillon important dans la chaîne de valeur de la livraison du dernier kilomètre et s'intègre dans tout un écosystème.

D'autres éléments forts de la transformation ont porté sur :

- La distribution : en intégrant verticalement la distribution de ses produits (vente directe). L'entreprise familiale a gagné ainsi en indépendance, en utilisant son expertise logistique, tout en multipliant le nombre de canaux et ainsi les points de visibilité.
- Les process métier : avec l'utilisation d'outils digitaux pour, par exemple, mieux gérer la relation client (CRM, tablettes pour les commerciaux…).
- La communication : les nouveaux outils digitaux sont désormais privilégiés pour créer de la notoriété et de la préférence.

Des facteurs clés déterminants influencés par le marché

L'urgence perçue de la situation a impliqué une transformation assez « brutale » mais salvatrice. Il a fallu prendre des risques et oser casser la structure. Cette marche forcée imposée par le marché n'a pas permis d'embarquer tous les collaborateurs mais a eu pour avantage d'aligner les autres sur une ambition nouvelle avec un fort niveau d'engagement.
La participation au CES de Las Vegas, évènement très médiatisé, a permis de donner de la visibilité à « Mycolisbox » dans un excellent timing !

DEUX OBJECTIFS MAJEURS POUR L'AVENIR

- La création d'un centre de R&D à Lille pour répondre a une problématique majeure : attirer des compétences et des talents nouveaux à l'entreprise localisée dans la Somme rurale.
- La mise au point d'équipements connectés réfrigérés permettant des livraisons de produits frais et, de fait, d'attirer de nouvelles cibles de clients.

DECAYEUX
DEPUIS 1872

DECAYEUX EN QUELQUES MOTS :
> Leader européen de la boîte aux lettres
> 650 collaborateurs
> 72 M€ de CA en 2016



Entretien avec Christophe CHAUVET,
associé, Directeur du Développement d'ELCIMAÏ Réalisations
et membre du groupe de travail collaboratif « Usine et logistique du futur » du Groupe ELCIMAÏ

SE TRANSFORMER EN ACCOMPAGNANT LA MUTATION DIGITALE DE SES CLIENTS

« Nous nous devons de garder un temps d'avance sur le digital pour innover en permanence avec nos clients. »

Une transformation digitale permanente au service de ses clients

Si Elcimaï n'a pas connu de « big bang » du digital, elle a depuis toujours su écouter les besoins et attentes de ses clients ce qui lui a progressivement permis d'intégrer le digital dans son offre et dans ses manières de faire.
L'ambition pour Elcimaï a donc toujours été double.
D'abord, parvenir à anticiper les tendances sous-jacentes à la transformation numérique de ses clients et de leurs secteurs respectifs pour en tirer des conclusions pratiques quant à leur modèle industriel. Elcimaï peut ainsi leur proposer des services adaptés à leurs problématiques et leur donner les moyens d'avoir un coup d'avance dans leurs secteurs.
Ensuite, faire évoluer son organisation afin d'être capable de s'adapter aux nouveaux modes de travail qu'impose le numérique : mode projet, compétences transverses, agilité, utilisation d'outils numériques complexes…

Repenser sa proposition de valeur

Elcimaï a fait le choix stratégique de s'ouvrir pleinement au numérique et d'intégrer le plus possible la chaîne de valeur afin d'intervenir sur tous les champs de la stratégie industrielle : du choix de l'implantation des sites à leur conception et mise en œuvre.
Grâce aux possibilités offertes par le numérique, Elcimaï a pu développer de nouveaux business models destinés à répondre aux aspirations changeantes de ses clients. Un exemple est la location d'usines pour une meilleure maitrîse et anticipation des coûts d'exploitation. Ce modèle est rendu possible par des alliances avec des partenaires, notamment financiers, qui permettent à Elcimaï de proposer une offre complète.

Revoir ses modes de fonctionnement

Elcimaï a mis l'accent sur trois axes principaux pour faire advenir sa transformation digitale.
D'abord, la diffusion d'une culture de collaboration et de transversalité dans les équipes, qui a pu s'installer à travers le développement du mode projet et la constitution de groupes mixtes regroupant des compétences diverses.
Cela a notamment été le cas avec le groupe de travail « Usine du futur » constitué de personnes des entités numérique, conseil, immobilier industriel mais aussi de spécialistes des enjeux environnementaux et des réseaux.
Ensuite, des formations continues poussées ont fait monter les salariés en compétence sur l'utilisation des outils numériques comme le BIM (Building Information Modeling).
Enfin, Elcimaï a su promouvoir l'innovation au sein du groupe tout en s'attachant à la plus grande agilité possible et à collaborer avec des partenaires de son écosystème (universités, start-up…).

Deux facteurs clés déterminants

Si la transformation permanente d'Elcimaï est encouragée par ses clients, cette dernière est avant tout impulsée par le top management qui a toujours cherché à capter les évolutions du marché. Par ailleurs, un investissement constant dans la formation a été clé pour faire évoluer les pratiques et conserver un temps d'avance.

ET POUR LA SUITE ?

L'un des objectifs majeurs d'Elcimaï dans les mois et années à venir sera de concevoir, avec un ou des clients, une véritable usine du futur. Celle-ci sera le reflet du savoir-faire complet du groupe et de son art d'accompagner ses clients dans leur transformation digitale.

elcimaï

ELCIMAÏ EN QUELQUES MOTS :

> Groupe indépendant dirigé par ses fondateurs
> Une triple expertise en informatique, conseil et immobilier industriel
> 380 personnes sur une vingtaine de sites en France
> 37 M€ de CA en 2017



Entretien avec François FEIJOO,
Président Directeur Général de l'enseigne ERAM

L'INNOVATION COMME MOTEUR DE LA TRANSFORMATION

> *Le numérique ne doit pas rompre la socialisation des individus mais doit permettre de susciter plus d'émotion chez les clients.*

Contexte et éléments déclencheurs

Dans un secteur soumis à de fortes tensions et en pleine mutation, la nécessité d'investir s'est imposée et a exigé des choix stratégiques forts, notamment en faveur du digital pour faire face à la montée en puissance du e-commerce.
Convaincu qu'un des facteurs clés de la mutation numérique des entreprises réside dans la complémentarité des ventes en ligne et en physique, François Feijoo a orienté sa stratégie vers un enrichissement mutuel des canaux.
L'entreprise n'ayant pas encore appréhendé l'écosystème numérique, François Feijoo a su s'appuyer et responsabiliser son équipe dirigeante pour enclencher et mener à bien cette transformation.

L'humain au cœur de la transformation

Le principal facteur clé de la réussite a résidé dans l'implication du management.
Le directeur marketing a été soutenu à 100% par sa direction pour mener à bien cette transformation et faire évoluer la culture et les méthodes de travail.
Après des premières difficultés d'ordre culturel et organisationnel, la question de l'arbitrage entre le physique et le numérique s'est rapidement posée en matière d'investissements.
La transformation numérique n'a pas seulement consisté en un développement de l'activité e-commerce mais également en une refonte profonde de la culture au sein de l'entreprise.
Eram a su profiter de cette opportunité pour moderniser l'entreprise en faisant du numérique un outil de sensibilisation à l'innovation.

Les résultats

La consécration de cette transformation en profondeur est survenue en 2017 avec deux récompenses, sur les plans à la fois physique et digital. Pour la troisième année consécutive, Eram a été désignée meilleure enseigne de France pour la vente de chaussures et, pour la première fois, l'enseigne a également été élue meilleur site e-commerce de l'année.
Par ailleurs, aujourd'hui, plus de 50% du commerce en ligne passe par le *Click & Collect*, ce qui prouve qu'une complémentarité a été trouvée entre le numérique et le physique.
Toutes les innovations ainsi enclenchées – comme la chaussure connectée ou l'impression de talons en 3D dans certains magasins – ont changé l'image de la marque auprès des clients. L'innovation s'est (de nouveau) trouvée au cœur de l'identité de la marque et a renforcé sa notoriété.
Cette réussite se confirme par les chiffres : alors que la vente de chaussures en e-commerce a progressé de +10% en France en 2017, l'activité en ligne d'Eram a progressé de +23%.

PROJECTION

L'objectif des prochaines années sera de placer l'émotion au cœur de l'expérience client.
Le numérique ne doit pas rompre la socialisation des individus mais doit permettre de susciter plus d'émotion chez les clients qui demeure au fondement de l'expérience client. Il s'agit d'un axe stratégique pour le développement numérique d'Eram, à la jonction de l'expérience client sur le site internet et dans les magasins.

éram

ERAM CHAUSSURES EN QUELQUES MOTS :
> CA 2017 : 175 M€
> 260 points de vente
> Trafic mobile + tablette = 60% du trafic en 2017
> E-commerce = 10% du CA



Entretien avec Laurent MILCHIOR,
Co-gérant du Groupe ETAM

UNE TRANSFORMATION AGILE RYTHMÉE PAR LES INNOVATIONS

> *Si nous détournons des clientes du magasin en leur offrant plus d'avantages en ligne et avec une rentabilité inférieure pour nous, nous allons perdre notre capacité à investir, à nous transformer et à nous développer.*

Une transformation impulsée par un changement de génération…

Historiquement, le groupe Etam est pionnier dans l'utilisation de nouvelles solutions digitales. C'était la première entreprise française à avoir adopté un réseau de caisses digitales pour optimiser le réassort des magasins et, dès 2001, son site e-commerce a été lancé. Mais la transformation numérique a réellement commencé avec l'arrivée de Laurent Milchior au poste de co-gérant. Avec son regard de digital native, il a cassé les codes et impulsé un changement de culture.

… Pour remettre le client au centre de la stratégie

Pour Laurent Milchior, la force des enseignes Etam par rapport aux pure players comme Amazon, c'est la valeur de marque. Et, à notre époque, pour créer de la valeur de marque, il faut utiliser le digital et l'associer au réseau de magasins. C'est pour cela que, depuis 5 ans, le groupe Etam offre un parcours omnicanal, sans cesse amélioré.

La création du DataHUB et l'exploitation optimisée des données vont dans ce sens. Les vendeuses, armées de leurs tablettes, n'ont jamais été aussi pertinentes dans leurs conseils. Elles connaissent les historiques des clientes mais aussi les produits consultés et ceux susceptibles de leur plaire.

Les collections de produits sont plus en accord que jamais avec leurs attentes grâce à la solution Futurescore, capable d'anticiper le succès des produits par zone de chalandise.

Si le développement interne de solutions (Futurescore, Livescore, SquadShift) améliore directement la performance du groupe, nombreuses sont aussi les innovations qui viennent enrichir l'expérience magasin. Elles sont souvent testées dans le Pop Up store des Champs-Elysées et cherchent à gommer les freins des magasins (cabines d'essayage connectées, nouveaux moyens de paiement, caisses libre-service, *Try at Home*…). Car Laurent Milchior l'affirme : le réseau physique reste et restera le cœur de métier d'Etam et il faut être « capable de faire en magasin ce qui est fait sur internet ».

Pour accompagner son ambition, Etam s'est équipé de la technologie RFID afin d'optimiser le réassort en magasin, de perfectionner les services de *Click & Collect*, de développer le *ship from store* ou encore de généraliser le paiement en libre-service.

Le changement de rythme comme facteur clés de succès

L'énergie et la capacité de Laurent Milchior à porter cette transformation ont été décisives. Son statut de co-gérant, qui lui a donné « full liberté », combiné à son attrait pour le digital et sa curiosité lui ont permis de générer en continu de nouvelles idées et d'intégrer le digital dans la culture d'entreprise.

Un succès qui a vu l'organisation « s'horizontaliser » pour gagner en agilité et répondre à la vitesse du numérique. Une agilité qu'on retrouve aussi bien dans les investissements du groupe, qui favorise le *test & learn* malgré certains échecs, et dans ses partenariats avec des start-up.

LES OBJECTIFS MAJEURS POUR L'AVENIR

Après avoir développé et testé de nombreuses solutions (cabines d'essayage connectées, nouveaux moyens de paiement, caisses libre-service…), le groupe rentre désormais dans une logique de déploiement.

Le service *Try at Home* va également être lancé et des projets pour optimiser l'utilisation de la RFID sont en cours (notamment le *ship from store*).

Etam

ETAM EN QUELQUES MOTS :

> Leader de la lingerie en France avec 20% de pdm
> 4 marques : Etam, 1.2.3, Undiz, Livy
> 1 milliard d'euros de CA en 2017
(sans la Chine, dont les activités ont été vendues)
> Présent dans 52 pays



Entretien avec Stéphane VISCUSO,
Directeur Général de FITNESS BOUTIQUE

D'UN POSITIONNEMENT DE PURE-PLAYER À UN MODÈLE OMNICANAL

« La réussite d'un site de e-commerce passe par l'association entre un DG ayant une culture SI et un DSI ayant une culture Business. »

D'un pionnier du e-commerce…

Passionné de fitness et de nouvelle technologies, Stéphane Viscuso crée en 1999 avec trois associés l'un des premiers sites de vente en ligne d'équipements et de produits de fitness.

Dès le départ, ils décident de se former sur le terrain aux technologies et indicateurs web et développent ensemble la première version du site, en gardant la main sur la plateforme. C'est l'arrivée de l'ADSL qui donnera le coup d'accélération à l'entreprise.

… à un distributeur / producteur omnicanal

En 2004, Fitness Boutique est confrontée à un double enjeu : s'extraire de la masse des sites web dans un contexte de concurrence accrue (et de guerre des prix) et répondre à la demande grandissante de sa communauté d'essayer les machines et de tester les produits avant l'achat.

En réponse, le premier magasin physique ouvre. La Direction souhaite que magasins et siège « parlent le même langage » : le système de caisse et de gestion de stock s'appuie donc sur le site web et la logistique est commune aux deux canaux. Fort de cette première expérience « physique », Fitness Boutique ouvrira une trentaine de magasins en propre au cours des cinq années suivantes, développera son concept à la franchise et accélérera son maillage national.

C'est le début d'une stratégie omnicanale forte et une véritable révolution pour l'ancien pure-player : le facteur humain devient prédominant, notamment dans les dimensions d'accueil et de conseil. Les dirigeants décentralisent ainsi la maîtrise de la relation client.

En 2012, l'équipe dirigeante concrétise une de ses ambitions initiales : développer et commercialiser sa propre gamme en tant que spécialiste, avec des produits de qualité

supérieure. Cela représente aujourd'hui les 3/4 des ventes et permet à l'enseigne de se différencier et de ne pas rentrer en concurrence frontale avec les sites internet des géants généralistes.

Les facteurs clés de succès

Au-delà d'un positionnement de 1er entrant et d'un enchainement favorable de ses étapes de développement, les clés du succès de Fitness Boutique peuvent se résumer en quelques mots :

- Une implication de la DG sur les sujets digitaux et IT, avec une capacité tant à comprendre les contraintes et délais nécessaires qu'à suivre et challenger en permanence les indicateurs.
- En parallèle, une maîtrise du business par la DSI pour assurer un alignement stratégique SI – Métier.
- L'agilité, c'est-à-dire la capacité à décider vite et à accepter de faire des erreurs pour garder un temps d'avance.
- La capacité à garder la tête froide face à l'afflux de nouvelles technologies et à « attendre quelques mois pour payer le juste prix d'une nouvelle technologie ».
- Une absence de concurrence magasins vs. web grâce à une communication régulière sur les indicateurs auprès des magasins qui perçoivent ainsi le rôle d'apporteur de trafic et d'outil marketing du web.
- Enfin, un enjeu majeur, et commun aux ETI, de recherche permanente de talents, passionnés de digital de préférence, pour faire face à la concurrence des grands groupes perçus comme plus sûrs et des start-up perçues comme plus stimulantes.

L'AVENIR

Désormais, le développement de FFitness Boutique se conjugue à l'international. Le groupe peut s'appuyer sur sa plateforme web éprouvée pour tester les marchés mais l'enjeu est de tenir compte des spécificités d'usage de chaque pays en termes d'expérience e-commerce (paiement, service client, annulations, retours…).

FITNESS BOUTIQUE

FITNESS BOUTIQUE EN QUELQUES MOTS :

- Création en 1999
- Création et vente d'équipements de fitness, de produits de nutrition sportive et de vêtements
- 98 magasins, 250 collaborateurs
- 50M€ de CA dont près de 50% réalisés en ligne



Entretien avec David SOULARD,
Président Directeur Général du Groupe GAUTIER

DONNER DU SENS À LA TRANSFORMATION DIGITALE : ÊTRE PLUS HEUREUX AU TRAVAIL

« Le digital a été un formidable vecteur de modernité pour notre entreprise qui évolue dans un secteur d'activité vieillissant. »

Une transformation digitale pour le business mais aussi pour rendre les collaborateurs plus heureux

Le principal fait générateur de la transformation digitale a été l'ouverture des magasins en propre. Cela a nécessité de revisiter les modes de fonctionnement sur un large spectre : l'outil industriel, la logistique et les relations avec les clients. Mais, en même temps, l'idée a été de tirer parti de cette mutation pour rendre les employés plus heureux au travail : se concentrer sur les tâches à plus haute valeur ajoutée afin de délaisser les activités répétitives et chronophages.

Première pierre : Un ERP pour poser les fondations avant de jouer en extension et séduire un spectre plus large de clients

Cette première étape de déploiement d'un ERP a permis d'avoir un outil de production plus performant : réduction du lead time, gain en flexibilité, accès aux données en temps réel... au service d'une différenciation de Gautier vis-à-vis de ses concurrents. La mise en place a été compliquée, a pris du temps mais a été l'étape fondatrice pour construire l'entreprise moderne de demain. Afin d'offrir une expérience réellement omnicanale, Gautier a ensuite investi sur le volet commercial avec comme ligne de conduite que le client soit considéré et reconnu ! D'abord avec des solutions simples pour apporter de la valeur aux clients : historique des commandes, dématérialisation des factures... mais aussi pour assurer un lien en continu entre les magasins Gautier et le siège (mise à jour des données commerciales en temps réel, meilleure visibilité client, etc.).

La digitalisation a de fait permis de séduire une plus grande gamme de clients, grâce à des outils performants (site internet efficace, modélisation en 3D…). En 2016, le nouveau site internet a lancé la vente en ligne en France et au Royaume-Uni.
En complément, avec le déploiement de Yammer, les équipes internes ont été placées au cœur du processus d'innovation. Cela a renforcé la culture digitale des collaborateurs, incité chacun à proposer des idées, cassé les silos, au profit d'une plus grande réactivité et du développement de la dynamique collective.

Les facteurs clés de succès

La transformation numérique peut être risquée mais elle reste essentielle. L'entreprise et les dirigeants doivent prendre des risques notamment financiers.
L'arbitrage des moyens alloués entre le digital, l'outil industriel et le réseau de magasins n'est pas si simple.
Par ailleurs, il est essentiel qu'une seule personne ait une vision unique globale avec une vraie capacité de décision.
Il ne faut pas non plus sous-estimer la résistance naturelle au changement : la transformation prend du temps. C'est aux dirigeants de travailler sur le sens pour développer l'adhésion.
Enfin, le fait de pouvoir s'appuyer sur un réseau d'entreprises avec lesquelles échanger et partager a été très bénéfique.

LE SMART DATA : UNE NOUVELLE ÉTAPE POUR DES ACTIONS MARKETING PLUS EFFICACES

Gautier cherche à la fois à capitaliser sur ses acquis en maîtrisant ses investissements dans le digital mais aussi à franchir un nouveau palier dans les approches marketing grâce aux outils smart data. L'heure est désormais aux actions marketing sur mesure.

GAUTIER GROUPE

GAUTIER EN QUELQUES MOTS :
> Meubles contemporains moyen et haut de gamme
> En France : 900 collaborateurs et 120 M€ de CA



Entretien avec Raphaël JATTEAU, Directeur Commercial, Marketing et Communication du Groupe HEPPNER

UNE TRANSFORMATION DICTÉE PAR L'ÉVOLUTION DES ATTENTES CLIENT

> *Les start-up qui ne font que du « matchmaking » ne sont pas un réel danger car elles apportent une valeur ajoutée limitée pour le client. La menace vient plutôt des modèles qui s'intègrent dans l'activité des clients et qui ont donc une chance de trouver une place pérenne dans le monde de la supply chain.*

Une transformation digitale poussée par le marché…

Dans un secteur d'activité drivé par le marché du BtoC, lui-même chamboulé par l'émergence du e-commerce, Heppner devait s'adapter aux nouveaux usages de consommation et faire face au risque d'uberisation de son secteur. C'est Jean-Thomas Schmitt (quatrième génération), qui va impulser la transformation digitale en succédant à son père à la direction du groupe en 2015.

Pour répondre aux nouvelles attentes client

Afin de mener cette transformation digitale et répondre à ces nouvelles exigences (agilité, suivi en temps réel), Heppner a recruté un CDO et a bâti sa transformation digitale autour de quatre axes :

L'orientation client, dans le but de créer plusieurs services à valeur ajoutée répondant à la demande BtoB (prise en compte des retours, création d'une plateforme clients fournisseurs…),

Le renouvellement des systèmes d'information

L'amélioration des processus métier, un chantier qui a abouti à la mise en place :

> d'un suivi transparent des opérations grâce à une solution de tracking et de reporting automatisé de la performance opérationnelle,
> d'un projet de digitalisation de tous les échanges documentaires accompagnant les flux physiques,
> d'une optimisation des achats de transport sous-traités, via une solution plus ergonomique pour les collaborateurs.

Enfin, **un axe exploratoire** vise à étudier les nouvelles technologies porteuses d'opportunités dans le secteur, comme l'intelligence artificielle.
Le CDO et son équipe, composée de deux chefs de projet, ont été le bras armé de cette transformation digitale, avec pour objectif de challenger les différents services. Mais ce modèle a fini par s'essouffler. C'est pourquoi, en 2017, le digital a été directement intégré au sein de chaque service (tout particulièrement au sein du marketing et des SI).

Des facteurs clés de succès structurels

L'organisation familiale de Heppner a permis de faire le choix d'une stratégie stable et durable tout en favorisant une prise de risque nécessaire à la bonne évolution de l'entreprise. Budget et timing serrés sont respectés grâce à des temps de décision courts ancrés dans la culture du groupe.

La communication interne sur la transformation a été effectuée très en amont pour familiariser les collaborateurs à cette dynamique de transformation numérique. Un programme clair et continu a été défini et une newsletter vient expliquer le contenu des différentes initiatives.

Enfin, le modèle d'organisation très décentralisé du groupe a nécessité d'impliquer en amont les directeurs de régions et d'agences. Ce qui a permis, ensuite, de s'appuyer sur eux pour le déploiement.

LES OBJECTIFS MAJEURS POUR L'AVENIR

HEPPNER va désormais s'attaquer au sujet des data, central pour l'avancée de la transformation, grâce à des chantiers comme :

> la création d'un programme visant à améliorer la satisfaction client et la relation client en optimisant la gestion des données clients entre les services de l'entreprise ;
> l'utilisation de l'intelligence artificielle, nouvellement intégrée à la feuille de route, et qui nécessite un gros travail de « nettoyage » et de structuration des données.

Heppner Transport & Logistics

HEPPNER EN QUELQUES MOTS :

> Leader indépendant des échanges internationaux, au départ et à destination de la France
> 3 100 collaborateurs
> 679 M€ de CA en 2017



Entretien avec Arnaud GOBET,
Président du groupe pharmaceutique INNOTHERA

L'HUMAIN AU CŒUR DE LA TRANSFORMATION DIGITALE

« La digitalisation, ce n'est pas que de la technique, c'est surtout un état d'esprit. »

Transformation digitale : une opportunité à saisir

Contrairement à d'autres secteurs, comme le retail par exemple, l'industrie pharmaceutique ne subit pas, à ce stade, de très fortes pressions face à la digitalisation. Il s'agit de concrétiser les opportunités que représente le digital en adoptant une démarche proactive.

Il n'y a pas eu de déclencheur précis. Arnaud Gobet n'a pas vécu une « étincelle » mais plutôt une prise de conscience progressive que le digital était une opportunité pour les métiers du groupe : médicaments et dispositifs médicaux. « Il ne faut pas se lancer dans le digital parce que c'est à la mode ; il faut savoir où et pourquoi l'utiliser et que toute l'entreprise en voit l'intérêt ».

Le digital au service de la force de vente

Pour le groupe, l'enjeu principal de la digitalisation est l'efficacité commerciale.

En effet, Innothera se sert d'un outil de CRM pour optimiser l'efficacité des forces de vente. Avec 2 000 références produits, adressés à 10 000 pharmacies, et 800 000 visites/an pour 500 commerciaux, optimiser la démarche commerciale est un enjeu clé pour faire en sorte que le contact client soit le plus productif possible. Ce projet n'a pas été si simple dans la mesure où le CRM a d'abord été vu comme du « flicage » par les commerciaux et non comme un outil leur permettant d'augmenter leur efficacité.
Le digital couvre aussi d'autres activités de l'entreprise : la gestion préventive de la production, avec la conception d'usines 4.0, mais aussi les études cliniques, avec la question de l'exploitation de toutes les données recueillies.

Il est également utilisé pour renforcer la marque employeur et recruter des talents. C'est d'ailleurs un point critique au regard des ambitions de développement d'Innothera : doubler le chiffre d'affaires à l'horizon 2025.

Le digital facilite aussi la conduite des projets transverses (12 grands projets identifiés), en cassant les silos grâce à des outils internes.
Plus récemment, l'entreprise a pu, grâce au digital, donner de la visibilité à un nouveau produit en créant un site web pour le lancement du collant de compression SMARTLEG, qui enregistre plus de 10 000 visites par mois.

L'humain, enjeu principal de la digitalisation

Mis à part le risque financier des projets de digitalisation, Arnaud Gobet soutient que le plus grand risque est l'humain.
D'après lui, on souffre d'un grand travers dans l'ère du digital : certains savent très bien se servir des outils, d'autres pas du tout. Et ces derniers n'en voient souvent même pas l'intérêt. Il explique ce problème par une carence dans la formation. Les geeks, pour qui le digital est une évidence, déploient des outils sans penser au fait qu'ils ne font pas forcément sens pour la plupart des personnes.
Arnaud Gobet veut s'assurer que les employés comprennent les bénéfices qu'ils peuvent tirer d'outils digitaux avant de leur demander de s'en servir.

UNE CULTURE DIGITALE À DÉVELOPPER

Un plan de formation a ainsi été mis sur pied avec une approche ludo-éducative. De plus, l'animation d'un groupe de *millenials* a permis de générer des nouvelles pistes et des conférences avec des experts du digital ont renforcé l'acculturation au digital.
Pour Arnaud Gobet, il faut s'entourer de *digital natives* et allier leurs points forts à ceux des collaborateurs ayant plus d'expérience métier.
Les axes prioritaires pour les prochaines étapes : tirer parti des investissements réalisés dans le CRM et investir dans le Big Data avec l'accès aux prescriptions des médicaments.

INNOTHERA EN QUELQUES MOTS :

- > 6ème groupe pharmaceutique indépendant en France
- > CA 2018 : 186 M€
- > 1 300 employés
- > 2 activités : médicaments 70% et dispositifs médicaux 30%





Entretien avec Romain APARICIO, Secrétaire Général
et Delphine LE SERRE, Directrice de la Transformation Digitale
d'INSEEC U.

UNE TRANSFORMATION POUSSÉE PAR LA MUTATION DE L'ENSEIGNEMENT

Nous nous transformons pour accompagner notre croissance en France et à l'étranger.

Une digitalisation accélérée pour accompagner l'intégration & l'émergence d'INSEEC U.

INSEEC U. a connu un développement considérable au cours des dernières années : changement de gouvernance avec l'entrée d'Apax Partners et BPI France en 2013 et 2016, l'arrivée de nouvelles écoles (Groupe Lauréate France), la création de campus à l'international. En parallèle, de nouveaux besoins ont émergé : nouvelles approches pédagogiques (près de 10% des enseignements déjà digitalisés), nouveaux usages des étudiants et des professeurs, un marketing plus ciblé et plus efficace, pour l'admission des futurs élèves notamment, le tout dans un contexte de forte attractivité internationale (25% des élèves) et d'intégration des ressources.
Pour accélérer la réflexion et surtout la mise en œuvre auprès des 16 écoles, une feuille de route digitale a été élaborée début 2018. L'axe majeur retenu a été d'être *customer centric* de bout en en bout de la chaîne (prospects (futurs étudiants), étudiants et professeurs, Alumni). Le tout en appréciant ce qui est commun à toutes les écoles et ce qui doit rester spécifique.
Pour mener à bien cette mutation, une direction de la transformation digitale été mise en place après un travail approfondi de diagnostic et benchmark mené par LEK.

… répartie sur 5 chantiers

Les deux premiers visent à améliorer les interactions avec les prospects grâce à deux composantes : Operations & Analytics. Le volet Operations porte sur la stratégie marketing digital de chaque école (les sites internet, les réseaux sociaux, les

référencements…). Le volet Analytics est la mise à disposition de données pour faciliter la prise de décision.

Deux autres chantiers avec cette même logique Operations & Analytics concernent les étudiants et les enseignants/chercheurs pour améliorer la qualité de service : par exemple, l'accès à l'emploi du temps, au changement de salle, mais aussi la dématérialisation des examens et la mise à disposition de cours online. Les écoles favorisent l'acculturation des professeurs aux nouvelles méthodes pédagogiques.
Le volet Analytics vise à analyser les comportements d'usages et pédagogiques et à mesurer la satisfaction des étudiants dans l'idée d'offrir un suivi plus personnalisé. De la qualité de l'accueil et de l'accompagnement, dépend un élément clé pour les écoles : la prescription.

Enfin, **le dernier chantier** concerne les anciens élèves. L'objectif est d'offrir aux Alumni des outils répondant à leurs attentes : accès à des formations de reconversion professionnelle, échanges entre pairs…

Pour que le plan soit mis en œuvre dans les délais prévus (3 ans), des recrutements externes vont être effectués pour se munir de compétences clés (web marketing, data scientists, etc.).

Les facteurs clés de succès

Pour Romain Aparicio et Delphine Le Serre, au-delà du soutien sans faille de Catherine Lespine, Présidente d'INSEEC U., la capacité à se remettre en question est essentielle, de même que la connaissance du cœur de métier de toute l'équipe qui accompagne la transformation. Enfin, chaque directeur d'établissement a de très fortes attentes, ce qui facilite le déploiement rapide de solutions école par école.

ET L'AVENIR ?

L'enjeu est maintenant de réussir le déploiement de toutes ces solutions au sein des 16 écoles. En complément, INSEEC U. a pour objectif de mener une transformation de ses solutions SI pour aboutir à plus d'homogénéité et de convergence.

INSEEC U.

INSEEC U. EN QUELQUES MOTS :

> 16 écoles d'enseignement supérieur et centres de formation dans les domaines du Management, Sciences de l'Ingénieur, Communication et Sciences Politiques
> 9 campus en France et à l'étranger
> 25 000 étudiants (25% étrangers)
> CA 2018 : 239 M€





Entretien avec Laurence PAGANINI et Nicolas CICCIONE,
respectivement Directeur Général
et Directeur E-Business & Relation Client du Groupe KAPORAL

ACCOMPAGNER UN CHANGEMENT DE BUSINESS MODEL

> *Il est primordial de savoir se projeter et développer des capacités de résilience. Les changements que nous vivons ne sont pas ponctuels. Ils s'inscrivent dans un processus continu.*

Une transformation impulsée par la nouvelle direction…

En 2013, Kaporal distribuait principalement ses produits en B2B, via des *wholesalers* et des commerçants indépendants. La nouvelle équipe dirigeante, arrivée en 2013, décida de faire évoluer ce modèle qui semblait avoir atteint ses limites. En effet, la marque se devait de mieux connaître ses clients multimarque pour continuer à exister dans un marché du textile à l'époque fragilisé. C'est alors que fut lancé le site e-commerce qui a permis à Kaporal d'exprimer son concept dans un univers propre et de rentrer en contact direct avec ceux qui incarnent la marque, en portant ses vêtements.

Avec l'ambition de changer de business model grâce au digital

Si le développement de nouveaux canaux de distribution était déjà initié, l'arrivée de Laurence Paganini a accéléré la digitalisation et a constitué un point d'inflexion stratégique majeur. Ainsi, les canaux de distribution digitaux (e-commerce + marketplaces) se sont largement déployés, pour représenter aujourd'hui plus de 20% des ventes du groupe. Le site www.kaporal.com a beaucoup évolué jusqu'à devenir un *flagship* digital. Il a connu une croissance de plus de 15% par rapport à 2016.
À cela, s'ajoute la digitalisation des canaux de distribution physiques. Kaporal a développé un site e-commerce B2B pour faciliter les réassorts des clients multimarque (+62% entre 2015 et 2016) et a profité de l'expansion récente de son réseau de magasins pour y mettre en œuvre, dès le début, une stratégie omnicanale (*web-to-store, store-to-web,* vendeur assistés via la digitalisation des points de vente, collections capsules ou plus récemment avec le *ship-from-store*). Kaporal n'hésite pas à s'entourer de partenaires pour l'accompagner dans cette transformation. Il peut

s'agir de mastodontes – comme Microsoft qui va favoriser le travail collaboratif en interne grâce à son outil Office 365 – mais ce sont plus régulièrement des start-up, comme One Stock qui permet, via sa solution d'unification des stocks, de réduire les invendus et faire du *ship-from-store* (passage de 21% à 7% d'indisponibilité des produits sur le site e-commerce). Si le digital est source d'innovation, il est aussi une source de communication et de visibilité pour la marque, comme l'illustre la création avec la start-up Buzcard du premier jean connecté. Ainsi, en s'appuyant sur l'influence sociale et le media digital, Kaporal a su faire bouger les lignes de la marque sur les cibles et marchés de conquête.

3 facteurs clés déterminants

Laurence Paganini et Nicolas Ciccione sont unanimes : la transformation doit être portée par le dirigeant. Une ambition claire alliée à la confiance de l'actionnaire ont concrétisé leur volonté de transformer plutôt que de révolutionner, en s'appuyant sur les remontées opérationnelles, partie intégrante et clé de l'évolution digitale de l'entreprise.
La communication interne continue, assurée par le directeur e-commerce, a permis d'embarquer les collaborateurs et d'en faire des ambassadeurs de la transformation.
Enfin, à l'époque du digital, il faut savoir rester agile et avoir un esprit *start-upper.* Cela entretient une dynamique malgré des moyens limités au regard de certains concurrents. La culture *test & learn*, très présente chez Kaporal, permet à la marque de saisir chaque opportunité tout en maîtrisant les risques, au service de la satisfaction de ses clients.

LES OBJECTIFS MAJEURS POUR L'AVENIR

> Effectuer le changement d'ERP vers Microsoft Dynamics 365
> Travailler sur la partie prédictive de ventes (analyse de data)
> Continuer à digitaliser les points de vente (miroirs intelligents ?)

KAPORAL
JEANS

KAPORAL EN QUELQUES MOTS :

> Entreprise familiale née en 2003, rachetée par un fonds en 2013
> CA 2017 : 126 M€
> E-commerce = 20% du CA
> 120 boutiques en propre
> 1 600 points de vente multimarque



Entretien avec Sébastien HOURS,
Président du Groupe KERIA

UNE TRANSFORMATION DIGITALE POUSSÉE D'ABORD PAR L'INNOVATION

« Les dirigeants doivent certes porter le projet en amont, mais ils doivent laisser beaucoup plus d'initiative aux « digital natives », à qui il faut laisser prendre les décisions car ils ont de bien meilleurs réflexes que nous ! »

Une transformation digitale naturelle…

Pour Sébastien Hours, la transformation digitale « n'a pas été un bouleversement mais une évolution naturelle » permise par les nouvelles technologies qui ont modifié complètement la chaîne de valeur du groupe (conception, design, fonctionnalité…). Elle a été lancée il y a une dizaine d'années, au sein de chaque activité qui le nécessitait, a été d'abord portée en amont par la direction puis par une équipe digitale nommée en 2014.

… qui implique tout l'écosystème de l'entreprise

Clients, collaborateurs, mais aussi partenaires et start-up sont impliqués dans la transformation digitale qui concerne aujourd'hui les trois axes principaux de la stratégie du groupe.

Le développement et la conception des produits ont ainsi été bouleversés par l'arrivée de nouveaux outils digitaux. Par exemple, grâce à la mise en place d'un réseau social d'entreprise, les équipes des points de vente sont régulièrement sollicitées lors de la conception des produits, tout comme les clients, invités à partager leurs avis sur les réseaux sociaux. Keria va plus loin dans l'implication de sa clientèle en lui donnant la possibilité de personnaliser ses produits via une application et de façon autonome (sur le site internet ou en magasin avec l'accompagnement d'un vendeur).

Le développement de l'impression 3D permet même d'envisager la production de certains luminaires directement en magasin. L'entreprise s'appuie enfin sur l'analyse de datas pour développer ses produits. Ainsi, Keria LED, une application donnant aux clients le contrôle de leurs ampoules connectées, permet in fine la récolte de

données pour mieux comprendre les usages.

L'expérience client est bien sûr améliorée par l'ensemble de ces éléments, en offrant de nouveaux services et de nouvelles fonctionnalités. De l'application Keria LED à l'usage de l'impression 3D, en passant par la personnalisation et la conception de produits sur-mesure, l'entreprise a su profiter pleinement de la contribution de l'ensemble de son écosystème pour améliorer son expérience omnicanale.

Enfin, l'entreprise a misé sur une digitalisation des processus internes. Workplace by Facebook a été mis en place avec l'objectif d'en faire un espace de collaboration interne, d'innovation et de créativité. Toutes les solutions informatiques sont passées sur le Cloud avec la solution 365 pour répondre aux exigences des méthodes de travail agiles et collaboratives.

Les 3 facteurs clés de succès

Pour Sébastien Hours, le statut d'ETI a été un atout dans la recherche d'agilité, pour mesurer son efficacité et se projeter plus facilement sur le moyen et le long terme.

L'adoption d'une démarche de *test & learn* sur des MVP (*Minimum Valuable Products*) a également permis de saisir les meilleures opportunités.

Par ailleurs, l'élaboration de partenariats de qualité, sans nécessairement chercher une internalisation, a évité à Keria de se confronter à des difficultés d'intégration culturelle.

2 OBJECTIFS MAJEURS POUR L'AVENIR

Keria souhaite aujourd'hui accélérer sa transformation omnicanale avec l'arrivée récente d'un nouveau directeur général issu du monde digital.

L'exploitation de la data reste une priorité afin de toujours mieux connaître les besoins de ses clients, mais aussi de ses collaborateurs et de ses partenaires pour leur offrir des solutions innovantes et personnalisées.

keria LUMINAIRES

KERIA EN QUELQUES MOTS :

> Leader français sur le marché du luminaire, qui s'est étendu à l'équipement de la maison (5 marques, 260 points de vente)
> 800 salariés
> + de 100 M€ de CA



Entretien avec Vincent BEDOUIN,
Président Directeur Général de LACROIX Group

LE DIGITAL AU CŒUR D'UNE TRANSFORMATION AMBITIEUSE

> *Le digital n'est plus une brique de notre transformation mais une composante intégrée à part entière.*

Un environnement chamboulé par la data

Depuis quelques années les marchés de LACROIX Group connaissent des mutations profondes. L'explosion de la data dans la gestion des flux (eau, énergie, trafic…) fait émerger des nouveaux usages et des besoins accrus de nouveaux équipements. Ses clients se transforment à des vitesses différentes et le groupe doit mettre en œuvre des synergies pour répondre à ces besoins, au milieu d'une profusion de nouvelles technologies.

Pour rester un acteur de référence, LACROIX Group a lancé en 2016 un plan de transformation 2020 ambitieux, autour de trois axes : être plus innovant, digital et libéré. Ce plan s'est attaché au début à renforcer le leadership du groupe et à développer la transversalité en créant des instances de gouvernance par activité et des directions transverses fortes (innovation stratégique, digital, RH, juridique, communication…).

L'enjeu majeur du digital : s'ouvrir

La priorité a été la mise en place des bases fondamentales pour réussir cette transformation avec un ROI « digital » parfois difficile à percevoir par les managers : création d'un annuaire partagé, passage sur Office 365, mise en place d'un LACROIX Lab transverse pour travailler sur les nouveaux usages, notamment autour de la data, travail sur la digitalisation des process métier, mise en place d'indicateurs de digitalisation… Un objectif : faire sortir les collaborateurs de leurs bureaux ! Learning expeditions, forums de discussion, présentations de nouvelles technologies… font maintenant partie du quotidien des équipes et pas seulement du DG.

Les réflexes de co-développement et de travail en architecture ouverte se sont ainsi démultipliés, y compris avec certains concurrents, à l'image du travail en cours sur l'Industrie Electronique du Futur qui met à contribution un large panel d'acteurs de la filière.

Enfin, cette logique d'écosystème est allée jusqu'à l'acquisition d'acteurs innovants : plateforme de données de l'éclairage public, start-up impliquée dans des projets européens… pour accélérer la transformation du groupe et remporter progressivement des appels d'offres d'une nouvelle envergure.

Un besoin d'embarquer toute l'entreprise

Faire en sorte que chacun soit acteur de la transformation digitale a été la clé du succès du groupe. Un top management qui bat la mesure et montre l'exemple ; des managers et des équipes à qui l'on donne les moyens d'agir et de prendre des initiatives à partir d'un cadre défini et en s'appuyant sur les valeurs de l'organisation (*« Tout ce dont vous aviez rêvé, on va le faire ! »*) ; jusqu'au conseil d'administration dont la constitution a évolué pour intégrer des expertises digitales et dont le rôle a été orienté vers l'accompagnement de la nouvelle direction générale. Les administrateurs sont ainsi de véritables partenaires pour mener la transformation digitale, capables d'apporter une expertise et une prise de recul précieuses.

2025 EN LIGNE DE MIRE

Dans la continuité du plan 2020, il s'agira de développer les résultats pour poursuivre l'investissement dans le digital, en particulier dans l'innovation et le marketing, les RH et les SI. La question de l'international sera traitée dans un second temps afin de de ne pas mener tous les combats de front et bénéficiera directement des transformations préalablement évoquées.

L'objectif pour 2020 ? *« Être perçu par nos clients comme un accélérateur de leur transformation. Les opportunités qui s'offrent à nous en tant qu'équipementier technologique et digital sont infinies ! ».*

LACROIX GROUP EN QUELQUES MOTS :

- Activité d'équipements en propre dans le pilotage des infrastructures de trafic, éclairage public, eau et énergie
- Activité d'équipements électroniques pour le compte de ses clients dans l'automobile, la domotique, l'industriel, l'aéronautique et le médical
- 441 M€ de CA dans 11 pays
- 4 000 collaborateurs



Entretien avec Brice CUENCA,
Directeur des Systèmes d'Information de LIM Group

SE TRANSFORMER ET INNOVER DANS UN SECTEUR CONSERVATEUR POUR DISRUPTER LE MARCHÉ

Chaque sujet peut être abordé sous le prisme du digital. Les nouvelles technologies sont souvent la clé pour détruire les non-valeurs pour l'entreprise.

Une transformation volontariste impulsée par le dirigeant…

Lim Group se positionne comme leader sur un marché de niche, conservateur et sur lequel les concurrents sont de petite taille. La transformation numérique n'a donc pas été tirée par le marché ou la concurrence. Mais l'innovation est au cœur de l'ADN du groupe, grâce à l'appétence forte pour les nouvelles technologies du PDG Laurent Duray qui a alloué des moyens conséquents à la DSI et la R&D afin de porter la transformation numérique.

… qui a permis de lancer de nombreux chantiers digitaux en interne

Cette transformation numérique a pris diverses formes :

> Appui des commerciaux via des tablettes : digitalisation du process de commande, aide à l'identification et au suivi des prescripteurs, visibilité sur les stocks… autant d'outils digitaux pour une force de vente extrêmement mobile
> Digitalisation du parcours client pour créer des ponts entre le physique et le digital tout en enrichissant la connaissance client
> Développement d'une vision omnicanale du client pour une approche commerciale cohérente et homogène
> Innovation produit avec la première selle connectée du marché, source de données objectives lors de l'entraînement du cavalier et sorte de coach connecté
> Enrichissement du site de vente en ligne de selles d'occasion et petit matériel, en mettant en place les codes de l'e-commerce afin de multiplier les canaux de vente.

Lim Group n'a pas trouvé de solutions de marché adaptées à ses spécificités. Les outils digitaux ont donc toujours été développés en interne. La Direction n'hésite jamais quand il s'agit de recruter des profils techniques. Selon Brice Cuenca,

« il y aura toujours un sujet à creuser » et cette internalisation totale, bien que peu habituelle pour une société de cette taille, a permis de gagner en agilité et de mieux anticiper les interconnexions entre les outils.
Sur un secteur de passionnés, l'entreprise recrute souvent des jeunes peu expérimentés, mais passionnés et dynamiques, et les forme. La difficulté à recruter des développeurs reste cependant le principal facteur limitant, en termes de capacité de production.

Des facteurs clés de succès déterminants

La volonté du dirigeant a joué un rôle prédominant et a instauré un climat favorable à l'innovation et à la transformation.
Les collaborateurs travaillent en mode agile et adoptent une approche *test & learn* ; les innovations sont rapidement testées et validées sur le terrain avant d'être perfectionnées. L'objectif est clair : réactivité, productivité et motivation des équipes.
Le groupe recommande également de prendre le reflexe lors de son process de décision, d'aborder chaque problématique sous le prisme du digital, source de valeur certaine.

LES PROCHAINES ÉTAPES

A court terme, il est avant tout question de consolider et perfectionner les évolutions récentes. Mais les équipes s'engagent progressivement dans un nouveau défi, celui de la data. Il s'agit d'exploiter les données collectées afin de déterminer des orientations concrètes pour la R&D et d'objectiver les décisions. C'est un chantier majeur, en termes technique et de recrutement de compétences relatives au datamining.
A plus long terme, la technologie ouvrira sûrement de nouvelles portes : utilisation croissante de la data, objets connectés complémentaires à la selle pour enrichir ses fonctionnalités, technos mobiles de triangulation 3D pour faciliter le process de sur-mesure… tout reste ouvert.

Lim GROUP
Leather in motion

LIM GROUP EN QUELQUES MOTS :
> Leader de la selle d'équitation sportive haut-de-gamme sur-mesure
> Présent dans 15 pays avec 455 salariés
> 50 M€ de CA en 2017 dont 2/3 à l'international





Entretien avec Brigitte AUFFRET et Pierre-Olivier BRIAL, Directeurs Généraux Délégués, membres du conseil d'administration de MANUTAN

UNE TRANSFORMATION GLOBALE POUR FAIRE ÉVOLUER EN PROFONDEUR LE MÉTIER DE VENDEUR À DISTANCE

« Vous pouvez changer 25 fois votre organisation, il y aura toujours des frontières, l'enjeu c'est de travailler la relation. »

Une transformation déclenchée par un voyage…

C'est lors d'un voyage dans la Silicon Valley et la rencontre de plusieurs acteurs du e-commerce que Jean-Pierre Guichard, fondateur de Manutan, voit en internet la prolongation évidente du catalogue. Un nouvel outil qui va permettre l'évolution naturelle du métier de Manutan, vendeur à distance. Ce projet d'évolution du métier sera ensuite utilisé comme un catalyseur de transformation d'un groupe jusqu'alors très décentralisé.

… et réalisée en trois étapes

Dès 2001, Manutan lance son site internet avec la volonté d'en faire un environnement ouvert. La multiplication des projets de e-procurement, pour lesquels Manutan disposait déjà d'un catalogue électronique, a permis de créer une relation privilégiée avec les clients en se positionnant comme un partenaire innovant et transparent.

En 2006, Manutan prend conscience de l'importance du référencement en ligne lors d'une visite chez Google aux États-Unis. L'utilisation des moteurs de recherche devient un élément clé de la stratégie marketing du groupe, le référencement sur Google (« c'était soudainement comme disposer de milliers de vendeurs ») une évolution naturelle du business model.

Enfin, en 2011, le changement de génération à la direction du groupe a accompagné une compréhension plus profonde du métier et des impacts de la transformation digitale. Manutan a pris conscience que sa valeur ajoutée, sa largeur d'offre notamment, risquait d'être banalisée par les acteurs internet. L'entreprise décide

alors de revoir la manière dont elle se positionne auprès de ses clients, sur les achats non récurrents ou sporadiques, dits de classe C. Son objectif n'était plus seulement de proposer une plateforme de vente en ligne, mais également un ensemble de services permettant de prendre le contrôle des achats de classe C. Ainsi en 2017, a été lancée l'application digitale Savin'Side qui utilise la data client pour proposer des pistes d'économie sur plusieurs axes (logistique, digitalisation des transactions…). Le site marchand a été revu en profondeur pour proposer une offre largement étendue, mais a surtout été associé à un merchandising adapté aux besoins des acheteurs B2B. Il permet également au client de gérer sa relation avec Manutan de façon autonome et aux équipes « relation client » de se focaliser sur les conseils à valeur ajoutée. Le catalogue, auparavant central dans l'activité de Manutan, est devenu un « best of » présentant une sélection de l'offre.

3 facteurs clés déterminants

Manutan a fait de la relation une priorité, aussi bien au sein de ses équipes que dans le parcours client. Une université a été créée à cet effet. Car s'il faut travailler main dans la main pour concevoir une solution pertinente, le digital permet aussi de réduire le temps consacré au transactionnel pour développer le relationnel. L'entreprise a fait le choix de limiter son nombre de partenaires technologiques externes, en sélectionnant quelques partenariats forts et durables. Elle ne sollicite de nouveaux fournisseurs qu'après s'être assurée qu'aucun de ses partenaires ne peut répondre à son besoin.

Enfin, le recrutement d'un DSI maîtrisant la dimension technologique, mais aussi doté d'un sens du business et de la communication développé a été un élément décisif dans la mise en œuvre de la transformation.

LES OBJECTIFS MAJEURS POUR L'AVENIR

La data est au centre des prochains enjeux (récupération, stockage, traitement), avec notamment la mise à jour en temps réel de la base de données, l'amélioration de la personnalisation client ou encore l'élargissement des gammes. L'automatisation des tâches à moins forte valeur ajoutée reste un enjeu permanent, afin de toujours optimiser la qualité de la relation.

MANUTAN EN QUELQUES MOTS :

> Acteur majeur de la distribution BtoB multicanale en Europe
> 2 200 collaborateurs
> 741 M€ de CA (2018)



Entretien avec Antoine LEMARCHAND,
Président Directeur Général de NATURE & DÉCOUVERTES

UNE TRANSFORMATION DIGITALE PIONNIÈRE COMME UN PROLONGEMENT NATUREL DE L'ACTIVITÉ

> *Les magasins « lambda » sont voués à la décroissance.*

Une transformation digitale particulièrement précoce…

Nature & Découvertes a pris le parti du numérique en précurseur dès les années 2000 avec la création de son premier site Internet. Celui-ci a évolué à partir de 2009 sous l'impulsion d'Antoine Lemarchand qui, fort de son passé chez Canal+ et de *start-upper* (ayant créé 2 entreprises sur le web), a voulu exploiter les pleins potentiels d'Internet dans l'entreprise familiale.
La digitalisation de l'entreprise avait pour principaux objectifs de développer le site marchand – évolution naturelle du catalogue et canal d'achat amené à prendre de l'importance année après année – et de remédier à la limite du réseau physique en touchant une clientèle nouvelle hors des zones de chalandise des magasins.

… et basée sur quatre piliers principaux

La transformation digitale de l'entreprise a débuté en 2000 par la reproduction du catalogue, pierre angulaire du concept de l'entreprise, sur un site vitrine. Un site qui est devenu marchand quelques années plus tard, en 2006 et qui pèse aujourd'hui plus de vingt millions d'euros de chiffre d'affaires annuel.
Par ailleurs, afin de mieux connaître son cœur de clientèle, Nature & Découvertes a lancé dès 2007 un programme relationnel « Instant Nature », donnant accès à des sorties, des conférences, des avant-premières et lui permettant de mieux cibler la demande de ses 1,1 million de membres. Une activité newsletter, toujours en forte croissance, a aussi été lancée.
En 2014, l'entreprise prend le parti de se donner plus de visibilité en se positionnant sur les sites des géants du web et en lançant sa propre marketplace (100 000 produits).
En 2015, la transformation digitale de Nature & Découvertes prend de l'épaisseur

avec le développement d'une stratégie omnicanale et l'arrivée du *Click & Collect*. N'importe quel produit devient disponible en magasin en 1h. Le C&C représente aujourd'hui 15% du chiffre d'affaires de l'entreprise.
Au global, le digital dans sa totalité représentera 11 à 12% du chiffre d'affaires global en 2018.

Un succès construit autour du facteur humain

Le facteur humain a été décisif dans la mise en place de la stratégie omnicanale. Les vendeurs, véritables vecteurs de l'omnicanilité dans la société, ont une orientation client permanente. D'autre part, les nouvelles recrues sont venues apporter des expertises manquantes. Enfin, la direction, par sa détermination, a su mettre en place une stratégie digitale globale et cohérente. Par exemple, le succès du C&C a été permis par une harmonisation transverse des objectifs magasins et web (intéressement des équipes magasins et web sur les ventes C&C) et une gestion irréprochable des stocks.
La création d'une business unit web à part entière a également été déterminante pour répondre aux nécessités d'agilité et de rapidité imposées par le digital.

2 OBJECTIFS MAJEURS POUR L'AVENIR

L'enjeu est maintenant de développer un système « gigogne » de taille de magasins (350 / 140 et 70 m²) avec le digital en complément. Les magasins qui disparaîtront seront ceux qui n'auront pas investi sur l'émotion, le service par des équipes bien formées et les stocks pour éviter à tout prix la rupture.
L'autre enjeu est lié à la fidélisation des équipes grâce à une « organisation plate », impliquant les clients dans une co-construction de l'offre et leur donnant de l'autonomie dans leur consommation.

NATURE & DÉCOUVERTES

NATURE & DÉCOUVERTES EN QUELQUES MOTS :
> Distributeur B2C spécialisé
> 1 023 salariés (2016)
> 206 M€ de CA (2017)



Entretien avec Grégory SION, Directeur Général Commercial & Digital du Groupe PIERRE & VACANCES-CENTER PARCS

UNE MUTATION TECHNOLOGIQUE ET HUMAINE POUR ÊTRE DANS LA COURSE

Privilégier l'action et l'expérience pour éviter à tout prix le débat d'experts.

Deux faits marquants pour lancer la transformation digitale du groupe

Dans un secteur bouleversé par l'arrivée de pure players (AirBnb, Booking…), le groupe PVCP rencontre des difficultés en 2011 qui apportent un vent de remise en question et une prise de conscience du retard accumulé sur le volet digital. En 2013, une nouvelle Directrice Générale Tourisme est nommée et place le digital au cœur de la stratégie dès l'année suivante, avec l'objectif de développer les taux de vente B2C sur les canaux digitaux.

Un objectif clair et une approche pragmatique pour embarquer les équipes

La transformation digitale du groupe PVCP est *customer centric*. Elle vise à développer les ventes en travaillant à la fois la relation client digitale et le taux de réachat par une amélioration de l'expérience client sur site.

La première étape a été de créer une direction digitale transverse pour accompagner les différentes BU dans la mise en place des best practices et de mettre en œuvre des indicateurs de pilotage parlants de façon à faciliter l'embarquement des équipes.

L'approche a ensuite été de mettre en place un plan d'actions progressif visant d'une part à obtenir des avancées concrètes dans des délais courts et d'autre part à développer la culture digitale.

Sur le premier volet, l'outil CRM et les sites web ont été refondus en s'appuyant sur des outils, des technologies évolutives et une analyse continue des comportements (AB tests…) afin de personnaliser au mieux les parcours clients. Des outils ont été développés pour mieux collecter et partager les données entre les différents canaux. L'objectif était de proposer un parcours fluide et personnalisé pour les prospects. Des investissements ont également été réalisés dans le développement

de l'expérience sur site (applications mobiles pour le check-in à distance et la réservation d'activités, bracelet connecté pour la gestion des accès, etc.) et dans la distribution (Maeva.com).

Parallèlement, les talents nécessaires à la transformation ont été intégrés et fidélisés (ex. équipe analytique Web, PMO customer et data centric, Lean Back Office), une proximité a été créée entre les services Web et SI, une attention particulière a été portée à la communication autour des projets et des pôles d'expertise ont été consolidés au sein des BU pour porter l'amélioration de l'expérience à chaque point de contact avec le client.

Une stratégie techno alliant efficacité et agilité

Afin de collecter et mieux exploiter les données clients et prospects, le groupe s'est appuyé sur des outils *best of breed* et sur un déploiement phasé afin de démontrer le ROI de tous ces investissements. La coopération avec des start-up a été renforcée pour bénéficier de leur énergie et de leur agilité dans la mise en place d'un parcours fluide et personnalisé.

3 facteurs déterminants

Au-delà de l'engagement de la direction générale, trois facteurs clés de succès émergent de l'expérience du groupe : une approche de *test & learn* centrée sur le client, une implication forte des talents de l'entreprise et le développement de partenariats avec les start-up.

ET DEMAIN ?...

Les trois premières années ont remis PVCP au niveau du top 10 du marché. Les années à venir auront pour objectif de tirer le bénéfice des actions menées, de poursuivre l'innovation au service du client, l'amélioration de l'efficacité du back office et l'attraction / développement des talents.

« Nous allons poursuivre notre ambition à 5 ans. Il est inutile de se projeter au-delà, tout bouge trop vite ».

Groupe Pierre & Vacances CenterParcs

LE GROUPE PVCP EN QUELQUES MOTS :

> Leader européen du tourisme de proximité
> 12 200 collaborateurs
> 1 505 M€ de CA en 2017 (86% tourisme ; 14% immobilier)
> 45% de son CA en France, 95% en Europe



Entretien avec Alain CONRARD, Directeur Général de PRODWARE

UNE TRANSFORMATION CONTINUE POUR ACCOMPAGNER SES CLIENTS AVEC UNE OFFRE DIFFÉRENCIANTE, AU CARREFOUR DE LA TECHNOLOGIE ET DU CONSEIL

« Notre mélange d'expertise et d'innovation est le gage d'une croissance soutenue, profitable et pérenne. »

Une posture proactive d'écoute et de veille…

Conscient qu'avec le digital, le système d'information devient plus que jamais le bras armé de la stratégie des entreprises, Prodware a su se transformer pour ses clients et répondre à un choc inédit depuis les années 2000.

La transformation a été tirée par de nouvelles demandes client observées sur le terrain :

> Le saut inévitable vers la transformation digitale – comment appréhender et préparer cette mutation en s'assurant que ce projet soit une opportunité plutôt qu'une contrainte ?

> Les différents niveaux de maturité digitale des clients – vers qui se tourner pour répondre aux problématiques de digitalisation selon son niveau de maturité et comment se faire accompagner vers une transformation aboutie et à son rythme ?

Prodware s'est engagé à y répondre, en procédant à sa propre transformation, entamée il y a quelques années, en repensant par exemple son modèle classique de vente de licences vers un modèle de commercialisation de plus en plus tourné vers le SaaS (*service as a software*) avec des impacts sur le profil des revenus et de la marge.

… avant d'engager sa transformation…

en s'appuyant sur l'innovation et la création d'un écosystème répondant aux enjeux digitaux des clients.

Prodware a mis l'innovation au cœur de son identité et s'attache à capitaliser et convertir les différentes évolutions de marché et révolutions technologiques en catalyseurs de compétences et d'expérience pour ses clients.

L'entreprise s'est notamment rapprochée du monde des start-up via son accélérateur et un incubateur développés avec Microsoft. Prodware promeut et accompagne

ainsi ces start-up spécialisées en technologies avancées. Elle les structure et les fait évoluer et est ainsi en veille active, aussi bien sur les fondamentaux technologiques que l'innovation plus disruptive.

Face aux nouveaux enjeux, Prodware a fait évoluer sa proposition de valeur allant désormais du conseil, des solutions-métier verticalisées jusqu'aux managed services, pour accompagner la mutation de ses clients :

> Création de l'offre Prodware Business Consulting pour leur transformation digitale

> Développement d'offres autour des technologies disruptives comme l'IoT, l'IA et la blockchain.

> Rééquilibrage du modèle économique via la mise à disposition de services à valeur ajoutée (ex : *managed services*) ou de produits édités en propre avec consommation à la demande.

La préoccupation de l'humain est le fil conducteur. Prodware a fait évoluer son organisation pour gagner en agilité et en compétences au sein d'un univers digital plus mouvant que jamais. Le groupe recrute en continu de nouveaux talents pour nourrir sa croissance et propose des parcours évolutifs, en créant un nouveau « Campus » et des liens forts avec des universités.

Ce qui réussit à Prodware s'applique aussi à ses clients

Le premier enjeu a été d'aligner toutes les filiales sur un même objectif d'évolution provoquant ainsi une réelle synergie du changement réussie et aboutie.

À cela se sont ajoutées réactivité et capacité à fédérer les équipes autour d'objectifs communs, qu'ils soient technologiques, humains ou métiers. L'enjeu consistait à réaliser cette « aventure humaine » le plus vite et le plus en douceur possible.

PROCHAINES ÉTAPES

D'abord, l'entreprise compte poursuivre cette stratégie du changement, avec pragmatisme, pour cristalliser les nouvelles approches développées. Ensuite, il s'agit de continuer à faire des choix d'investissements pertinents, en lien avec les priorités de Prodware et celles de ses clients.

PRODWARE EN QUELQUES MOTS :

> Conseil stratégique en innovation disruptive et déploiement de solutions métiers

> 1 500 collaborateurs dans 15 pays, pour un CA de 175 M€

> 19 000 clients

> Société internationale & cotée à la bourse de Paris



Entretien avec Olivier SCHILLER,
Président de SEPTODONT

UNE TRANSFORMATION VOLONTARISTE POUR GARDER UN TEMPS D'AVANCE

« Quand le marché n'impose pas la transformation digitale, elle doit venir d'un engagement fort du top management. »

Une transformation choisie et volontariste…

Dans un secteur qui n'est pas à la pointe du digital, la transformation de Septodont n'a pas été imposée par son marché mais a été menée de manière volontariste afin de garder un coup d'avance sur sa concurrence. Elle s'articule autour de deux volontés :

> mieux connaître ses clients finaux (les dentistes) afin de développer des produits innovants et adaptés à leurs besoins.

> mieux partager et diffuser les bonnes pratiques au sein d'un groupe international et plutôt décentralisé. En particulier, une volonté de *benchmarker* et d'harmoniser les pratiques commerciales.

… en interne et en externe

Cette transformation prend plusieurs formes, tant en externe qu'en interne. L'un des principaux chantiers a été la mise en place d'un outil CRM avec pour objectif de mieux tracer les habitudes d'achat des clients finaux et de proposer un accompagnement innovant aux dentistes : conseil, webinars de formation… L'outil permet par ailleurs de mesurer tous les trimestres le NPS (Net Promoter Score) de Septodont auprès de ses clients.

En interne, si de nombreux projets ont vu le jour, le plus ambitieux est l'automatisation progressive de l'activité de contrôle qualité des cartouches d'anesthésiques (1 million sont produites par jour) à l'aide de machines équipées d'une vingtaine de caméras chacune. Ce projet se déroule en pleine coopération avec les collaborateurs. Une collaboratrice s'est notamment déplacée au Danemark pour se former à l'utilisation de la machine.

Par ailleurs, un groupe de travail interne a pour objectif d'anticiper les mutations à venir dans l'activité de Septodont (IoT, innovations, nouveaux modes de distribution, services, big data, etc.). Il est piloté par le CFO avec des volontaires et l'appui d'un consultant.

Deux objectifs concrets sont attendus de cette transformation progressive :
> Une augmentation des ventes notamment, à travers la fidélisation des clients.
> Des gains majeurs de productivité et d'efficacité dans l'organisation.

Trois facteurs clés déterminants

La volonté et l'engagement du top management rendus visibles auprès de toute l'entreprise ont été un premier facteur majeur. Ils ont été couplés à une démarche collégiale, avec l'association de *key users* dès le démarrage du projet – en l'occurrence les commerciaux amenés à utiliser le CRM mis en place.

Enfin, le souci de montrer dès le début les bénéfices à retirer de la transformation – la possibilité de vendre mieux et plus grâce à l'utilisation d'un CRM par exemple – a été clé.

TROIS OBJECTIFS MAJEURS POUR L'AVENIR

Un premier objectif est le développement de solutions digitales innovantes, notamment grâce à l'IoT. Le principal champ d'investigation est celui des équipements médicaux portés par les patients.

Un deuxième est le développement de nouveaux business models, principalement autour de solutions facturées à l'usage (matériel des cabinets dentaires par exemple).

Enfin, l'exploitation des données venant des usines, pour le moment collectées mais non valorisées représente un gisement de gains de productivité et de qualité.

SEPTODONT EN QUELQUES MOTS :
> Laboratoire leader mondial de la pharmacie dentaire
> Présent dans 150 pays avec 1 800 salariés
> 270 M€ de CA en 2017 dont 90% à l'export



Entretien avec Frédéric LESCURE,
Président de SOCOMORE

LE DIGITAL AU SERVICE DE LA STRATÉGIE D'ACQUISITION DU GROUPE

« Nous devenons des industriels de l'acquisition. »

Un développement par le biais de croissance externe pour adresser un marché mondial

Pour répondre aux exigences de ses clients historiques du secteur aéronautique, Socomore a dû décupler son champ d'action pour asseoir sa présence internationale. En 20 ans, cette PME bretonne a ainsi développé une dizaine de filiales commerciales à travers le monde et une présence industrielle dans 4 pays. Cet essor a été le fruit d'une succession de 9 acquisitions et intégrations depuis 2010 ; le rythme d'une croissance organique n'étant pas suffisant au regard de la pression concurrentielle des grands groupes du secteur et de la longueur des cycles aéronautiques.
Parmi les éléments qui ont contribué au succès de cette transformation de Socomore : une transparence et une relation de confiance avec les financiers, la structuration de la filière avec la création du Club Aérochemicals, un travail permanent de dessin et de partage de la stratégie avec l'ensemble des équipes, une forme de désinhibition pour ouvrir de nouveaux marchés… et une agilité sur le registre digital.

Une stratégie digitale visant à supporter les acquisitions et développer l'attractivité du groupe

La priorité de la stratégie digitale a été de soutenir le rythme des intégrations et de garantir la cohérence et le fonctionnement de l'ensemble. Ainsi, toutes les nouvelles filiales ont été équipées de l'ERP du groupe SAGE X3, à l'exception du Brésil compte tenu des spécificités de la législation locale. Lorsque cela était nécessaire, un middleware a été mis en place de façon transitoire, dans l'attente de la migration, afin de permettre la consolidation et le pilotage des ventes.

La suite Google a été déployée dans l'ensemble des entités afin de supprimer les barrières et de faciliter les échanges multi-sites (Gmail, Android, Gdrive, Hangout, etc.). Le reporting financier commun est accessible depuis un Google Site. Les autres sujets transverses sont eux pilotés par de simples fichiers Excel ! Sur le volet commercial, le CRM déployé en 2015 sera probablement challengé par ceux « découverts » au travers des acquisitions dans un souci d'homogénéité des outils.
Si des évolutions digitales ont également été mises en place dans les opérations à partir de technologies éprouvées (ex. vannes servo-mécaniques), une attention toute particulière est portée à la diffusion d'une culture digitale en interne pour développer l'attractivité de l'entreprise : BYOD, bureaux digitaux « à la Google », facilitation de la mobilité (échanges multisites, travail à domicile, etc.) autant de leviers pour attirer et fidéliser les talents dans le Morbihan !

Simplicité, expertise et capacité d'investissement au cœur de cette transformation

Le premier facteur de succès a été de faire systématiquement au plus simple et de ne s'être appuyé que sur des technologies éprouvées et fiables. Certaines demandant des investissements (matériels, outils, compétences), il a été nécessaire de savoir saisir les opportunités qui se sont présentées, tout en maîtrisant les coûts associés. Dans cette même logique, le recrutement de talents en avance de phase a été un élément essentiel de cette réussite, avec une équipe aujourd'hui expérimentée à même de poursuivre l'aventure…

UNE ACCÉLÉRATION DES ACQUISITIONS DANS LES ANNÉES À VENIR

… car ce ne sont pas moins de 4 acquisitions par an qui sont prévues à l'agenda de Socomore à partir de 2019 !

socomore

SOCOMORE EN QUELQUES MOTS :

> Acteur mondial des opérations critiques de préparation, traitement, protection et contrôle des surfaces, principalement dans l'Aéronautique
> 56 M€ de CA
> 230 collaborateurs



Entretien avec Romain PÉNINQUE, CEO de THOM EUROPE

UNE TRANSFORMATION ENCLENCHÉE PAR LE E-COMMERCE QUI DEMEURE RÉSOLUMENT ORIENTÉE CLIENT

> *La digitalisation permet une immédiateté de la transmission et une homogénéisation des pratiques.*

Une digitalisation initiée par le développement du e-commerce…

Pour Romain Peninque, la transformation numérique de THOM Europe est née de trois facteurs externes. La rencontre avec d'autres dirigeants de groupes de retail en avance de phase sur le digital ; l'émergence de pure players spécialisés comme Adamence ou Gemmyo ; un partage d'expérience avec ses actionnaires qui avaient déjà connu de francs succès grâce à une transformation digitale profonde.
Chez THOM Europe, la transformation passe d'abord par la création d'un site e-commerce (Histoiredor.com) puissant et omnicanal, incluant les services incontournables comme le *Click & Collect*, la e-reservation, ou le *speedy delivery*. Le succès de cette nouvelle locomotive a fait émerger de nouvelles réflexions et initiatives, impactant l'externe (les clients) mais aussi l'interne.

… puis relayée par 4 facteurs clefs de succès

Pour Romain Peninque, il est essentiel de partir du client pour définir le chemin de la transformation : le digital n'est qu'un moyen pour répondre à ses nouvelles attentes. Que ce soit dans l'élaboration de nouveaux services (digitalisation du processus de remboursement, développement du « stock 2.0 »…) ou dans l'optimisation des processus internes, la digitalisation du groupe est toujours tournée vers le client.
Pour qu'elle soit un succès, THOM Europe a dû adapter son organisation. Ainsi, le groupe a réorganisé son département informatique autour de 4 pôles – : Finance, BO, BI, POS – dirigés par des AMOA chargés de faire le lien entre l'IT et les métiers et d'assurer une adéquation optimale entre besoins opérationnels et contraintes techniques. Parmi ces pôles, la BI tient une place de choix, tant la data est devenue aujourd'hui indispensable pour prendre des décisions créatrices de valeur.

Le recrutement de talents à l'extérieur est aussi un accélérateur fort qui fait émerger des nouvelles idées. Ces nouveaux arrivants ne sont pas freinés par les contraintes du secteur ; leur démarche souvent dissonante fait bouger les lignes.
Enfin, la transformation digitale étant une somme de projets transverses, la nomination de sponsors chargés de s'assurer de la cohérence de l'ensemble du canevas est un facteur clef de succès important.

Des applications concrètes

Parmi les nombreux exemples d'initiatives développées dans le groupe, l'outil 'Store-Check' (développé in-house sur Android et Ios) permet de contrôler en temps réel l'application en magasins de la politique commerciale et marketing de chaque marque. Un second outil permet une veille concurrentielle réactive et immédiate.
Le stock 2.0 lancé en 2018 a généré (en base annuelle) plus de 14 M€ de CA sur un catalogue virtuel en magasin.
Enfin, THOM Europe a créé en 2017 une start-up studio, THOM Up, chargée d'initier des projets innovants que l'interne n'avait ni le temps ni les compétences de développer. Un premier projet nommé JOOLS a pour but de diffuser des nouvelles marques sur les marketplaces européennes.

INVESTISSEMENT DANS LE CLOUD

THOM Europe continue son objectif de transformation en investissant dans une nouvelle plateforme Cloud avec Salesforce. Un projet dont la finalité est d'accélérer les ventes en ligne mais surtout une renforcement de l'omnicanalité de ses marques leaders en Europe : Histoire d'Or et Stroili.

THOM Europe

THOM EUROPE EN QUELQUES MOTS :

> Leader français du marché de la bijouterie
> Créé en 2010 (fusion de Histoire d'Or (1981) et Marc Orian (1986))
> CA 2017 : 644 M€ (+64% par rapport à 2016)
> 1 002 points de vente multimarques



#

03

LES RÉCITS EN SYNTHÈSE

FACE À UNE TRANSFORMATION D'UNE AMPLEUR INÉDITE, LES CHEMINS CHOISIS SONT SINGULIERS

Les dirigeants des ETI que nous avons rencontrés – et dont vous trouverez le témoignage sous forme de monographie dans les pages suivantes – sont à la tête d'entreprises qui ont toutes été confrontées, au cours de leur vie, à de multiples transformations.

Cependant, ils nous ont raconté l'histoire d'une transformation qui apparaît inédite tant par son ampleur, sa profondeur que sur le périmètre qu'elle recouvre dans l'entreprise : business models, innovation et conception des produits, processus internes et externes, gestion des talents, culture… peu de champs n'en subissent pas les impacts et la maîtrise des technologies y apparaît comme un véritable levier de différenciation et de compétitivité.

Au fil de nos conversations avec eux, nous avons pu évoquer le fait déclencheur de leur transformation et les facteurs clés de succès, sans oublier les difficultés traversées et les projections pour l'avenir. Au fil des « voyages » vécus par ces pionniers du digital, on s'aperçoit qu'ils nous ont avant tout raconté des aventures profondément humaines et singulières.

À la lecture des chemins parcourus, se pose alors la question de la spécificité de la transformation digitale des ETI : quels sont les enjeux et les atouts de ces entreprises pour réussir cette mutation ? Sans prétendre y répondre de manière exhaustive, cette synthèse donne quelques pistes à l'heure de se lancer dans cette formidable aventure.

FAITS DÉCLENCHEURS

Pourquoi avoir amorcé une transformation digitale ? Quels sont les déclencheurs qui sont à l'origine de la mise en mouvement ? Est-ce que les dirigeants des ETI se lancent dans cette aventure sous la contrainte ou, a contrario, parce qu'ils ont le sentiment que cela leur permettra de prendre ou de conserver un coup d'avance ?

Les dirigeants d'ETI que nous avons interrogés ont chacun évoqué des raisons très singulières qui les ont amenés à se lancer dans ce chantier d'ampleur qu'est la transformation digitale de leur entreprise.

Au-delà des facteurs exogènes, imposés par leurs marchés et leurs environnements (nouvelles technologies, menace de nouveaux entrants pure players, révolution des usages…), sur lesquels ils s'interrogent depuis des années, **c'est bien souvent un élément déclencheur très personnel qui a provoqué le déclic :** une learning expedition chez MANUTAN et KERIA, une formation au digital chez DECAYEUX, l'arrivée d'une nouvelle équipe dirigeante chez HEPPNER ou chez KAPORAL, la rencontre avec d'autres dirigeants chez THOM EUROPE…

Si les déclencheurs sont très diversifiés, de nombreux dirigeants ont évoqué un « avant » et un « après ».

Dans les ETI, ce sont la plupart du temps les convictions personnelles, voire viscérales, du dirigeant qui jouent un rôle central. Sa conviction intime est, en quelque sorte, la pierre angulaire sur laquelle la transformation digitale prend son essor.

OPPORTUNITÉS ET RÉUSSITES

Quels sont les cas d'application que les pionniers de l'aventure digitale ont choisis ? Dans quel ordre les choses ont-elles été faites ? Pourquoi ? Pour quels résultats et quelles réussites ?

Si le champ de la transformation digitale est quasiment sans limite et que les réussites prennent des formes diverses et touchent tous les fondamentaux de l'entreprise, certaines dimensions ressortent comme des catalyseurs ou des cas d'application de premier rang.

Sans surprise, et en particulier dans les entreprises de service et de distribution, la réinvention de l'expérience client a été la clé de voûte du plan d'actions.

Proposer une expérience sans « couture », des services complémentaires et innovants pour répondre plus efficacement aux besoins de ses clients et les fidéliser est vu, par la quasi-totalité des ETI que nous avons rencontrées, comme le premier enjeu à traiter. Par exemple la création d'un site e-commerce chez THOM EUROPE, le *Click & Collect* chez NATURE & DÉCOUVERTES, le paiement en cabine chez ETAM, le CRM chez PIERRE ET VACANCES-CENTER PARCS.

Pour d'autres, la digitalisation du cœur de l'offre a été le moteur de la transformation. Elle touche le produit en lui-même et constitue une véritable remise en cause du business model.

Pour conserver son avantage compétitif ou pour faire face à de nouveaux entrants – y compris dans des secteurs ou la disruption est parfois peu attendue –, des révolutions ont été menées, comme la création de la boîte aux lettres connectée Mycolisbox par DECAYEUX ou la création d'une business

unit destinée à développer des jeux de société en ligne chez ASMODEE. De manière moins brutale et dans la perspective de se donner un nouvel avantage compétitif sur le marché, d'autres ont réussi à créer de nouvelles barrières à l'entrée en intégrant la donnée comme un prolongement augmenté de leur offre de base. Par exemple, LIM GROUP a capitalisé sur l'innovation en développant la toute première selle connectée du marché et KERIA a mis au point une offre d'ampoules connectées.

L'optimisation du modèle opérationnel via le digital reste un axe d'investigation pour la majorité des répondants et est plutôt préemptée à date par des ETI à caractère industriel.

Via l'utilisation de la data qui présente des champs d'applications multiples, avec à la clé des gains d'efficacité et de réduction des coûts importants (digitalisation de la supply chain, de l'outil industriel ou de la force de vente terrain…), quelques ETI ont notamment fait évoluer avec succès des pans significatifs de leur modèle opérationnel : LACROIX a mis en place un Lab en charge de digitaliser les processus métiers, SEPTODONT a automatisé les contrôles qualité des cartouches anesthésiques.

Enfin, le digital constitue un puissant vecteur de modernisation pour l'image des ETI.

Les réalisations digitales sur chacun des domaines cités précédemment valorisent l'image de marque des ETI qui en sont à l'origine. Certaines d'entre elles ont utilisé le digital comme locomotive pour rénover leur image auprès de leurs clients et de leurs collaborateurs. Par exemple, ERAM a ainsi pu replacer l'innovation au cœur de l'identité de la marque ; pour GAUTIER, le digital a été un formidable vecteur de modernité dans un secteur perçu comme vieillissant.

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

Quelles clés de succès partager avec les dirigeants qui s'interrogent et souhaitent lancer leur entreprise dans l'aventure ? Les ETI ont-elles des enjeux propres et singuliers ? Peuvent-elles miser sur des atouts spécifiques ?

Comme un écho aux faits générateurs, les dirigeants rencontrés ont tous, sans exception, exprimé une première clé de succès : le facteur humain et l'attention particulière à accorder aux moyens et modes de travail sont des éléments souvent mis en avant.

Si tous soulignent leur implication personnelle dans la transformation digitale, les retours d'expérience sur les modes d'organisation sont spécifiques et les recettes adoptées prennent des formes diverses. HEPPNER a fait confiance à son modèle décentralisé historique, en impliquant très en amont les directeurs de région et d'agence dans le déploiement des nouveaux modes de fonctionnement, tandis que la transformation digitale d'ETAM a conduit à « l'horizontalisation » de l'organisation pour gagner en agilité et répondre à la vitesse du numérique.

La propagation d'un état d'esprit digital dans toute l'entreprise est remontée comme un point crucial. Cet état d'esprit se traduit à la fois par le fait que chaque collaborateur appréhende mieux les enjeux, les ingrédients et les impacts des nouvelles approches/solutions mais aussi par le déploiement d'éléments culturels autour de l'agilité, la coopération, le droit à l'erreur, l'esprit start-up, la remise en question… dont la prise de décision du dirigeant constitue le premier symbole.

Enfin, le couple directeur général/directeur des systèmes d'information a également une responsabilité clé dans la réussite. La question de la remise en cause de leurs terrains de jeu a souvent été évoquée par les dirigeants d'ETI et elle est considérée comme majeure pour conduire avec discernement une transformation digitale au bénéfice de toute l'entreprise. Chez FITNESS BOUTIQUE, le directeur général, amateur de nouvelles technologies, s'est appuyé sur un directeur des systèmes d'information doté d'un fort sens business.

Plus globalement, certains évoquent le principe de prendre chaque problématique sous l'œil du digital. L'INSEEC U. a par exemple adopté une approche extensive de la digitalisation en recherchant à en faire bénéficier chacune de ses parties prenantes, des prospects aux alumni, en passant par les étudiants et le corps professoral.

Une seconde clé de succès particulièrement partagée est celle de l'articulation d'un bon timing – pour faire advenir cette transformation au bon moment – et d'une prise de risque relative – sans laquelle on ne progresse pas à la bonne vitesse ni avec la bonne intensité.

Il convient bien sûr de trouver le timing adéquat pour investir au bon moment, en fonction à la fois de la maturité du marché et de l'équation coût / bénéfice des technologies, dont les prix peuvent significativement baisser en l'espace de quelques mois, comme l'a souligné FITNESS BOUTIQUE.

Par ailleurs, des actionnaires engagés et des personnalités fortes capables de fédérer toute l'entreprise autour d'une vision commune, de l'embarquer dans la transformation digitale au bon moment, de prendre des risques et des décisions capitales sont des cartes que les ETI « championnes du digital » ont joué à plein.

Il a été souvent mentionné au cours de nos entretiens qu'il appartient au chef d'entreprise de prendre, le cas échéant, des décisions fortes afin d'assurer le succès de la transformation. Il n'est ainsi pas rare d'assister à des remaniements des équipes dirigeantes afin qu'elles soient à la hauteur de ces nouveaux enjeux, comme ce fut par exemple le cas chez DECAYEUX.

Une dernière clé de succès majeure sur laquelle les ETI ont un atout indéniable, car elles sont généralement très bien intégrées dans leurs environnements locaux, est d'attacher une attention particulière à la coopération entre les parties prenantes de leur écosystème dans un esprit d'ouverture.

C'est une bonne nouvelle car la transformation digitale dépasse les frontières de l'entreprise pour impacter tout son environnement. Il est donc absolument primordial pour les ETI d'être en capacité de travailler avec leur écosystème pour innover, développer de nouveaux produits, faire face à des défis environnementaux… Ce travail en réseau peut s'avérer complexe car il demande un changement profond des pratiques habituelles pour aller vers beaucoup plus de coopération et de transparence. C'est le pari qu'ont notamment fait ELCIMAÏ ou KAPORAL, en capitalisant sur leur écosystème régional de start-up et d'universités.

Si la transformation digitale porte en elle de nombreuses révolutions, elle ne requiert pas pour autant de faire table rase de l'existant. Au contraire, il apparaît primordial pour l'entreprise de s'appuyer sur ses forces historiques et sur ses avantages compétitifs et de les faire résonner dans des environnements augmentés.

POINTS DURS ET DIFFICULTÉS À ANTICIPER

Quelles difficultés le chef d'entreprise doit-il s'attendre à trouver sur sa route ? Quels sont les écueils à éviter pour garder le cap tout au long du « voyage digital » ?

Une première difficulté mise en avant est l'arbitrage constant à faire entre des investissements dans le digital et le maintien en fonctionnement de l'activité courante tout au long de la transformation.

Une difficulté accrue par un retour sur investissement souvent difficile à mesurer et à percevoir à court terme, pouvant générer du scepticisme au sein des équipes. Le rôle du dirigeant et de son comité de direction est alors plus que jamais critique pour rappeler la vision et maintenir le cap. GAUTIER a par exemple mis en place un processus d'arbitrage structuré d'allocation de ressources entre digital, outil industriel et magasins.

Deuxième écueil : les ETI ne constituent pas toujours le premier choix de la génération Y, attirée tantôt par la marque et la sécurité d'un grand groupe, tantôt par le dynamisme des start-up.

C'est un fait : la guerre des talents n'épargne pas les ETI, c'est pourquoi certaines d'entre elles ont fait le choix d'ouvrir des antennes délocalisées dans une ou plusieurs grandes villes pour héberger des équipes focalisées sur le digital et attirer plus facilement les talents. AT INTERNET a particulièrement investi dans le recrutement, l'accompagnement et la rétention de nouveaux talents. Dans une logique similaire, SOCOMORE a développé des dispositifs d'attractivité pour conquérir et fidéliser les talents dans le Morbihan (bureaux digitaux, télétravail, échange multisites…).

ET APRÈS ?

La transformation digitale bien enclenchée, quelle suite donner à l'aventure ? Comment capitaliser sur les premières étapes pour continuer le voyage ? Quel arbitrage entre la consolidation des fondamentaux et la poursuite d'un rythme soutenu de mise en œuvre de nouveaux projets ?

Comme la transformation digitale de l'entreprise a secoué ses fondamentaux, il faut d'abord constamment veiller à en rappeler le sens et l'objectif et à en illustrer les bénéfices pour tous.

Il est de la responsabilité du dirigeant d'anticiper les prochaines étapes en cultivant une vision de long terme de l'avenir digital de son entreprise. Un risque majeur, comme dans toute transformation, est de vouloir tout traiter en même temps sans réaliser un exercice de priorisation suffisant. Pour s'en prémunir, les dirigeants interrogés estiment qu'il est particulièrement important de consolider régulièrement les changements advenus pour les rendre robustes et lisibles en interne et en externe.

Le « coup d'après » est souvent un déploiement plus large, des nouvelles manières de travailler amenées par la transformation et l'utilisation du digital au service des processus métiers de l'entreprise.

L'objectif devient alors d'entretenir un mouvement permanent dans le but de faire vivre une proposition de valeur toujours plus pertinente pour ses clients adossé à un modèle opérationnel tirant les pleins potentiels des technologies.

Cet ouvrage n'aurait pu voir le jour sans la contribution active de dirigeants d'ETI, des consultants du groupe Kea et des partenaires Apax Partners et Banque Palatine :

Romain APARICIO / Brigitte AUFFRET / Marc-Antoine AUTHIER / Vincent BEDOUIN / Pierre-Olivier BRIAL / Bruno CANDELIER / Jean-Yves CHALLIES / Christophe CHAUVET / Nicolas CICCIONE / Alain CONRARD / Nathalie COPPOLA / Brice CUENCA / Stéphane DECAYEUX / Pierre-Yves DRÉAN / François FEIJOO / Mathieu FERRIÉ / François GEORGE / Richard GIGOU / Arnaud GOBET / Claire GOURLIER / Melody GUIGNIER / Dimitri HAGUENAUER / Sébastien HOURS / Eva IVARS / Raphaël JATTEAU / Jacques-Olivier JONCOUX / Chrystelle LACHAT / Clément LE LÉAP / Delphine LE SERRE / Yoann LEBERRIGAUD / Antoine LEMARCHAND / Frédéric LESCURE / Éric LÉVI-VALLE / Mathieu LLORENS / Laurent MILCHIOR / Eddie MISRAHI / Alexandre MONTAY / Pierre ORTOLAN / Laurent OUAZANA / Laurence PAGANINI / Arnaud PARIS / Romain PÉNINQUE / Alain RESPLANDY-BERNARD / Gregory SALINGER / Olivier SCHILLER / Grégory SION / David SOULARD / Stéphane VISCUSO / François ZOETELIEF TROMP

Merci !

LES AUTEURS

METI

Fondé en 1995, le METI est le mouvement qui fédère et représente les 5 000 Entreprises de Taille Intermédiaire (ETI) françaises. Le METI poursuit une triple mission :

> Faire connaître les entreprises de taille intermédiaire et porter l'ambition d'un Mittelstand français ;
> Plaider pour un écosystème compétitif, aligné sur l'environnement économique et fiscal européen ;
> Promouvoir l'investissement de long terme, force des ETI qui allient dynamisme économique et valeurs humaines.

m-eti.fr

KEA & PARTNERS

Le futur a de l'avenir, construisons-le ensemble !

Aux côtés des dirigeants, Kea & Partners conçoit et met en œuvre de nouvelles façons d'agir où stratégie et culture sont indissociables, avec des approches qui préparent leurs organisations aux mutations à venir.

Jouant pleinement son rôle d'architecte de la transformation, Kea cultive l'interdisciplinarité nécessaire à la réussite des projets stratégiques des dirigeants.

kea-partners.fr

KEA-EUCLYD

Digital for humans!

Kea-Euclyd conseille les directions générales pour accélérer la mutation de leurs business dans l'ère digitale, en conjuguant 3 savoir-faire : business, humain, technologies. Avec l'humain au centre.

Rigoureusement indépendant des opérateurs de solutions, Kea-Euclyd accompagne ses clients pour passer de l'inspiration à l'action et écrire des histoires digitales uniques, assises sur une solide connaissance des technologies.

https://kea-euclyd.blog/

LES PARTENAIRES EN SOUTIEN

APAX PARTNERS

Apax Partners est un des leaders du private-equity en Europe. Avec plus de 45 ans d'expérience, Apax Partners accompagne des entreprises sur la durée pour en faire des leaders dans leur secteur. Les fonds gérés et conseillés par Apax Partners investissent dans des PME et ETI en forte croissance, dans quatre secteurs : TMT, Consumer, Santé et Services.

@ApaxPartners.fr
apax.fr

BANQUE PALATINE

Banque Palatine est le partenaire des Entreprises de taille intermédiaire (ETI) : financements, opérations de haut de bilan, soutien à l'international. Son expertise métier et sectorielle lui permet de construire des solutions sur mesure et à haute valeur ajoutée.

palatine.fr



Les dirigeants d'ETI réunis à TheCamp en novembre 2018

Création LONSDALE AKDV / Crédits photos : Meti / Kea & Partners / Kea-Eudyd

TRANSFORMATION DIGITALE

L'ODYSSÉE DU DIRIGEANT

Ce livre vous invite au voyage

Il retrace l'odyssée du dirigeant d'ETI amené à entraîner toute son entreprise dans la transformation digitale.

Il rend compte d'un atelier de co-design inédit, organisé à The Camp, avec des dirigeants d'ETI. Pendant 2 jours, ces derniers ont dessiné le périple qu'ils ont vécu, en suivant le fil de narration établi par Joseph Campbell - un mythologue américain, professeur et écrivain – qui a mis en évidence dans les années quarante le schéma commun à nombre de récits à travers le monde : **le voyage du héros.**

Vous y trouverez aussi le récit individuel de 26 dirigeants d'ETI.

Les représentants du METI, mouvement des entreprises de taille intermédiaire, en sont convaincus : cet ouvrage collectif servira grandement à la transformation digitale des ETI françaises, ainsi qu'à toutes les PME en développement.

Écosystème, disruption, formation et accompagnement des équipes, intégration des nouvelles technologies, changement de mode de penser et de manager... sont les véritables défis de cette odyssée, qui est avant tout une formidable aventure humaine !