



DIRIGEANTS DE PME ET ETI, CONJUGUEZ TRANSFORMATION DIGITALE ET PERFORMANCE DURABLE !

**LE COLLÈGE
DU DIRIGEANT**



DIRIGEANTS DE PME ET ETI : EMPAREZ-VOUS DE VOTRE TRANSFORMATION DIGITALE !

Synthèse du webinaire présenté par Le Collège du Dirigeant le 8 février 2023 et animé par Helen Zeitoun (CEO & Founder DATAE HUMANUM, ex DG Ipsos, auteure d'un livre sur la transformation digitale) et Bruno Berthon (CEO & Founder BFB Consulting, ex SMD Accenture Strategy, INSEAD Digital Transformation Senior Fellow), tous deux partners et advisors au Collège du Dirigeant et consultants senior en transformation digitale & data.

Non, le digital n'est pas que l'affaire du DSI, de la technologie, et n'est pas réservé aux grands groupes. Pourtant les PME et ETI sont encore nombreuses à ne pas l'avoir encore appréhendé, à ne pas avoir su tirer parti de son impact sur les revenus, sur le profit et l'innovation futurs, alors que leur modèle par essence agile et centré clients s'y prêterait naturellement. Le potentiel de création de valeur pour les PME, ETI est essentiel, en particulier si le dirigeant s'empare lui-même du sujet, donne le cap du digital et de la data. Cinq grands principes peuvent à la fois motiver et orienter le dirigeant :

Principe 1 : le digital est un outil de résilience

La période Covid a montré que les entreprises agiles ont su mettre en place des initiatives digitales qui ont nourri leur résilience : quelle entreprise n'aurait pas souhaité être plus digitale en période de confinement ? Alors qu'une litanie de crises se déploie sans interruption depuis, le sujet perdure et le digital est plus que jamais indispensable pour assurer l'avantage concurrentiel et la pérennité des modèles de demain.

Principe 2 : Le digital est vital au sens premier du terme

L'expérience montre que ne pas lancer de transformation digitale impacte négativement la marge de l'entreprise (-7.9 points par rapport à la moyenne de son secteur) - étude MIT CISR de 2021 ; a contrario l'impact marge est très significatif (+19.3 points) pour une entreprise dite « *future ready* » dont la transformation digitale est complète, sur le plan des opérations et de l'expérience client.

On a tendance à sous-estimer les risques à ne pas investir dans le digital, a fortiori dans le contexte court-termiste de crise, alors que cela peut impacter les revenus et marges notamment en ignorant l'émergence invisible de plateformes concurrentes dont le modèle permet des prix inférieurs. On a aussi tendance à sous-estimer les opportunités de revenus et profits incrémentaux par le digital et la data, que nous illustrons ci-dessous.

Principe 3 : le digital est accessible à toutes les entreprises

Accessible car deux grands types de cas d'usage basiques, qui ne nécessitent pas de gros investissements (ou par itération), génèrent un avantage concurrentiel et un retour sur investissement (ROI) toujours significatifs.

Le premier a trait à l'efficacité des opérations et l'activation de capteurs d'information et de processus automatisés générateurs d'efficacité, de productivité. Dans le domaine par exemple de l'efficacité énergétique des bâtiments, le ROI a explosé du fait de l'évolution des prix de l'énergie, passant de 7-8 ans à 3-4 ans pour les entreprises ayant actionné leurs leviers digitaux, et ce en agissant sur

- l'apprentissage et le pilotage de la frugalité comme environnement favorable à la transformation (6-9% d'efficacité),
- la mise en place de capteurs avec suivi précis des données dérivées qui est un « *game changer* » industriel (10-15%),
- Et enfin l'installation d'un système de pilotage automatisé permettant de passer à l'échelle (30-40%).

Le deuxième cas d'usage a trait à l'exploitation des données client, du CRM, des données de e-commerce pour générer des revenus supplémentaires. Ces données sont souvent sous-exploitées voire inexploitées, sans nomenclature ou éparpillées dans l'organisation. Dans le secteur de la distribution de produits surgelés, le cas Picard Surgelés est un succès de croissance emblématique : l'exploitation intelligente des données clients autour de la meilleure activation du programme de fidélité suppose de :

- monter un « *data lake* » ou « *master data base* » pour rassembler les données internes et externes pertinentes et les faire analyser par un *data scientist*
- en inférer des opportunités bien ciblées, nouveaux produits, services, lieux/ concepts de vente,
- développer une relation client renouvelée : app conviviale et personnalisation d'offres.

Principe 4 : le digital passe par une forte appropriation et nécessite un changement managérial et culturel pour sa mise en œuvre effective

Monter un « *lab digital* » c'est une étape dans une feuille de route, mais c'est l'activation dans l'entreprise qui est clef pour générer de la croissance et de l'efficacité. Pour adopter le digital, l'entreprise attend du dirigeant qu'il s'en empare personnellement, qu'il formalise une vision inspirante et concrète pour chacun, et qu'il encourage une nouvelle manière de travailler :

- une collaboration d'égal à égal entre business et IT/ Digital en termes de force de proposition et de suivi de projet (tech/ budget/ réalisation),

- le principe du *Minimum Viable Product* (MVP) qui suppose de ne pas viser la perfection et de lancer rapidement une version d'un produit/ dispositif sur le marché afin de le tester et de l'améliorer au fur et à mesure avec les clients, avant de l'industrialiser (« *test & learn* »),
- une communication intensive et répétée pour créer l'envie en interne, partager concrètement les succès, en flux continu et de façon virale, et bien sûr partager à l'externe.

Principe 5 : le digital ne se gère pas comme un projet classique, il a tout à gagner d'un mode de gouvernance ouvert

Les dirigeants de PME et ETI qui ont choisi d'affronter l'incertitude et de créer de la différenciation, de la valeur par un programme digital ont très souvent utilisé d'autres formes d'accompagnement qui les aident à sortir de leur entre-soi pour mieux avancer

Parmi celles-ci, deux s'avèrent d'autant plus intéressantes qu'elles sont personnalisables, accessibles, de haut niveau et indépendantes donc sans générer de conflit d'intérêt :

1. L'Advisory Board ou Comité consultatif est l'atout externe du dirigeant, une équipe composée de trois experts complémentaires qui ont mené une/des transformations digitales réussies, qui le challengent, l'aiguillent avec une diversité très riche de points de vue, de contacts, pour lui permettre de faire les bons choix aux moments clefs de l'élaboration et de l'avancement du projet ; ce dispositif a démontré son efficacité partout dans le monde avec un taux de réussite de plus de 90% et un impact financier favorable de +15% en moyenne ainsi qu'un impact positif de +30% sur la confiance dans les choix des dirigeants selon Advisory Board Centre d'Australie. *Plus d'information ?* www.lecollegedudirigeant.fr

2. Un modèle de Conseil personnalisé - 360 degrés - léger et pragmatique, en interaction directe avec les équipes pour :

- auditer la maturité digitale- recommander voire déployer les opportunités digitales et data, sur l'efficacité des opérations et/ ou l'expérience client,
- proposer les capacités et infrastructures, le leadership digital et le changement organisationnel et culturel nécessaires.
- contourner les blocages

Ainsi le projet digital est mis sur les rails avec les équipes et le recours à une sorte de *Chief Transformation Officer de transition*, facilitateur et levier du passage à l'échelle.

Plus d'information ? helen@helenzeitoun.com ; bfb@bfbconsulting.org