

# Transformation digitale des PME

en **6** étapes



**Business  
Services**

Janvier 2019

# Transformation digitale

en

# 6

étapes

## Disruption, ubérisation, désintermédiation...

Quel que soit le nom qu'on lui donne, la digitalisation de l'économie bouleverse l'environnement des entreprises. De toutes les entreprises.

**Non**, la transformation digitale n'est pas réservée aux grands groupes et aux start-ups. Elle concerne tous les secteurs, toutes les tailles de structures, le BtoB comme le BtoC.

**Non**, ce n'est pas qu'une affaire de technologies.

**Oui**, même les PME ont les moyens de s'adapter, car le premier obstacle à la transformation n'est pas le manque de moyens, mais l'absence de vision.

Il est urgent pour les PME/ETI de revoir leur stratégie et leurs business models face à de nouveaux concurrents, mais aussi de repenser leur organisation interne.

Dans cet ebook, nous vous guidons dans les étapes de cette transformation.



# Sommaire

## Les 6 étapes de votre transformation digitale

- |           |   |      |           |   |      |
|-----------|---|------|-----------|---|------|
| <b>#1</b> | <b>Initiez votre réflexion stratégique</b>  | p.8  | <b>#5</b> | <b>Déployez les bons outils digitaux</b>                                      | p.24 |
| <b>#2</b> | <b>Impliquez vos collaborateurs</b>         | p.12 | <b>#6</b> | <b>Testez pour mieux apprendre</b>  | p.28 |
| <b>#3</b> | <b>Fixez le cap</b>                         | p.16 | <b>■</b>  | <b>Soyez accompagné dans votre projet de transformation digitale de A à Z</b> | p.32 |
| <b>#4</b> | <b>Planifiez les chantiers prioritaires</b> | p.20 | <b>■</b>  | <b>Pourquoi choisir Orange Business Services ?</b>                            | p.36 |



# #1



**Initiez  
votre réflexion  
stratégique**

# #1

## Initiez votre réflexion stratégique

La prise de conscience de la nécessité de se transformer est la première étape à franchir pour les PME/ETI, qui ont tendance à gérer les urgences et à repousser les chantiers de long terme. Or, pas de vision possible sans compréhension.

L'innovation reconfigure les marchés, ouvre la voie à de nouveaux business models, permet d'offrir des services supérieurs à un coût inférieur, met les prix sous tension. Cela requiert des changements structurants à tous les niveaux de l'entreprise.

Votre univers de concurrence a changé (avantages concurrentiels remis en cause, zones de chalandise abolies, réduction des barrières à l'entrée...), il faut le redéfinir. Ne pensez pas qu'aux GAFA, les nouveaux entrants plus petits sont aussi dangereux. Analysez la nouvelle chaîne de valeur car les curseurs ont bougé. Avec l'accès direct au client final ou à ses données, et l'émergence de plateformes bifaces, la frontière entre B2B et B2C devient plus floue. Les rapports de force au sein des filières s'en trouvent bouleversés. Tout cela offre des opportunités de se repositionner.

### Posez-vous les bonnes questions :

Quelles évolutions des usages et des technologies peuvent bouleverser votre activité dans les 3-5 ans ?

Votre marché sera-t-il toujours porteur à moyen terme ?

Quels sont les leviers de croissance possibles ?

Votre entreprise est-elle organisée pour s'adapter rapidement ?

D'expérience, nous savons que la réussite de votre transformation passera par la capacité à définir la stratégie adaptée. Pour mener à bien cette réflexion, mettez à contribution vos équipes.

**Faites appel à des professionnels du conseil pour vous aider à auditer votre « maturité digitale » et établir un diagnostic, identifiez vos objectifs et vos besoins.**



### La transformation digitale, c'est quoi ?

C'est une adaptation de son business model pour créer de la valeur dans un contexte digital. La transformation digitale consiste à anticiper les mutations incontournables pour pouvoir les maîtriser au lieu de les subir. Cela passe par une rénovation globale des pratiques d'innovation et de management, de l'organisation et des infrastructures, et le recrutement de nouveaux profils. La démarche doit être centrée autour de l'entreprise, des clients et des partenaires. La technologie vient en appui.



**1**  
**entreprise**  
**sur 5**

**va disparaître**  
**si elle ne fait rien**  
**d'ici 3 ans.**

**87%**

**des dirigeants**  
**de PME/ETI**  
**n'affichent pas**  
**la transformation**  
**digitale**  
**comme priorité**  
**stratégique.**

Enquête BPIFrance/ LeLab, sept. 2017



# #2

—  
Impliquez vos  
collaborateurs

# #2

## Impliquez vos collaborateurs



Si, comme 28% des dirigeants, vous pensez que la résistance au changement est l'un des principaux freins à la transformation digitale, une seule solution : faire de vos collaborateurs le facteur clé du succès de votre projet. Tout le monde doit avoir vu le film pour en écrire la musique.

Intégrer les collaborateurs dans le projet dès le début du processus (et pas seulement votre DSI) permet à chacun de comprendre la stratégie et ses enjeux, de se sentir impliqué, et d'être en capacité de l'appliquer au quotidien. Ne sous-estimez pas le rôle moteur qu'ils peuvent avoir. Marketing, RH, relation client... Si vous ne collaborez pas avec eux, ils trouveront eux-mêmes leurs fournisseurs et risquent de créer un patchwork de systèmes en silos.

A l'inverse, ne laissez pas non plus un département s'emparer du pilotage de la transformation. Cela doit être un projet d'entreprise, au cœur de la stratégie. La transformation de l'entreprise ne peut se faire sans la participation active et l'adhésion de l'ensemble des employés.

Cela passe par un effort pour expliquer le sens du projet et répondre à leurs inquiétudes (changements d'habitudes, impact sur les emplois...). Il faut leur montrer les avantages concrets qu'ils pourront en retirer au quotidien.

Fort de cette démarche de cocréation, vous pourrez aussi l'appliquer aux autres parties prenantes de l'entreprise, comme vos partenaires, vos fournisseurs ou vos clients.

- **Évaluez la capacité de vos salariés à évoluer**
- **Organisez des ateliers de réflexion, des formations**
- **Communiquez, soyez pédagogue**

“

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

”

Jacques Wolff, Président de Sewosy

**25%**

des dirigeants seulement associent directement les équipes opérationnelles au projet

**12%**

seulement mettent en place des formations dédiées au digital

Enquête BPI France/ LeLab, sept. 2017

# #3



**Fixez le cap**

# #3

## Fixez le cap

Nous allons vous révéler un secret : vous n'avez pas besoin de stratégie digitale. Ce qu'il vous faut, c'est une stratégie adaptée au monde digital. La vraie transformation digitale touche à la stratégie globale de l'entreprise. Si vous vous contentez de digitaliser l'existant, vous restez dans le domaine de la performance opérationnelle.

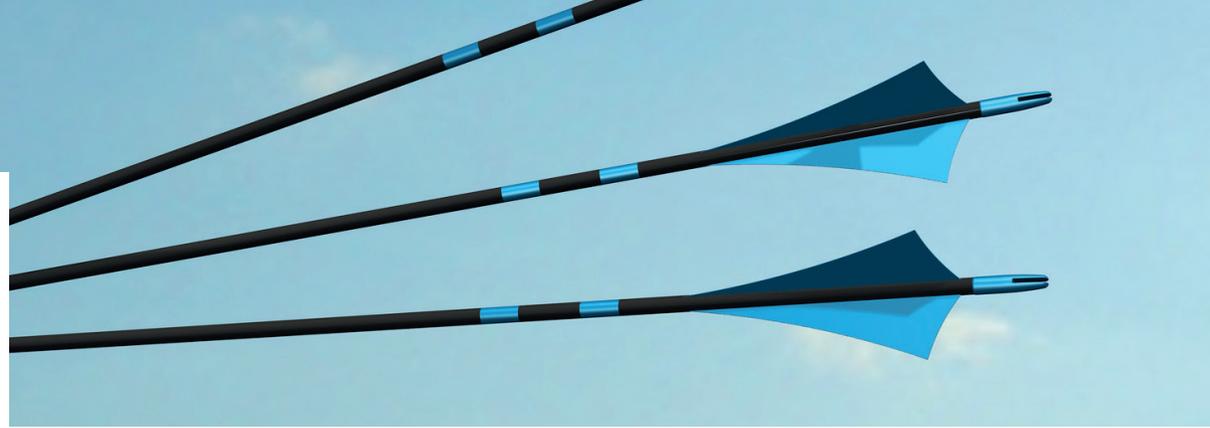
Pour élaborer votre stratégie, gardez à l'esprit que c'est l'organisation qui doit piloter le digital, et pas le digital qui doit piloter l'organisation. Les technologies ne sont que des moyens. Une bonne stratégie se déploie dans tous les domaines de l'entreprise, des process aux usages, en passant par les produits. Il est facile de tomber dans le piège et de voir la transformation digitale comme un simple levier de rationalisation des coûts et des fonctionnements. Mais ce qui doit vous guider, c'est la création de valeur !

Dans une PME-ETI, il est important que ce soit le dirigeant qui porte cette vision, et la partage avec son entreprise. À partir du moment où tous les collaborateurs savent pourquoi ils doivent changer leurs habitudes, la dynamique peut se mettre en place et les résistances au changement vont diminuer.

Ce cap doit être viable et pérenne, tout en sachant qu'il faudra de toute façon évoluer dans l'incertitude et l'adaptation permanente. Il doit servir de référence et motiver les troupes.

N'oubliez pas qu'une vision sans feuille de route ne sert à rien. Soyons réaliste, sans objectifs ni moyens clairement définis, la transformation digitale sera un échec. Vous ne pouvez pas tout faire d'un coup ? C'est normal. Définissez des priorités.

- **Faites entrer le digital dans vos processus décisionnels**
- **Mettez en place une stratégie de conduite du changement**
- **Donnez du sens à la transformation**



“

**Il faut plus que des investissements financiers pour réussir la transformation digitale d'une entreprise. Cela requiert leadership et vision de la direction générale.**

”

George Westerman, professeur au MIT, in La transformation digitale des entreprises : les bonnes pratiques (Eyrolles)

“

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

**Pourquoi ? Parce que les métiers casseront l'initiative.**

”

Marie Canzano, Présidente du cabinet de recrutement Digital jobs



# #4



**Planifiez les  
chantiers  
prioritaires**

# #4

## Planifiez les chantiers prioritaires



Ces priorités peuvent prendre diverses formes : nouveau business model, diversification, internationalisation, repositionnement, dématérialisation, automatisation... Dans tous les cas, la question à laquelle il faut répondre est : Comment créer de la valeur ?

### 3 chantiers sont prioritaires :

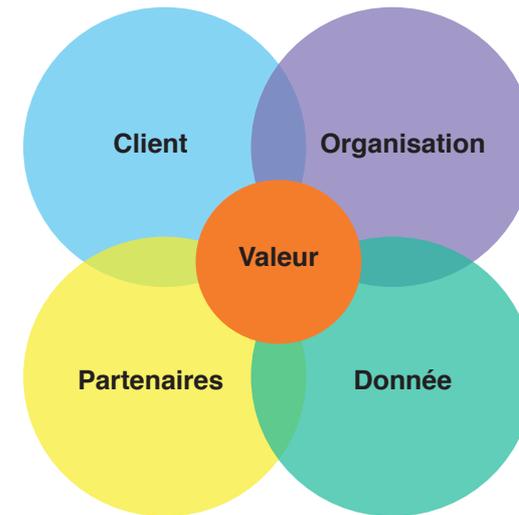
- remettre son client au cœur de l'entreprise
- rendre son organisation plus agile
- s'appuyer sur des partenaires comme accélérateurs de sa propre transformation

**Le client** : s'adapter à ses nouveaux besoins, penser usages et expériences, créer un nouveau parcours client (stratégies omnicanales, e-commerce, réseaux sociaux...), personnaliser les expériences...

**L'organisation** : travail en mobilité, réseau social d'entreprise, collaboratif... Faites monter les collaborateurs en compétences, et faites converger votre organisation historique avec la nouvelle donne digitale.

**Les partenaires** : Stratégies de coopération, d'écosystèmes et de plateforme, effets de réseau, open innovation... La frontière de l'entreprise avec l'extérieur doit se perméabiliser, la logique d'ouverture prévaloir.

**Un 4e chantier transversal : la donnée**. Selon votre stade de maturité, vous vous demanderez quelles données collecter, comment les acquérir, les valoriser, et les utiliser pour prendre des décisions. Gardez en tête le dicton « garbage in, garbage out » : les algorithmes les plus puissants ne pourront rien pour vous s'ils utilisent des données de mauvaise qualité.



### Ce n'est pas la taille qui compte

Les PME / ETI objectent fréquemment qu'elles manquent de temps et de moyens pour mener à bien les chantiers de transformation digitale. Mais à l'ère du digital, ce qui compte n'est pas la taille, c'est la capacité à réagir et évoluer rapidement.

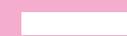
“ Dans notre monde, ce n'est pas le gros poisson qui mange le petit, c'est le rapide qui mange le lent ”

Klaus Schwab, fondateur du Forum économique mondial

► **Prioriser quelques projets de développement pour mieux les réussir**



# #5



Déployez les  
bons outils  
digitaux

# #5

## Déployez les bons outils digitaux



Une fois que les besoins sont bien identifiés, on peut parler technologies, qui font partie des réponses à ces besoins. L'investissement se fera progressivement, en fonction de la maturité du projet et du capital humain et financier disponible.

Cloud, intelligence artificielle, big data, IoT, CMS, CRM, services dématérialisés, messagerie, connectivité, réseaux, vidéoconférence, gestion de parc mobile, stockage... Autant de technologies qui accéléreront votre transformation.

Il faudra mettre en place des outils et des process pour faciliter la collecte et l'analyse de données, liées notamment à la vente et la relation client. Ces usages sont fortement créateurs de valeur : optimisation des processus (gains de productivité, gestion des flux...), amélioration de la qualité des produits et services, personnalisation (segmentation de l'offre, customisation...), gestion prédictive, etc.

La valorisation et l'exploitation des données nécessitent des outils de base, type CRM ou ERP, et ensuite éventuellement plus sophistiqués comme l'intelligence artificielle.

Un point important est de veiller à l'interopérabilité des systèmes. Cela ne signifie pas forcément avoir un seul fournisseur, mais un maître d'ouvrage qui orchestrera l'ensemble des solutions fournies par différents prestataires soigneusement sélectionnés.

Qui dit digitalisation dit aussi cybersécurité : choisir une offre de cloud adaptée à ses besoins, sensibiliser ses collaborateurs, sécuriser ses données, et veiller à la conformité avec le RGPD.

- ▶ **Travaillez sur les données**
- ▶ **Investissez dans la cybersécurité au fur et à mesure des déploiements**

“

Aujourd'hui, le digital autorise justement des relations plus humaines en affranchissant les vendeurs de tâches fastidieuses pour se concentrer sur le conseil et l'échange. Encore faut-il que les solutions (hard et soft) soient adaptées aux usages : device, application dédiée, ergonomie, performance, connectivité, accès au SI, profils... Il est primordial de comprendre et d'impliquer les vendeurs dès les premières réflexions pour développer des solutions adaptées à leur vie, professionnelle et personnelle.

”

Eric Tissot, Manager dans le conseil en digital et innovation

60%

des PME / ETI n'exploitent pas ou peu les données liées à la vente ou la relation client



Enquête BPIFrance/ LeLab, sept. 2017



# #6



**Testez  
pour mieux  
apprendre**

# #6

## Testez pour mieux apprendre



La transformation digitale ne se limite pas à remplacer une ancienne technologie par une nouvelle. C'est un travail à long terme, qui a un début mais pas de fin. Ce n'est pas comme si on pouvait se dire, à un instant T, « ça y est, mon entreprise est transformée, je peux passer à autre chose » !

L'économiste Joseph Schumpeter, le père du concept de destruction créatrice, disait : « La croissance est un processus permanent de création, de destruction et de restructuration des activités économiques ». On peut transposer cette définition à la transformation des entreprises dans le monde digital.

Concrètement, cela implique d'être prêt à faire évoluer son plan stratégique en cours de route. De se placer dans une posture dynamique et offensive : toujours préparer le coup d'après, en se mettant en position de pouvoir pivoter pour conquérir de nouveaux marchés.

Soyez curieux, multipliez les sources d'inspiration, améliorez, corrigez, itérez. Ce sont les meilleurs conseils que nous puissions vous donner.

- ▶ **Alimentez un laboratoire d'idées**
- ▶ **Entretenez le dialogue avec votre écosystème**
- ▶ **Mesurez vos performances et adaptez vos indicateurs**

“

**Le principe d'une feuille de route, c'est qu'elle est évolutive. Il faut être capable de la modifier en fonction du contexte. A ce titre, les PME ont un avantage : contrairement aux grandes entreprises, elles sont agiles par nature.**

”

Olivier Diaz, Manager Orange Consulting

“

**La plupart des dirigeants rédigent un plan stratégique... et font tout pour s'y tenir. C'est une erreur car on ne peut pas tout anticiper. Il vaut mieux fixer un cap et saisir les opportunités au fur et à mesure qu'elles émergent.**

”

Jérôme Barthélemy - Professeur de stratégie et management à l'ESSEC



# A-Z



**Soyez  
accompagné  
dans votre  
projet de  
transformation  
digitale  
de A à Z**

# Soyez accompagné dans votre projet de transformation digitale de A à Z



Complexité et manque de compétences en interne sont les premiers freins à la transformation digitale des PME / ETI. Les cabinets de conseil traditionnels connaissent mal les PME. Chez Orange, avec Digital Starter, nous nous adaptons à leurs besoins en leur offrant un accompagnement semi sur-mesure, pragmatique, pour un budget raisonnable.

Un consultant, en immersion dans l'entreprise pendant 5 jours, vous aide à définir votre approche autour de vos projets, de vos équipes et de vos clients, en s'appuyant sur ce que vous avez déjà mis en place. Il analyse tous les métiers de l'entreprise (marketing, commercial, organisation, IT, data), ses forces et ses faiblesses, les opportunités et les menaces. A l'issue de ce diagnostic, il vous remet des recommandations concrètes pour établir votre feuille de route.

**Choisir Orange, c'est choisir des compétences IT reconnues et un cabinet de conseil parmi les meilleurs sur ces sujets.** (Source : Capital Magazine n°325, 1er octobre 2018) C'est bénéficier d'un interlocuteur unique et de la possibilité d'enchaîner sur les solutions spécialisées d'Orange, dans une approche multifournisseurs et avec des engagements contractuels de niveau de service.



“

Orange souhaite avant tout apporter une solution pragmatique et opérationnelle aux entreprises qui souhaitent engager, étape par étape, la transformation digitale. L'enjeu c'est d'aider les entreprises à faire le premier pas.

”

Valérie Cussac, Vice-Présidente  
Business Unit Mobile chez Orange  
Business Services

- Conseil et accompagnement
- Connectivité
- Audit et solutions de cybersécurité
- Mobilité
- Espace collaboratif
- Relation client
- Service
- Innovation
- IoT
- Data



**Pourquoi  
choisir Orange  
Business  
Services ?**

# Pourquoi choisir Orange Business Services ?

avec Orange Consulting,

**200** consultants en France et à l'international

**30** millions d'euros de chiffre d'affaires

**250** clients

**10** ans d'expérience

**1000** missions réalisées chaque année

**2000** experts de la transformation digitale à votre service

- Orange Consulting, le cabinet conseil d'Orange Business Services
- L'appartenance à un groupe précurseur et à la pointe de l'innovation technologique
- Une approche humaine basée sur la confiance, l'engagement et la proximité
- Des consultants qui accompagnent à la fois la transformation digitale du groupe Orange et celle des clients d'Orange Business Services

Vous souhaitez en savoir plus ?

Contactez votre ingénieur commercial Orange Business Services ou rendez-vous sur [orange-business.com/fr/consulting](https://orange-business.com/fr/consulting)





**Vous souhaitez en savoir plus ?**  
**Contactez votre ingénieur commercial Orange Business Services**  
**ou rendez-vous sur [orange-business.com/fr/consulting](https://orange-business.com/fr/consulting)**



**Business  
Services**

Orange, SA au capital de 10 640 226 396 euros - 78 rue Olivier de Serres, 75015 Paris 380 129 866 RCS Paris – document non contractuel – Janvier 2019 – Crédit photos : Orange