A large, solid yellow circle is positioned on the left side of the page, partially overlapping the main title area.

# **HISTOIRE D'INCOMPRÉHENSION**

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

LES PRINCIPAUX RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE

# Pourquoi une étude sur la transformation digitale ?

La transformation digitale : un thème dans l'air du temps, mais qui reste difficile à bien appréhender pour un dirigeant de PME-ETI.

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

Il en ressort une étude inédite. Inédite par son ampleur : plus de 1 800 répondants, dirigeants de PME et ETI françaises. Aucun baromètre comparable n'existe en France. Et inédite par son approche, avec des questions orientées sur les pratiques en termes d'innovation, de management et d'organisation plutôt que sur le niveau d'équipement technologique de l'entreprise.

Ce document est un complément à l'étude *Histoire d'incompréhension. Les dirigeants de PME et ETI face au digital* (octobre 2017). Nous y présentons une très grande partie des résultats issus de notre enquête, qu'il nous était difficile de tous faire apparaître dans l'étude.

Ces résultats de l'enquête s'organisent autour de cinq grandes parties :

- 1 le détail de la méthodologie et de notre échantillon ;
- 2 les résultats à plat avec trois focales : stratégie et projet de transformation digitale ; l'offre et la relation client ; la mise en œuvre technologique et l'exploitation des données ;
- 3 les différences sectorielles parmi les six secteurs interrogés : BTP, Commerce, Industrie, Services, Tourisme et Transports ;
- 4 le détail des trois profils de dirigeants que nous avons créés à partir des résultats de l'enquête : les Sceptiques, les Apprentis et les Conquérants ;
- 5 les bonnes pratiques pour passer d'un profil à l'autre à partir d'une exploitation fine des données.

L'étude *Histoire d'incompréhension. Les dirigeants de PME et ETI face au digital* est disponible sur [le site de Bpifrance Le Lab](#).

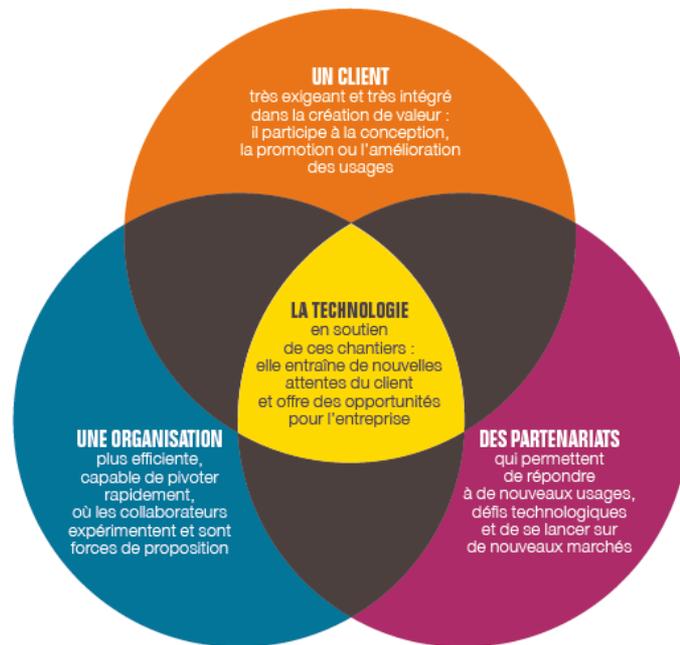
# Les enjeux de la transformation digitale

**Qu'est-ce que la transformation digitale ?** C'est une dynamique continue visant à remettre son client au cœur de l'entreprise, à rendre son organisation agile, et à s'appuyer sur ses partenaires pour créer de la valeur dans un contexte digital. Le digital bouleverse les acquis, les certitudes et les modèles d'affaires traditionnels : prix sous tension, passage du produit à l'usage, précarisation des avantages concurrentiels, monde en réseau. Il faut donc se transformer pour s'y adapter.

**Dans cette démarche, la technologie est un élément clé, mais elle n'est qu'un moyen.** Elle doit toujours répondre à un enjeu business bien identifié : recherche d'efficacité, meilleure expérience client, meilleure gestion des stocks et des flux... C'est l'objectif de cette étude : aider les dirigeants à construire leur projet de transformation digitale, dans lequel les technologies trouveront leur juste place.

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

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



# SOMMAIRE

- 01. Méthodologie et structure de l'échantillon** ..... 05-09
- 02. La transformation digitale : la grande oubliée des PME et ETI** ..... 10-19
- 03. Maturité digitale : des différences sectorielles marquées** ..... 20-25
- 04. Les 3 profils de maturité digitale** ..... 26-30
- 05. D'un profil à l'autre** ..... 31-42

# MÉTHO DOLOGIE



01.



**ET STRUCTURE  
DE L'ÉCHANTILLON**

# Méthodologie de l'enquête

## et répartition géographique des réponses

Le questionnaire « Les dirigeants de PME et ETI face au digital » a été envoyé à 29 988 dirigeants de PME et d'ETI, tirés aléatoirement dans la base des 112 000 PME et ETI déposant des comptes aux greffes des tribunaux de commerce et ayant affiché lors du dernier exercice comptable disponible un chiffre d'affaires compris entre 2 millions et 1,5 milliard d'euros.

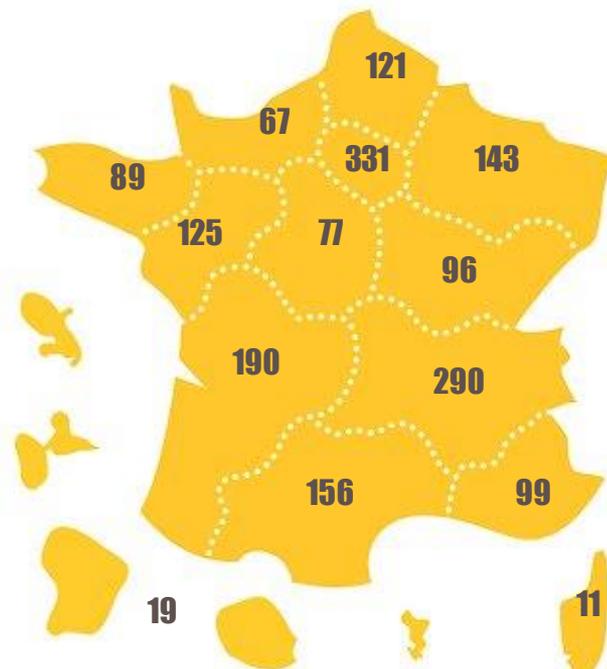
Ces deux bornes ont été choisies pour exclure, d'une part, les microentreprises, et d'autre part, les grandes entreprises. Nous avons par ailleurs exclu les entreprises du secteur de l'agriculture, les entreprises financières et les activités de holding.

Un « dirigeant » est une acceptation large regroupant : le président, le directeur général, le directeur associé ou tout membre du comité exécutif ou du comité de direction de l'entreprise.

Nous avons, à ce jour, collecté et analysé 1 814 réponses, soit un taux de retour de 6,05 %. Les réponses nous sont parvenues de toute la France, y compris des DOM-TOM.

- **DISTRIBUTION DES RÉPONDANTS PAR RÉGION D'IMPLANTATION DE L'ENTREPRISE**

UNITÉ : EN NOMBRE DE RÉPONDANTS



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

# Représentativité du panel

## Une surreprésentation de l'industrie et une sous-représentation de l'Île-de-France

Le panel de répondants est globalement représentatif de la population ciblée. Quelques différences notables s'observent.

- **L'industrie est surreprésentée et le commerce sous-représenté au sein de notre panel.** La part des entreprises industrielles atteint ainsi 28 % dans notre échantillon, contre 18 % dans la population mère. À l'inverse, le poids du commerce n'y est que de 29 %, contre 37 % dans la population mère.
- **La région Île-de-France est sous-représentée dans notre échantillon par rapport aux autres régions françaises.** Alors que les entreprises franciliennes représentent 26 % des entreprises de la population-mère, elles ne constituent que 18 % de notre panel.

- **COMPARAISON DE LA STRUCTURE DU PANEL PAR RAPPORT À LA POPULATION MÈRE**  
UNITÉS : EN %, PART DES RÉPONDANTS OU DES ENTREPRISES  
DE LA POPULATION MÈRE

	PANEL (1 814 RÉPONDANTS)	POPULATION MÈRE (29 988 ENTREPRISES)
Industrie	28 %	18 %
BTP	14 %	12 %
Commerce	29 %	37 %
Transports	6 %	6 %
Tourisme	3 %	4 %
Services	20 %	22 %
Île-de-France	18 %	27 %
Auvergne-Rhône-Alpes	16 %	14 %
Nouvelle Aquitaine	10 %	8 %
Occitanie	9 %	8 %
Grand Est	8 %	8 %
Hauts-de-France	7 %	7 %
Pays de la Loire	7 %	5 %
Autres régions	25 %	23 %

Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Histoire d'incompréhension », février-avril 2017, 1 814 réponses exploitées ;  
Base Altarès-D&B, janvier 2017.

# Structure de l'échantillon

## 1. Par taille d'entreprise

### • VENTILATION PAR TAILLE D'ENTREPRISE (EFFECTIFS)

NOMBRE DE COLLABORATEURS	RÉPONDANTS	
	EN NOMBRE	EN %
0 à 9	314	17,4 %
10 à 19	436	24,1 %
20 à 49	666	36,8 %
50 à 99	185	10,2 %
100 à 199	111	6,1 %
200 à 499	75	4,1 %
500 à 1999	19	1,1 %
2000 et plus	2	0,1 %
<b>Total</b>	<b>1 808</b>	<b>100 %</b>

Source : Bpifrance Le Lab, enquête « Histoire d'incompréhension », février-avril 2017, 1 808 réponses exploitées ; Base Altarès-D&B, janvier 2017.

## 2. Par secteur d'activité

### • VENTILATION PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ

SECTEUR D'ACTIVITÉ	RÉPONDANTS	
	EN NOMBRE	EN %
Industrie	509	28 %
BTP	252	14 %
Commerce	525	29 %
Transports	112	6 %
Tourisme	54	3 %
Services	362	20 %
<b>Total</b>	<b>1 814</b>	<b>100 %</b>

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

### 3. Répartition entre BtoB et BtoC

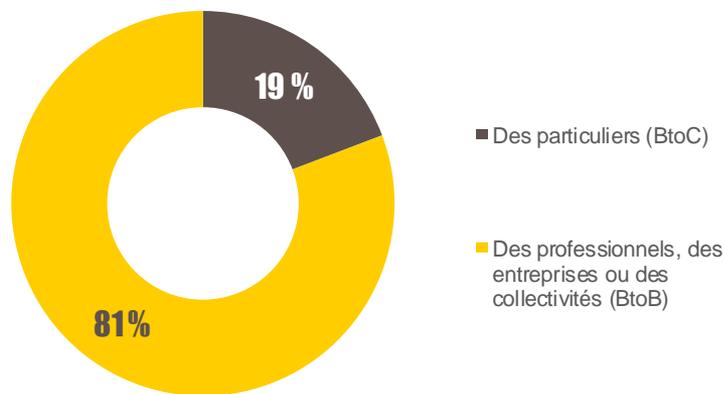
Les entreprises en BtoB sont très largement représentées par rapport aux entreprises dans le BtoC. Cela ne signifie toutefois pas que les entreprises du BtoB ne sont pas également en BtoC, et réciproquement, mais ce n'est pas là qu'elles réalisent la majorité de leur chiffre d'affaires.

- **DISTRIBUTION DES RÉPONDANTS EN FONCTION DE LA NATURE DE LEUR ACTIVITÉ (BTOB/ BTOC)**

UNITÉ : PART EN % DES RÉPONDANTS

(en réponse à la question : « Vos clients sont-ils plutôt : des particuliers (BtoC) ?

Des professionnels, des entreprises ou des collectivités (BtoB) ?)

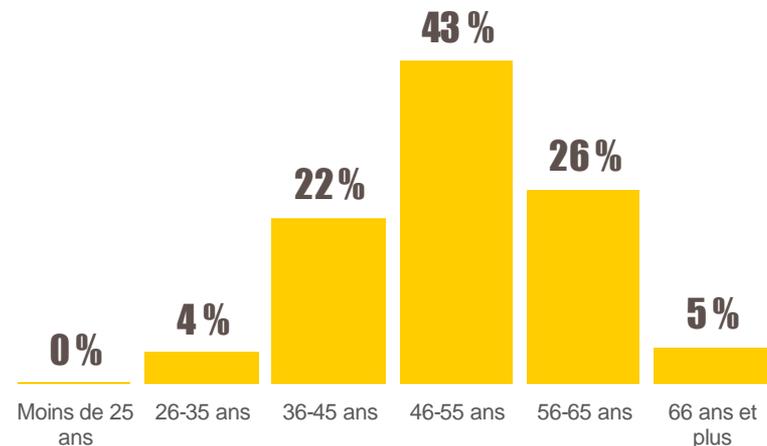


Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Histoire d'incompréhension », février-avril 2017, 1 798 réponses exploitées.

### 4. Par âge du dirigeant

- **DISTRIBUTION DES RÉPONDANTS PAR ÂGE**

UNITÉ : PART EN % DES RÉPONDANTS

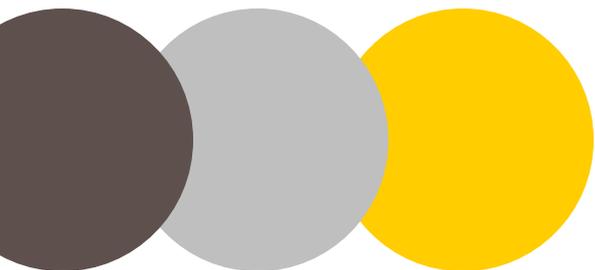


Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Histoire d'incompréhension », février-avril 2017, 1 794 réponses exploitées.

**LA**  
**TRANSFORMATION**  
**DIGITALE**  
■ ■ ■

**02.**

...  
**LA GRANDE OUBLIÉE**  
**DES PME ET ETI**



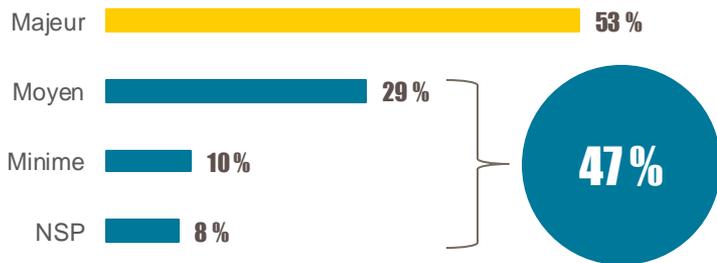
# L'impact de la révolution digitale reste encore peu perçu

**Pour 47 % des dirigeants, l'impact du digital sur leur activité ne sera pas majeur à cinq ans**

Nous pourrions considérer que les secteurs qui ont déjà connu d'importantes ruptures liées au digital ces dernières années sont ceux qui anticipent un impact moindre à 5 ans et plus. Mais c'est en réalité l'inverse qui semble se produire : c'est dans les Services, le Commerce et le Tourisme que les dirigeants sont les plus nombreux à avoir répondu que l'impact de la révolution digitale sur leur activité sera majeur d'ici 5 ans et plus (respectivement 63 %, 59 % et 55 %).

## ● SELON VOUS, QUEL SERA L'IMPACT DE LA RÉVOLUTION DIGITALE SUR VOTRE ACTIVITÉ D'ICI 5 ANS ET PLUS ?

UNITÉ : PART EN % DES RÉPONDANTS



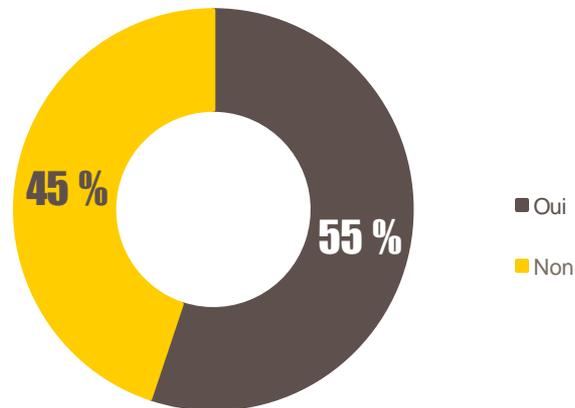
Source : Bpifrance Le Lab, enquête « Histoire d'incompréhension », février-avril 2017, 1 732 réponses exploitées.

**55 % des dirigeants ont une vision de la transformation digitale de leur entreprise**

Le terme de « vision » n'était pas défini dans le questionnaire. Son acception peut donc varier en fonction des répondants. Deux autres questions directement reliées nous permettaient d'affiner l'analyse, à savoir : « Avez-vous construit et partagé votre vision avec vos collaborateurs ? » (66 % à avoir répondu fortement ou très fortement) et « Avez-vous établi une feuille de route claire pour mener cette transformation digitale ? » (63 % à avoir répondu pas du tout ou modérément).

## ● VOUS ÊTES-VOUS FORGÉ UNE VISION SUR LA TRANSFORMATION DIGITALE DE VOTRE ENTREPRISE ?

UNITÉ : PART EN % DES RÉPONDANTS



Source : Bpifrance Le Lab, enquête « Histoire d'incompréhension », février-avril 2017, 1 746 réponses exploitées.

# 63 % d'entre eux n'ont pas établi de feuille de route claire

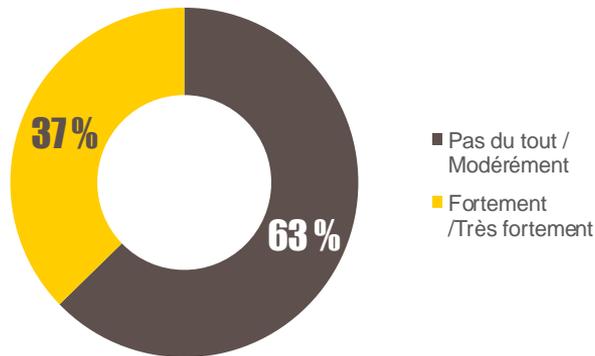
**Pour ceux qui se sont forgé une vision, structurer l'action reste le point dur**

Parmi les 55 % qui ont une vision de leur transformation digitale, 37 % ont répondu avoir établi une feuille de route parfaitement claire de leur projet. Cela illustre la difficulté qui existe entre la définition d'une vision, qui peut être plus ou moins aboutie, et le passage à l'acte autour d'une feuille de route. Cela ne signifie pas que les dirigeants sans feuille de route établie n'ont pas déjà engagé des actions.

## • AVEZ-VOUS ÉTABLI UNE FEUILLE DE ROUTE CLAIRE POUR MENER CETTE TRANSFORMATION DIGITALE ?

(parmi les répondants ayant déclaré avoir une vision de la transformation digitale de leur entreprise)

UNITÉ : PART EN % DES RÉPONDANTS



Source : Bpifrance Le Lab, enquête « Histoire d'incompréhension », février-avril 2017, 931 réponses exploitées.

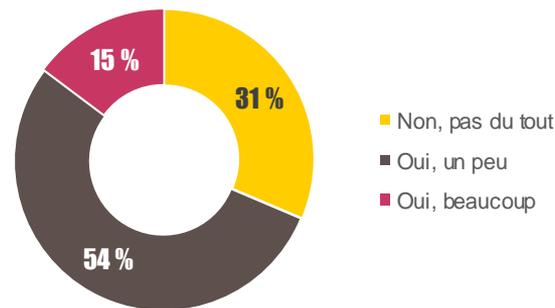
# 85 % des dirigeants ne font pas de veille parfaitement structurée

**C'est l'un des marqueurs traduisant un manqué d'ouverture vers l'extérieur**

85 % des dirigeants interrogés déclarent ne pas avoir mis en place, ou de manière modérée, une veille formalisée sur leurs concurrents, les nouvelles offres ou les innovations technologiques. Cela peut s'avérer pénalisant pour comprendre et anticiper les évolutions du marché dans un contexte digital très mouvant.

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

UNITÉ : PART EN % DES RÉPONDANTS



Source : Bpifrance Le Lab, enquête « Histoire d'incompréhension », février-avril 2017, 1 805 réponses exploitées.

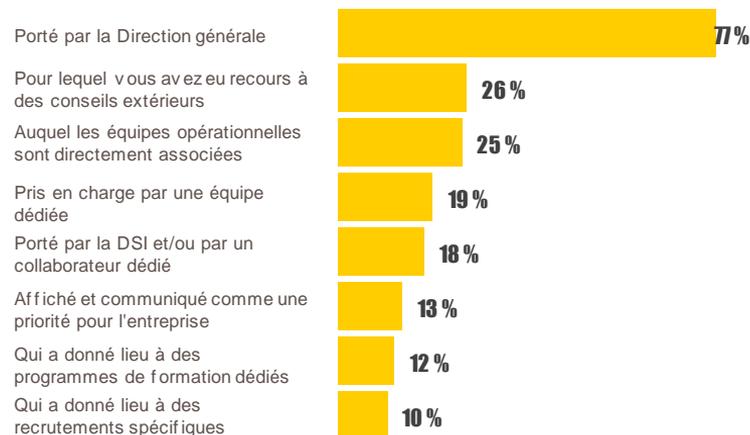
# La transformation est portée par les dirigeants à 77% mais les équipes y sont peu associées

La transformation digitale est un sujet largement porté par la direction générale (dans 77 % des cas). Néanmoins, elle n'est affichée et communiquée comme une priorité stratégique pour l'entreprise que dans 13 % des cas. Et les équipes opérationnelles ne sont associées au projet de transformation qu'une fois sur quatre. De même, nous observons que seuls 12 % des dirigeants ont mis en place des formations dédiées au digital et 10 % procédé à des recrutements spécifiques.

## ● AU SEIN DE VOTRE ENTREPRISE, LA TRANSFORMATION DIGITALE EST UN ENJEU...

(plusieurs réponses possibles)

UNITÉ : PART EN % DES RÉPONDANTS



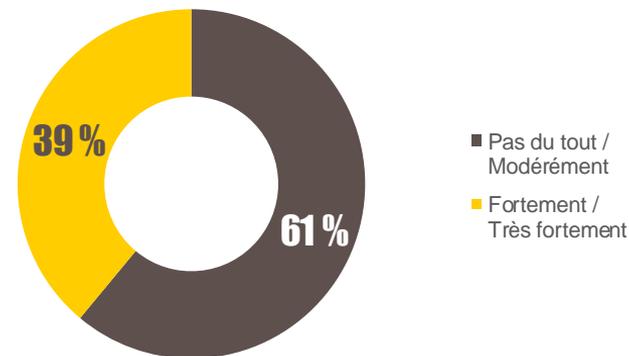
Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Histoire d'incompréhension », février-avril 2017, 1 473 réponses exploitées.

# 61% des dirigeants prônent peu le travail en mode projet La logique de silo semble l'emporter

Selon notre enquête, la transversalité est un marqueur important de maturité digitale, et un levier pour mieux performer dans un contexte digital. Le travail en mode projet est un moyen pour promouvoir cette transversalité. Or, il n'est fortement favorisé que par 39 % des répondants.

## ● FAVORISEZ-VOUS, AU SEIN DE VOTRE ENTREPRISE, LES PROJETS EN MODE EXPÉRIMENTAL, AVEC DE FORTES PRISES D'INITIATIVE DE LA PART DES ÉQUIPES ?

UNITÉ : PART EN % DES RÉPONDANTS



Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Histoire d'incompréhension », février-avril 2017, 1 792 réponses exploitées.

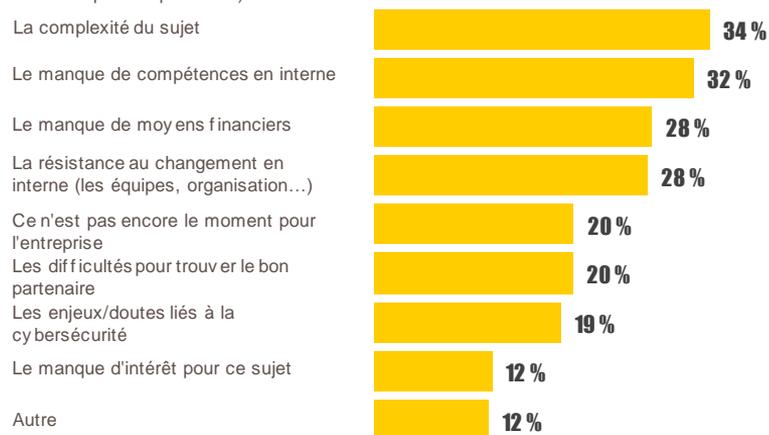
# Différentes raisons expliquent ce retard

## La complexité joue, mais également le manque d'intérêt

La complexité du sujet est le frein le plus fréquemment cité par les dirigeants (par 34 % d'entre eux). Nous pouvons également observer que le manque de ressources, à la fois humaines et financières, constitue, selon les dirigeants, un obstacle important à leur digitalisation (cité respectivement par 32 % et 28 % d'entre eux). Enfin, les freins culturels et psychologiques restent encore forts, puisque 20 % estiment que le temps de la transformation n'est pas encore venu pour leur entreprise et 12 % expriment un manque d'intérêt pour le sujet.

### • QUELS SONT, SELON VOUS, LES PRINCIPAUX FREINS À LA DIGITALISATION DE VOTRE ENTREPRISE ?

UNITÉ : PART EN % DES RÉPONDANTS  
(Plusieurs réponses possibles)



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



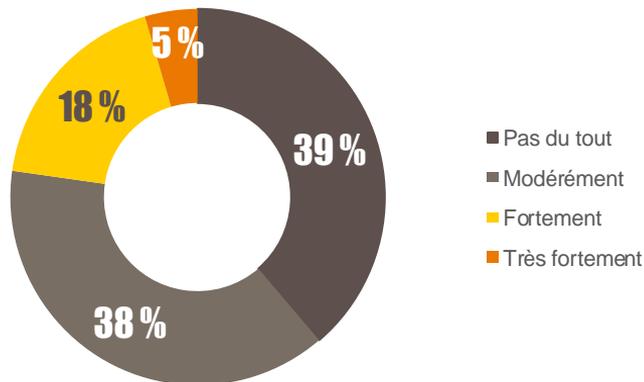
# 77% n'ont pas ou peu enrichi leur offre ces dernières années

**Il ne s'agit pas forcément de réinventer son offre, mais de l'améliorer**

23 % des dirigeants interrogés ont fortement ou très fortement enrichi leur offre à l'aide de services complémentaires et/ ou supplémentaires au cours des trois dernières années. Cela peut paraître faible dans un contexte où il ne s'agit plus de pousser un produit fini mais de proposer une solution répondant à un besoin.

- **AU COURS DES 3 DERNIÈRES ANNÉES, AVEZ-VOUS ENRICHIS VOTRE OFFRE GRÂCE AU DÉVELOPPEMENT DE SERVICES COMPLÉMENTAIRES ET/OU SUPPLÉMENTAIRES ?**

UNITÉ : PART EN % DES RÉPONDANTS



Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Histoire d'incompréhension », février-avril 2017, 1 801 réponses exploitées.

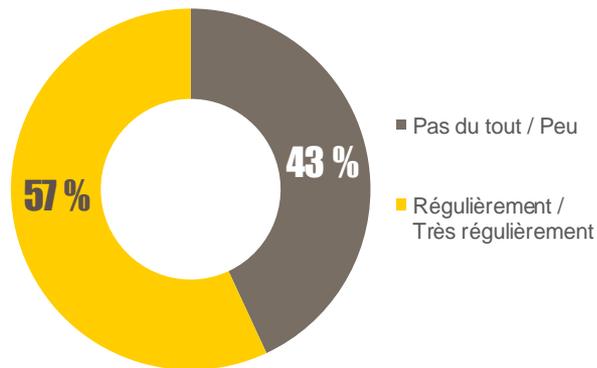
# Ils sont pourtant 57 % à associer leurs clients à la conception

**Bon moyen pour les remettre au cœur du business**

Dans un contexte d'hyperconcurrence et de volatilité des clients, les associer à la conception des offres et produits, afin de mieux répondre à leurs besoins, est un levier de différenciation important. Le digital n'invente pas cette pratique, mais il la rend encore plus pressante et ouvre de nouveaux moyens pour associer ses clients. Parmi nos répondants, ils sont 57 % à le faire régulièrement ou très régulièrement.

- **POUR CONCEVOIR VOS OFFRES ET VOS PRODUITS, VOUS EST-IL DÉJÀ ARRIVÉ D'ASSOCIER VOS CLIENTS ?**

UNITÉ : PART EN % DES RÉPONDANTS



Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Histoire d'incompréhension », février-avril 2017, 1 783 réponses exploitées.

1.3

Où en sont les dirigeants en matière de digitalisation et d'exploitation des données ?

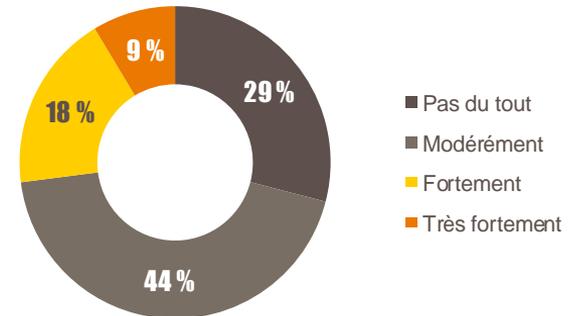
## 73 % des dirigeants sont en retard dans la digitalisation de leur entreprise

Les enjeux technologiques demeurent difficiles à appréhender pour la majorité des dirigeants

Selon notre analyse, la technologie n'est qu'un outil au service d'enjeux business. Elle est néanmoins un levier utile pour appuyer sa transformation digitale, à condition de l'appliquer à des problèmes bien identifiés. Le fait que seuls 9 % des répondants estiment que la digitalisation de leur entreprise est très avancée semble illustrer un retard autant dans l'adoption de solutions que dans la mise en œuvre d'un projet de transformation plus globale.

- **AVEZ-VOUS DÉJÀ ENGAGÉ DES ACTIONS EN FAVEUR DE LA DIGITALISATION AU SEIN DE VOTRE ENTREPRISE (MIGRATION VERS LE CLOUD, VENTE EN LIGNE, APPLICATION MOBILE, ETC.) ?**

UNITÉ : PART EN % DES RÉPONDANTS



Source : Bpifrance Le Lab, enquête « Histoire d'incompréhension », février-avril 2017, 1 794 réponses exploitées.

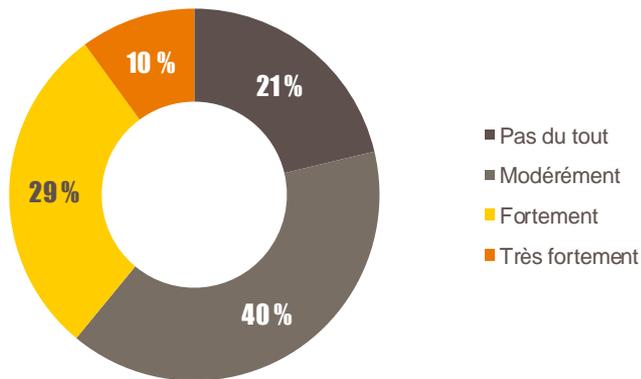
# 39 % des dirigeants déclarent s'être fortement engagés dans la collecte et l'exploitation des données

## Au regard du potentiel que présentent les données, la marge de progression est encore très forte

Les données se sont imposées depuis quelques années comme un enjeu fort pour les entreprises. Pourtant, 61 % des dirigeants interrogés déclarent ne pas avoir mis en place, ou de manière modérée, des outils ou des *process* pour favoriser leur collecte et leur exploitation. Ils sont 10 % à le faire très fortement.

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

UNITÉ : PART EN % DES RÉPONDANTS



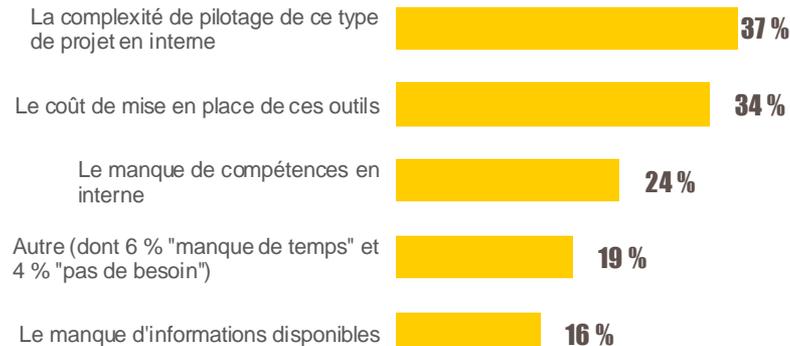
Source : Bpifrance Le Lab, enquête « Histoire d'incompréhension », février-avril 2017, 1 810 réponses exploitées.

Plusieurs raisons semblent jouer un rôle important pour expliquer ce retard dans l'exploitation des données. A commencer par la complexité de pilotage de ce type de projet en interne, citée par 37 % des répondants. Si l'on ajoute à cela le manque de compétences en interne (pour 24 %), il en ressort que les difficultés d'ordre humain et organisationnel semblent constituer un frein important à la collecte et à l'exploitation des données. A cela vient s'ajouter le coût de mise en place de ces outils. En dépit de solutions plus abordables désormais accessibles, il s'avère donc que le frein financier demeure fort.

### • SI « PAS DU TOUT » OU « MODÉRÉMENT », QUELS SONT LES PRINCIPAUX FREINS ?

(Plusieurs réponses possibles)

UNITÉ : PART EN % DES RÉPONDANTS



Source : Bpifrance Le Lab, enquête « Histoire d'incompréhension », février-avril 2017, 935 réponses exploitées.

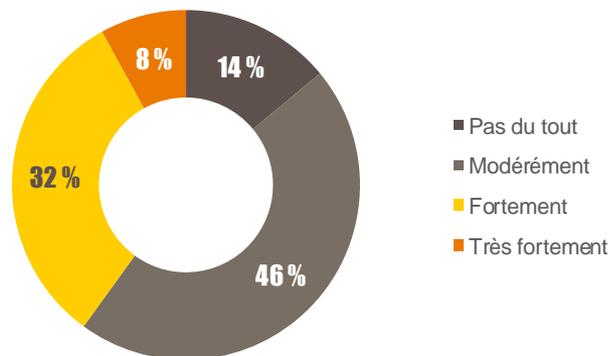
# 40 % utilisent fortement les données pour personnaliser leur offre

## Le lien entre données clients et personnalisation reste trop rare

14 % des dirigeants interrogés n'utilisent pas du tout les données dont ils disposent pour personnaliser leurs offres et leur relation client, et 46 % le font modérément. Cela peut apparaître comme un levier de compétitivité et de différenciation insuffisamment exploité.

### ● UTILISEZ-VOUS LES DONNÉES DONT VOUS DISEZ POUR PERSONNALISER VOS OFFRES ET VOTRE RELATION CLIENT ?

UNITÉ : PART EN % DES RÉPONDANTS



Source : Bpifrance Le Lab, enquête « Histoire d'incompréhension », février-avril 2017, 1 800 réponses exploitées.

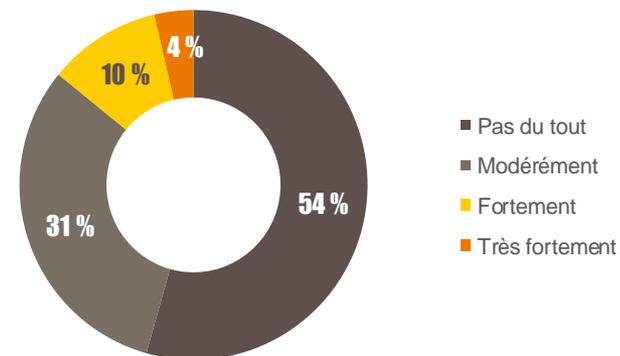
# 14 % utilisent fortement des outils de travail collaboratif en interne

## Cela peut paraître faible dans un contexte où agilité et transversalité sont des conditions de succès

Cet enjeu de travail collaboratif renvoie à différents outils, tels qu'un réseau social d'entreprise, une plateforme d'idées, un cloud partagé... Les petites et moyennes entreprises peuvent également avoir intérêt à exploiter de tels outils. Mais selon notre enquête, 54 % ne les utilisent pas, et 31 % modérément.

### ● UTILISEZ-VOUS DES OUTILS PARTICULIERS POUR FAVORISER LE TRAVAIL COLLABORATIF EN INTERNE ?

UNITÉ : PART EN % DES RÉPONDANTS



Source : Bpifrance Le Lab, enquête « Histoire d'incompréhension », février-avril 2017, 1 762 réponses exploitées.

**MATURITÉ**  
**DIGITALE**  
■ ■ ■

**03.**

■ ■ ■  
**DÉS DIFFÉRENCES**  
**SECTORIELLES**  
**MARQUÉES**

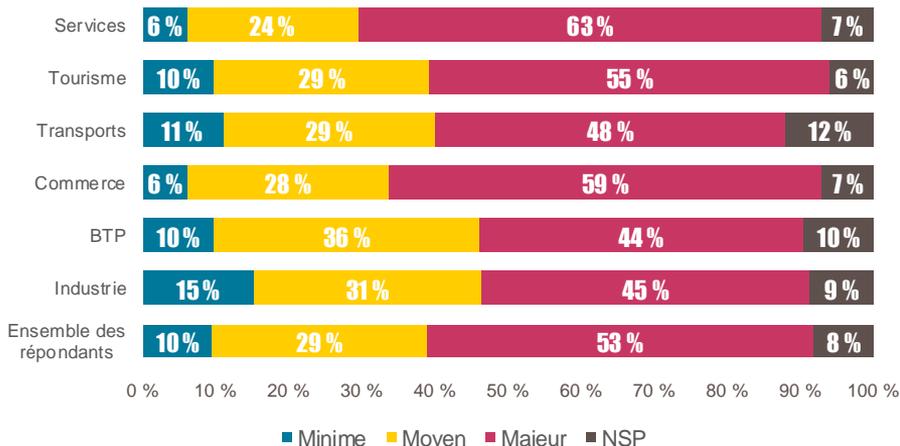
# Une forte hétérogénéité entre secteurs sur le digital et le positionnement à adopter

## Les disparités sont claires sur la perception de l'impact de la révolution digitale et sur le fait de s'être forgé une vision de la transformation digitale de son entreprise

Le découpage sectoriel montre que moins de la moitié des dirigeants dans l'Industrie (45 %), le BTP (44 %) et les Transports (48 %) estime que l'impact de la révolution digitale sera majeur à 5 ans. Étonnamment également, seuls 55 % des dirigeants dans le Tourisme partagent cette opinion. Pourtant, les vagues de changement à venir sont fortes dans tous les secteurs, qu'ils aient connu de fortes disruptions ou pas encore.

### ● SELON VOUS, QUEL SERA L'IMPACT DE LA RÉVOLUTION DIGITALE SUR VOTRE ACTIVITÉ D'ICI 5 ANS ET PLUS (EN TERMES D'OFFRES, DE CONCURRENTS, DE PARTENAIRES...) ?

UNITÉ : PART EN % DES RÉPONDANTS

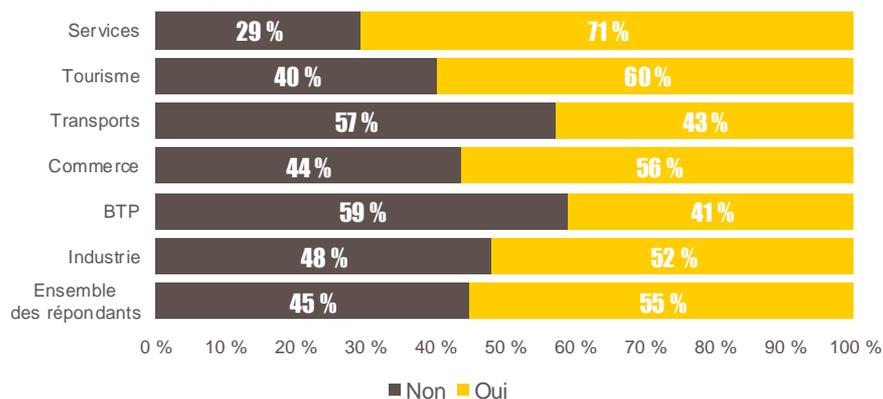


Source : Bpifrance Le Lab, enquête « Histoire d'incompréhension », février-avril 2017, 1 732 réponses exploitées.

Les secteurs du BTP et des Transports sont les deux seuls où la majorité des dirigeants ne se sont pas forgé une vision de la transformation digitale de leur entreprise (respectivement 59 % et 57 %).

### ● VOUS ÊTES-VOUS FORGÉ UNE VISION SUR LA TRANSFORMATION DIGITALE DE VOTRE ENTREPRISE ?

UNITÉ : PART EN % DES RÉPONDANTS



Source : Bpifrance Le Lab, enquête « Histoire d'incompréhension », février-avril 2017, 1 746 réponses exploitées.

# L'usage des données reste faible dans tous les secteurs d'activité

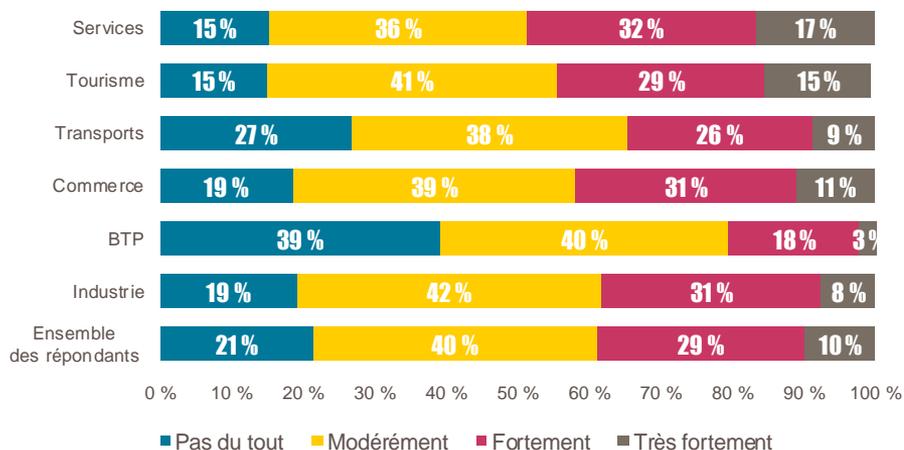
Quel que soit le secteur, les dirigeants se sont peu engagés dans la mise en œuvre d'outils et de process pour collecter des données et dans l'utilisation de ces données pour personnaliser leur offre et leur relation client

La mise en œuvre des process et des outils pour la collecte et l'exploitation des données peut être améliorée. Le BTP confirme un retard par rapport aux autres (79% des dirigeants de ce secteur n'ont pas ou modérément mis en place des actions de collecte de données). Les Services tirent leur épingle du jeu : ils sont 49% à avoir fortement, voire très fortement mis en œuvre ce type de process et d'outils.

En moyenne, près d'un dirigeant sur deux n'utilise que modérément les données dont il dispose pour personnaliser ses offres et la relation client. La marge de progression est très importante, quel que soit le secteur d'activité. Le BTP, et dans une moindre mesure les Transports et le Tourisme, sont particulièrement en retard par rapport à la moyenne.

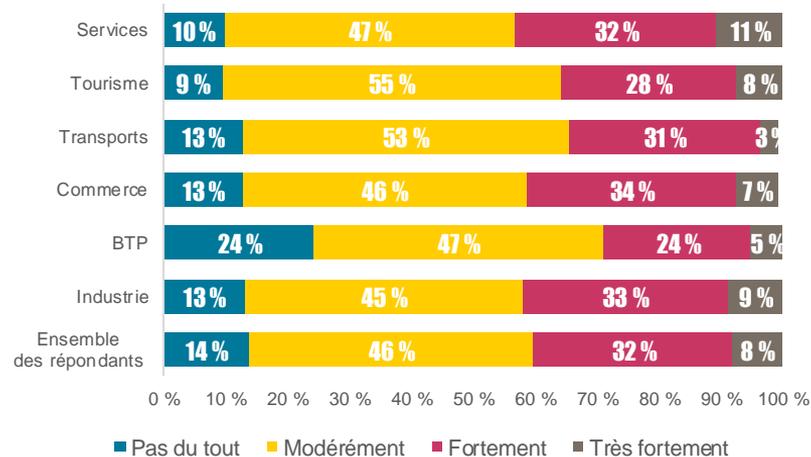
## ● AVEZ-VOUS MIS EN PLACE DES PROCESS ET DES OUTILS POUR FAVORISER LA COLLECTE ET L'EXPLOITATION DES DONNÉES LIÉES À LA VENTE ET/OU À LA RELATION CLIENT ?

UNITÉ : PART EN % DES RÉPONDANTS



## ● UTILISEZ-VOUS LES DONNÉES DONT VOUS DISEPOSEZ POUR PERSONNALISER VOS OFFRES ET VOTRE RELATION CLIENT ?

UNITÉ : PART EN % DES RÉPONDANTS



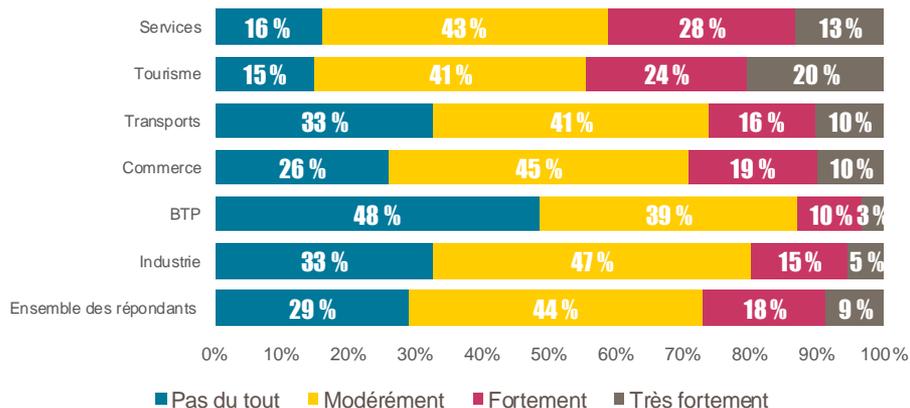
# Des efforts importants à faire en matière de digitalisation

## L'Industrie et le BTP notamment tardent à s'engager dans la digitalisation

Même les secteurs les plus avancés (les Services et le Tourisme) sont encore relativement peu digitalisés : 44 % des dirigeants dans le Tourisme affirment s'être fortement ou très fortement engagés dans leur digitalisation, et 41 % dans les Services. La proportion est inquiétante dans le BTP, puisqu'ils sont 48 % à n'avoir engagé aucune action de digitalisation.

### • AVEZ-VOUS DÉJÀ ENGAGÉ DES ACTIONS EN FAVEUR DE LA DIGITALISATION AU SEIN DE VOTRE ENTREPRISE (MIGRATION VERS LE CLOUD, VENTE EN LIGNE, APPLICATION MOBILE, ETC.) ?

UNITÉ : PART EN % DES RÉPONDANTS, PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ



Source : Bpifrance Le Lab, enquête « Histoire d'incompréhension », février-avril 2017, 1 794 réponses exploitées.

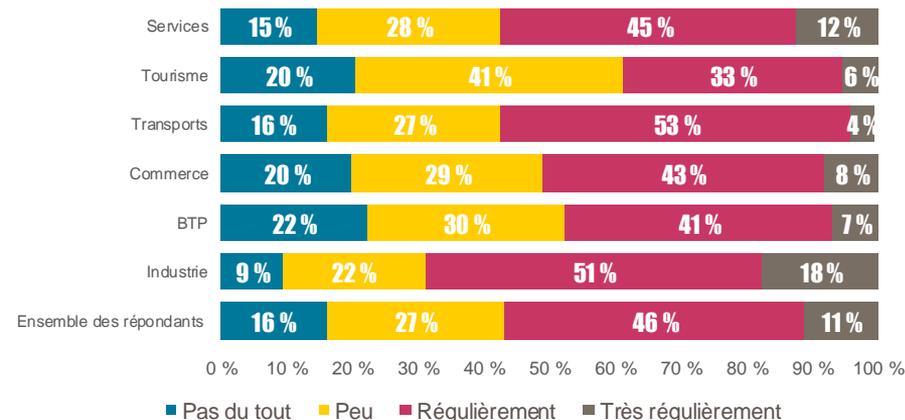
# Des clients majoritairement associés à la conception

## L'Industrie en tête, le Tourisme en queue de peloton

Traditionnellement, l'Industrie a davantage tendance à impliquer ses clients dans la conception des offres : dans ce secteur, ils sont 69 % à le faire régulièrement ou très régulièrement, contre 57 % pour l'ensemble des répondants, et surtout 39 % dans le secteur du Tourisme. Renforcer l'association du client dans sa chaîne de valeur est un élément important de transformation à l'ère du digital.

### • POUR CONCEVOIR VOS OFFRES ET VOS PRODUITS, VOUS EST-IL DÉJÀ ARRIVÉ D'ASSOCIER VOS CLIENTS ?

UNITÉ : PART EN % DES RÉPONDANTS, PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ



Source : Bpifrance Le Lab, enquête « Histoire d'incompréhension », février-avril 2017, 1 783 réponses exploitées.

# Des collaborateurs peu impliqués dans le projet de transformation digitale, quel que soit le secteur

## Si la transformation digitale est portée par la Direction générale, les collaborateurs y sont peu associés

Les tendances remarquées sur d'autres indicateurs se confirment. Les secteurs du BTP et des Transports sont globalement en retard par rapport au Tourisme et, surtout, aux Services. Cela s'illustre notamment sur le recrutement de collaborateurs lié au projet de transformation (4 % et 6 % respectivement dans le BTP et les Transports contre 16 % dans les Services) ou l'association des équipes opérationnelles (18 % dans le BTP contre 35 % dans les Services). Dans l'ensemble, quel que soit le secteur, le caractère prioritaire du digital n'est pas perçu, au regard du peu de formations proposées sur ce sujet ou du fait que la transformation digitale ne soit pas affichée comme une priorité stratégique.

### ● AU SEIN DE VOTRE ENTREPRISE, LA TRANSFORMATION DIGITALE EST UN ENJEU... (PLUSIEURS RÉPONSES POSSIBLES) ?

UNITÉ : PART EN % DES RÉPONDANTS, PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ

	INDUSTRIE	BTP	COMMERCE	TRANSPORTS	TOURISME	SERVICES	ENSEMBLE DES RÉPONDANTS
Porté par la Direction générale	80 %	<b>69 %</b>	73 %	75 %	<b>88 %</b>	<b>83 %</b>	77 %
Pour lequel vous avez eu recours à des conseils extérieurs	26 %	25 %	30 %	15 %	28 %	26 %	26 %
Auquel les équipes opérationnelles sont directement associées	25 %	<b>18 %</b>	23 %	<b>21 %</b>	24 %	<b>35 %</b>	25 %
Pris en charge par une équipe dédiée	18 %	14 %	17 %	16 %	22 %	29 %	19 %
Porté par la DSI et/ou par un collaborateur dédié	21 %	11 %	14 %	22 %	14 %	21 %	18 %
Affiché et communiqué comme une priorité pour l'entreprise	11 %	<b>7 %</b>	14 %	<b>9 %</b>	10 %	<b>20 %</b>	13 %
Qui a donné lieu à des programmes de formation dédiés	10 %	12 %	9 %	9 %	10 %	<b>18 %</b>	12 %
Qui a donné lieu à des recrutements spécifiques	10 %	<b>4 %</b>	9 %	<b>6 %</b>	10 %	<b>16 %</b>	10 %

Note de lecture : Dans le secteur du BTP, 69 % des dirigeants interrogés ont déclaré que l'enjeu de la transformation digitale était porté par la Direction générale, contre 88 % dans le Tourisme, 83 % dans les Services et 77 % pour l'ensemble des répondants.

Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Histoire d'incompréhension », février-avril 2017, 1 473 réponses exploitées.

# Quel que soit le secteur d'activité, les freins à la digitalisation sont assez largement partagés

## Les différences se font sur l'intérêt pour le sujet et la perception de l'urgence à se transformer

Le premier frein à la digitalisation, à savoir la complexité du sujet, est ressenti quasiment indistinctement dans tous les secteurs. Le manque de moyens financiers apparaît également comme un frein très souvent perçu par les dirigeants de tous horizons. Les vraies disparités apparaissent sur la perception d'urgence. Quand les dirigeants dans le Tourisme et les Services ne sont respectivement que 14 % et 13 % à penser que le moment de la transformation n'est pas venu pour leur entreprise, ils sont 29 % et 24 % respectivement dans le BTP et les Transports. De même, ils sont près de 20 % à reconnaître un manque d'intérêt pour ce sujet dans le BTP, contre 8 % dans les Services et 6 % dans le Tourisme.

### • QUELS SONT, SELON VOUS, LES PRINCIPAUX FREINS À LA DIGITALISATION DE VOTRE ENTREPRISE ? (PLUSIEURS RÉPONSES POSSIBLES)

UNITÉ : PART EN % DES RÉPONDANTS, PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ

	INDUSTRIE	BTP	COMMERCE	TRANSPORT	TOURISME	SERVICES	ENSEMBLE DES RÉPONDANTS
Ce n'est pas encore le moment pour l'entreprise	22 %	<b>29 %</b>	19 %	<b>24 %</b>	<b>14 %</b>	<b>13 %</b>	20 %
La complexité du sujet	32 %	38 %	34 %	31 %	39 %	34 %	34 %
Le manque d'intérêt pour ce sujet	13 %	<b>19 %</b>	<b>10 %</b>	14 %	<b>6 %</b>	<b>8 %</b>	12 %
Le manque de moyens financiers	29 %	28 %	28 %	27 %	29 %	27 %	28 %
Le manque de compétences en interne	36 %	33 %	34 %	18 %	31 %	29 %	32 %
La résistance au changement en interne (les équipes, l'organisation...)	<b>23 %</b>	32 %	29 %	<b>20 %</b>	26 %	31 %	28 %
Les enjeux/doutes liés à la cybersécurité	22 %	17 %	16 %	16 %	20 %	21 %	19 %
Les difficultés pour trouver le bon partenaire	19 %	22 %	23 %	19 %	14 %	17 %	20 %
Autre	12 %	8 %	11 %	10 %	12 %	15 %	12 %

Note de lecture : Dans le secteur du BTP, 19 % des dirigeants interrogés ont déclaré avoir un manque d'intérêt pour ce sujet, contre 10 % dans le Commerce, 8 % dans les Services, 6 % dans le Tourisme, et 12 % pour l'ensemble des répondants.

**LES**  
**3 PROFILS**  
■ ■ ■

**04.**

...  
**DE MATURITÉ**  
**DIGITALE**

# Évaluer la maturité digitale des dirigeants de PME et ETI

## Établir le « score de maturité digitale » de chaque répondant

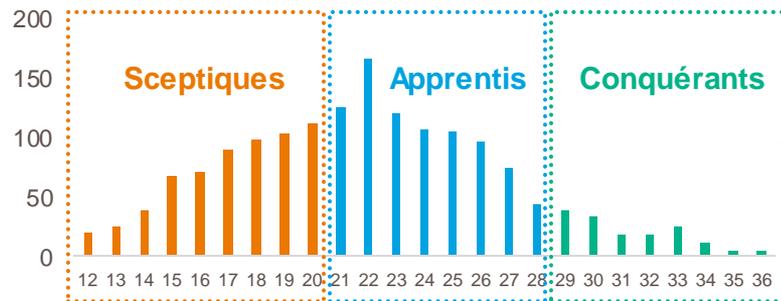
Pour établir le « score de maturité digitale » de chaque répondant, nous avons retenu 12 variables issues du questionnaire. Toutes n'adressent pas directement le digital, mais elles sont pour nous révélatrices de l'état d'esprit du dirigeant et de sa capacité à se transformer dans un contexte digital.

Elles peuvent être regroupées en 4 catégories : 1. la culture du projet et de la transversalité du dirigeant ; 2. l'ouverture sur l'écosystème ; 3. la connaissance et l'exploitation des données ; 4. les actions engagées en faveur de la digitalisation.

En répondant aux 12 questions, on obtient un score minimal de 12 points. Dans notre échantillon, les répondants les plus matures ont obtenu un score de 36 points, sur 40 possibles.

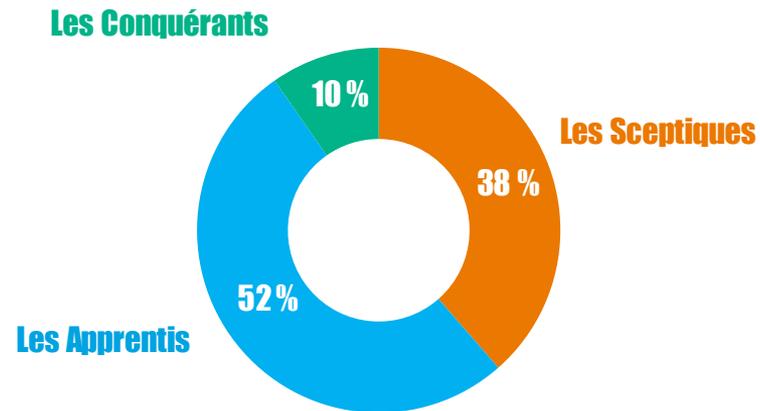
### ● DISTRIBUTION DES RÉPONDANTS SELON LE SCORE DE MATURITÉ DIGITALE

UNITÉ : NOMBRE DE RÉPONDANTS (ORDONNÉE) PAR SCORE DE MATURITÉ DIGITALE (ABSCISSE)



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

## Les 3 profils de maturité digitale



Parmi les 1 814 répondants à notre questionnaire, 1 618 ont répondu à chacune des 12 questions que nous avons retenues pour établir le « score de maturité digitale ». C'est à partir de ces 1 618 dirigeants que nous avons construit nos 3 profils de maturité digitale :

- **Les Sceptiques** (38% des répondants) : ils ne croient pas en la révolution digitale ou demandent encore à en être convaincus. Leur priorité est d'initier le projet de transformation.
- **Les Apprentis** (52%) : ils ont compris la nécessité de se transformer et ont déjà lancé des actions en ce sens. Leur priorité est de fixer une ligne directrice à leur projet de transformation.
- **Les Conquérants** (10%) : ils sont pleinement engagés dans leur transformation digitale. Leur priorité est de fédérer leurs équipes autour du projet de transformation.

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

# L'âge et la région n'impactent pas ou peu la maturité digitale

## Contrairement au secteur d'activité et à la taille de l'entreprise

Souhaitant approfondir l'analyse de la maturité digitale des dirigeants, nous avons cherché à identifier quelles variables « factuelles » pouvaient contribuer à expliquer au mieux le score de maturité digitale.

Nous avons sélectionné 5 variables : le secteur d'activité, la région, le sexe du répondant, son âge, et la taille par effectif de son entreprise. Nous avons appliqué des méthodes statistiques de sélection de variables.

Il en ressort les résultats suivants :

- Parmi nos cinq variables, les deux qui contribuent le mieux à expliquer le score de maturité digitale sont le secteur d'activité et la taille de l'entreprise.
- Le poids de la variable « sexe » est moindre dans l'explication du score de maturité digitale.
- Le modèle nous a enfin amené à écarter deux variables, comme non explicatives du score de maturité digitale : l'âge du répondant et sa région d'implantation.

Contrairement à une idée communément admise, nos résultats montrent ainsi que l'âge du dirigeant n'a pas d'impact significatif sur son degré de maturité digitale.

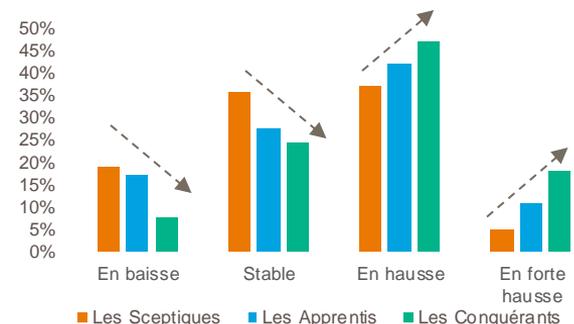
# Une corrélation positive entre croissance et maturité

## Plus la dynamique du chiffre d'affaires est positive, plus forte est la probabilité d'être mature

Notre enquête révèle l'existence d'une corrélation positive entre le score de maturité digitale et la dynamique du chiffre d'affaires : plus cette dernière est positive, plus la probabilité d'être avancé dans sa digitalisation est élevée. Une autre interprétation possible est que les entreprises les plus avancées dans leur transformation génèrent plus de croissance que les autres.

### ● AU COURS DES TROIS DERNIERS EXERCICES, VOTRE CHIFFRE D'AFFAIRES A-T-IL ÉTÉ ?

UNITÉ : PART EN % DES RÉPONDANTS, PAR PROFIL DE MATURETÉ



Note de lecture : Les Sceptiques sont composés à 19 % d'entreprises dont le chiffre d'affaires a été en baisse au cours des 3 derniers exercices, 35 % stable, 37 % en hausse et 5 % en forte hausse (dynamique du CA laissée à la libre appréciation du répondant). Nous n'avons pas ici représenté les entreprises dont le chiffre d'affaires a été en forte baisse, en raison d'un échantillon trop faible.

Source : Bpifrance Le Lab, enquête « Histoire d'incompréhension », février-avril 2017, 1 606 réponses exploitées.

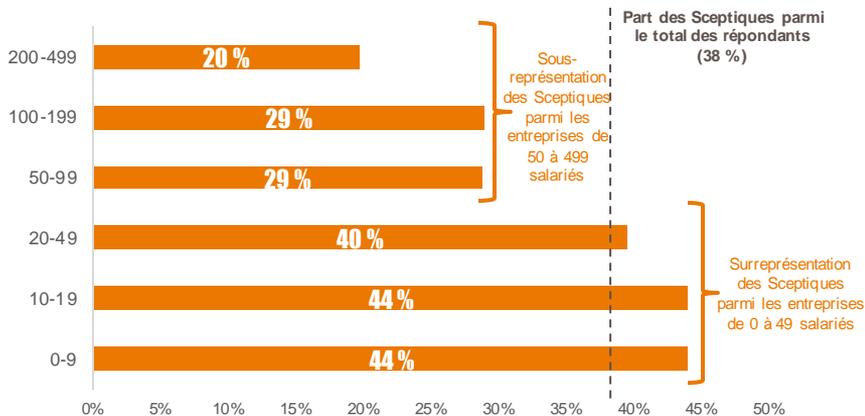
# Une corrélation positive entre taille de l'entreprise et maturité

## Les Sceptiques sont surreprésentés parmi les entreprises de petite taille et sous-représentés à partir de 50 salariés

Dans notre échantillon, les Sceptiques représentent 38 % des répondants. Ils sont légèrement surreprésentés parmi les entreprises de 0 à 49 salariés, et sous-représentés parmi les entreprises de 50 à 499 salariés. A l'inverse, les Conquérants, qui représentent 10 % de notre échantillon, sont sous-représentés parmi les entreprises de 0 à 49 salariés, et surreprésentés parmi les entreprises de 50 à 499 salariés.

### ● PART DES SCEPTIQUES PARMI LES CLASSES D'EFFECTIFS

UNITÉ : PART EN % DES RÉPONDANTS, PAR CLASSE D'EFFECTIFS



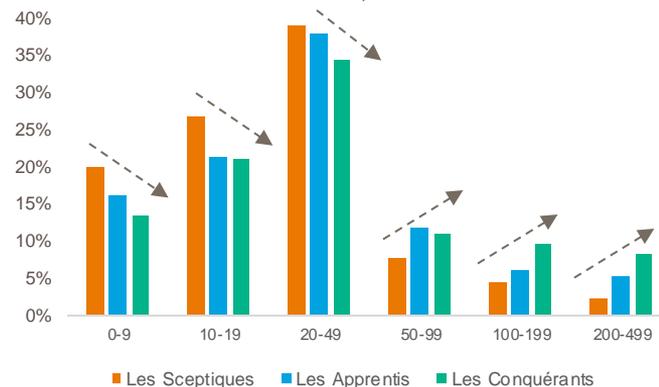
Note de lecture : Les Sceptiques représentent 44 % des entreprises de 0 à 9 salariés et 20 % des entreprises de 200 à 499 salariés. Nous n'avons pas ici représenté les entreprises de plus de 500 salariés, au regard de la faiblesse de l'échantillon.

Source : Bpifrance Le Lab, enquête « Histoire d'incompréhension », février-avril 2017, 1 613 réponses exploitées.

Plus la taille de l'entreprise est grande (en effectifs), plus la probabilité d'être mature est élevée, avec un effet de seuil à 50, comme le montre le graphique ci-dessous.

### ● DISTRIBUTION DES PROFILS PAR TAILLE D'ENTREPRISE (EFFECTIFS)

UNITÉ : PART EN % DES RÉPONDANTS, PAR PROFIL DE MATURITÉ



Note de lecture : Les Sceptiques sont composés à 20% d'entreprises de 0 à 9 salariés, à 27% d'entreprises de 10 à 19 salariés, à 39% d'entreprises de 20 à 49 salariés, à 8% d'entreprises de 50 à 99 salariés, à 4% d'entreprises de 100 à 199 salariés et à 2% d'entreprises de 200 à 499 salariés. Nous n'avons pas ici représenté les entreprises de plus de 500 salariés, au regard de la faiblesse de l'échantillon.

Source : Bpifrance Le Lab, enquête « Histoire d'incompréhension », février-avril 2017, 1 613 réponses exploitées.

# Distribution des 3 profils de maturité digitale par secteur d'activité

## Le BTP et les Transports en retard, le Tourisme et les Services en avance

Parmi les 1 618 dirigeants que nous avons retenus pour constituer nos 3 profils de maturité digitale :

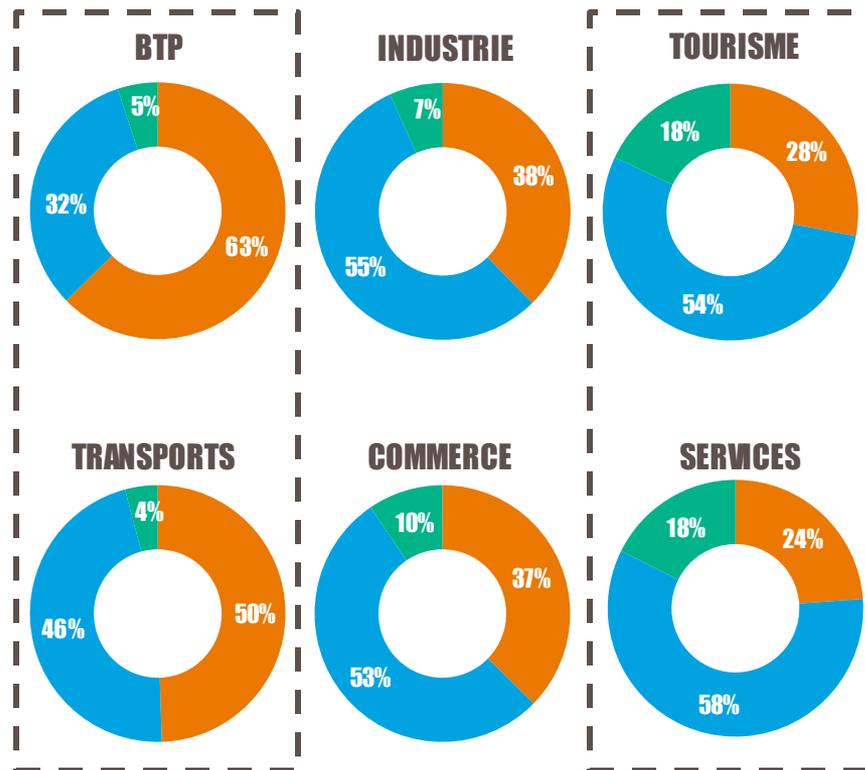
- les Sceptiques représentent 38 % des répondants ;
- les Apprentis représentent 52 % ;
- et les Conquérants représentent 10 %.

Si l'on analyse la distribution des 3 profils par secteur d'activité, nous observons que :

- les Sceptiques sont surreprésentés dans les secteurs du BTP et des Transports (respectivement 63 % et 50 % des répondants), tandis que les Conquérants sont sous-représentés dans ces secteurs (respectivement 5 % et 4 % des répondants), par rapport à la distribution globale. Ce sont les deux secteurs les plus en retard en matière de maturité digitale selon notre enquête ;
- les Conquérants sont surreprésentés dans les secteurs du Tourisme et des Services (18 % dans les deux cas), tandis que les Sceptiques sont sous-représentés dans ces secteurs (respectivement 28 % et 24 % des répondants), par rapport à la distribution globale. Ce sont les deux secteurs les plus en avance en termes de maturité digitale ;
- les secteurs de l'Industrie et du Commerce se situent dans la moyenne des répondants, avec respectivement 38 % et 37 % de Sceptiques, et 7 % et 10 % de Conquérants.

- Les Sceptiques
- Les Apprentis
- Les Conquérants

### • DISTRIBUTION DES 3 PROFILS DE MATURITÉ DIGITALE PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ UNITÉ : PART EN % DES RÉPONDANTS



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

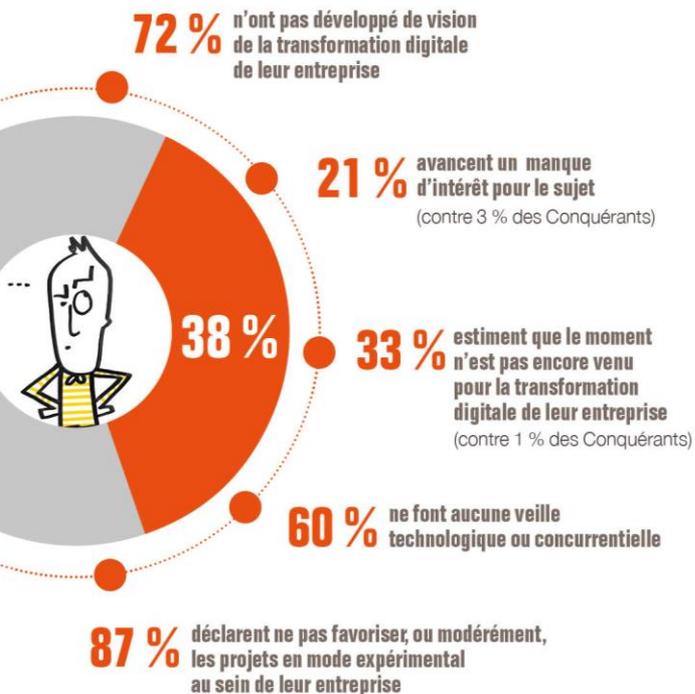
**D'UN**  
**PROFIL**  
■ ■ ■

**05.**

■ ■ ■  
**À**  
**L'AUTRE**

# Les Sceptiques

## Se saisir des enjeux de la révolution digitale



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

# 33 % estiment que le temps de la transformation n'est pas venu

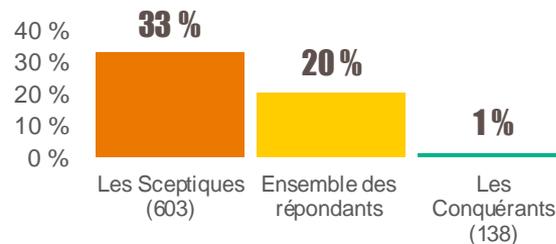
## Un défaut de prise de conscience majeur parmi les Sceptiques

La prise de conscience de la nécessité de se transformer dans un contexte digital est encore insuffisante parmi les dirigeants de PME et ETI françaises. Mais la situation est encore plus critique chez les Sceptiques : 33 % d'entre eux considèrent que le moment de la transformation digitale n'est toujours pas venu pour leur entreprise, contre 20 % pour l'ensemble des répondants, et 1 % chez les Conquérants.

### • QUELS SONT, SELON VOUS, LES PRINCIPAUX FREINS À LA DIGITALISATION DE VOTRE ENTREPRISE ?

(part des répondants qui ont répondu, parmi d'autres réponses possibles, « Ce n'est pas encore le moment pour l'entreprise »)

UNITÉ : PART EN % DES RÉPONDANTS



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

# 21 % reconnaissent un manque d'intérêt

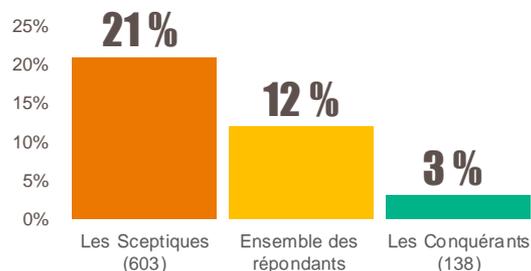
## Une barrière culturelle à la transformation digitale

Interrogés sur les principaux freins à leur transformation digitale, les Sceptiques ont répondu, à 21 %, avoir un manque d'intérêt pour ce sujet. C'est près du double de la moyenne des répondants (12 %), et surtout sept fois plus élevé que chez les Conquistadors (3 %). Or, le dirigeant est le personnage clé de la transformation digitale : sans impulsion de sa part, sans sa conviction, sans sa persévérance, l'entreprise ne pourra évoluer.

### • QUELS SONT, SELON VOUS, LES PRINCIPAUX FREINS À LA DIGITALISATION DE VOTRE ENTREPRISE ?

(part des répondants qui ont répondu, parmi d'autres réponses possibles, « Le manque d'intérêt pour ce sujet »)

UNITÉ : PART EN % DES RÉPONDANTS



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

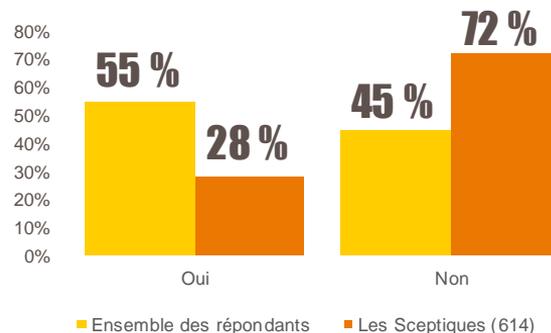
# 72 % des Sceptiques n'ont pas de vision de leur transformation

## Contre 45 % pour l'ensemble des répondants

Dans la lignée des deux indicateurs précédents, nous constatons que, dans leur très grande majorité, les Sceptiques ne sont pas encore parvenus à saisir les enjeux de la révolution digitale, et ses impacts sur leur activité. 72 % d'entre eux disent ne pas avoir de vision de la transformation digitale de leur entreprise, contre 45 % pour l'ensemble des répondants.

### • VOUS ÊTES-VOUS FORGÉ UNE VISION SUR LA TRANSFORMATION DIGITALE DE VOTRE ENTREPRISE ?

UNITÉ : PART EN % DES RÉPONDANTS



Source : Bpifrance Le Lab, enquête « Histoire d'incompréhension », février-avril 2017, 1 746 réponses exploitées.

# Quels leviers pour passer de Sceptique à Apprenti ?

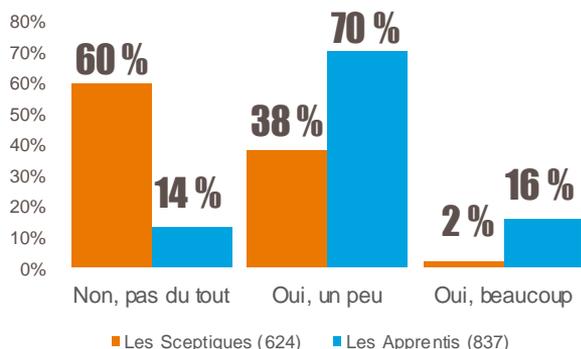
Pour identifier ces leviers, nous avons observé sur quelles variables les écarts étaient les plus importants entre chaque profil.

## 1. S'ouvrir sur l'extérieur à travers la veille

Des trois profils de maturité digitale que nous avons identifiés, les Sceptiques sont les moins ouverts sur leur environnement. Ils ne sont par exemple que 40 % à faire de la veille concurrentielle et technologique formalisée, contre 86 % chez les Apprentis. Cela peut paraître secondaire, mais notre enquête révèle que la veille constitue un critère très discriminant en termes de maturité digitale : cela permet de capter des idées originales et de confronter ses certitudes.

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

UNITÉ : PART EN % DES RÉPONDANTS



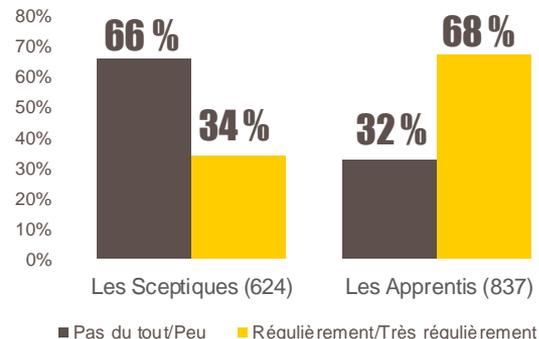
Source : Bpifrance Le Lab, enquête « Histoire d'incompréhension », février-avril 2017.

## 2. Se rapprocher de ses clients

Les Sceptiques ne sont que 34 % à associer régulièrement ou très régulièrement leurs clients à la conception de leurs offres (contre 68 % des Apprentis). À l'ère du digital, les clients se font plus volatils et plus exigeants : pour connaître et satisfaire au mieux leurs besoins, il faut se rapprocher d'eux, les impliquer dans le développement de nouvelles offres. C'est un axe majeur de progrès pour les Sceptiques.

### • POUR CONCEVOIR VOS OFFRES ET VOS PRODUITS, VOUS EST-IL DÉJÀ ARRIVÉ D'ASSOCIER VOS CLIENTS ?

UNITÉ : PART EN % DES RÉPONDANTS



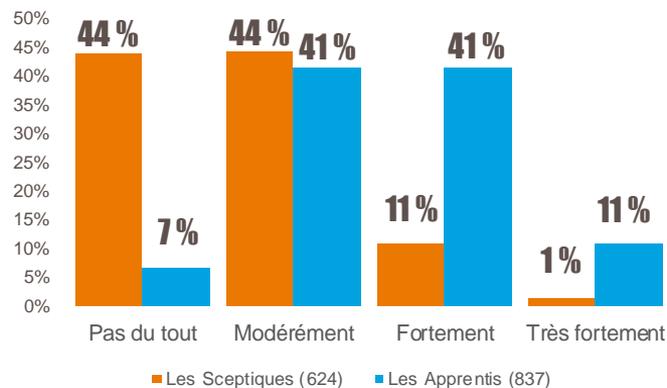
Source : Bpifrance Le Lab, enquête « Histoire d'incompréhension », février-avril 2017.

### 3. Se lancer dans l'exploitation des données

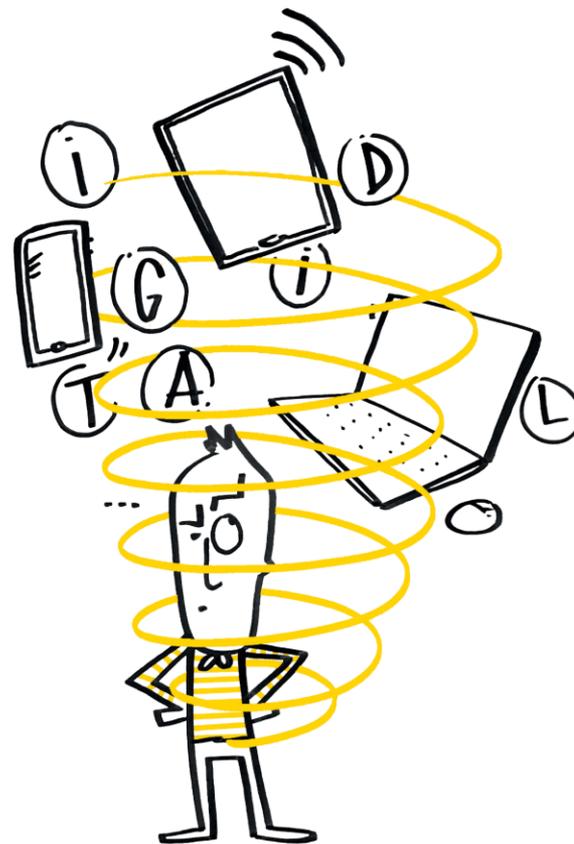
L'exploitation des données peut être un précieux levier dans l'optique de mieux connaître ses clients. Mais les Sceptiques sont très en retard sur ce domaine : 88 % d'entre eux ont déclaré ne pas favoriser, ou peu, la collecte et l'exploitation des données liées à la vente et/ou à la relation client. Ils sont 52 % à le faire fortement ou très fortement parmi les Apprentis.

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

UNITÉ : PART EN % DES RÉPONDANTS

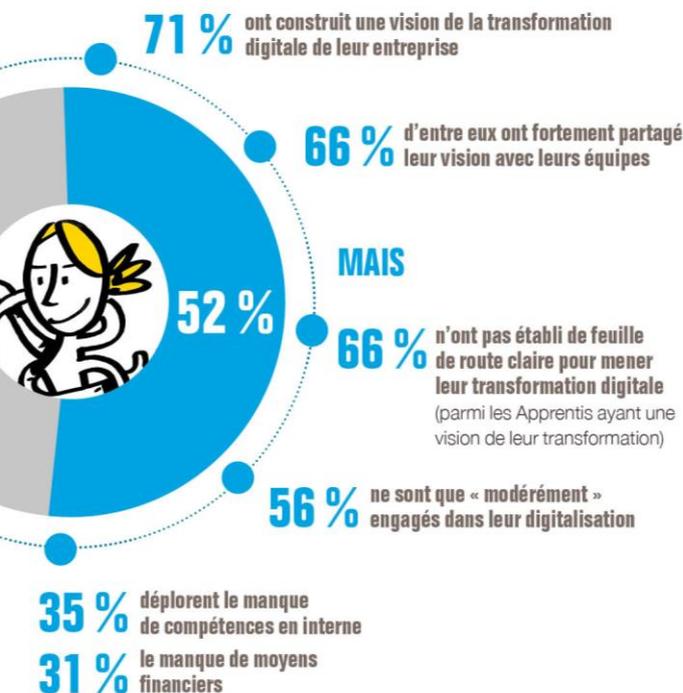


Source : Bpifrance Le Lab, enquête « Histoire d'incompréhension », février-avril 2017.



# Les Apprentis

Intensifier les premières actions et leur donner une ligne directrice



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

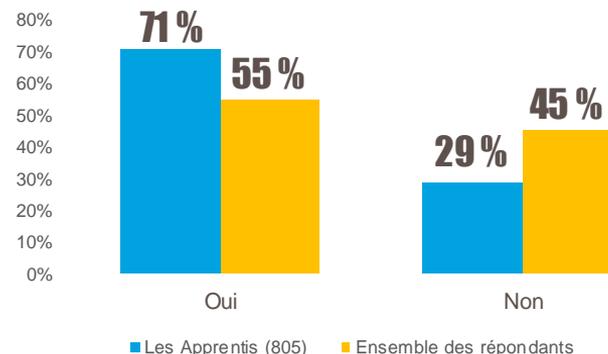
# 71% des Apprentis ont une vision de leur transformation

Ils ont saisi les enjeux de la révolution digitale en cours et la nécessité de se transformer

Les Apprentis ont dépassé les barrières culturelles et psychologiques qui caractérisent les Sceptiques. Conscients de la nécessité de se transformer, ils sont 71 % à s'être forgé une vision de la transformation digitale de leur entreprise, contre 55 % pour l'ensemble des répondants.

## • VOUS-ÊTES-VOUS FORGÉ UNE VISION SUR LA TRANSFORMATION DIGITALE DE VOTRE ENTREPRISE?

UNITÉ : PART EN % DES RÉPONDANTS



Source : Bpifrance Le Lab, enquête « Histoire d'incompréhension », février-avril 2017, 1 746 réponses exploitées.

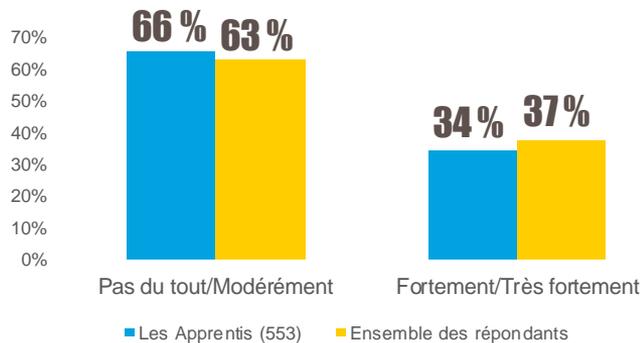
# Mais 66 % des Apprentis n'ont pas de plan d'actions déterminé\*

Ils ont lancé de premières actions en faveur de leur transformation digitale, mais sans ligne directrice

Les Apprentis sont dans une logique d'expérimentation, ce qui est positif pour s'engager dans la transformation digitale. Mais parmi ceux qui ont une vision de leur transformation, ils sont encore 66 % à ne pas avoir de feuille de route parfaitement établie pour conduire leur projet, soit un peu plus que la moyenne des répondants (63 %). C'est l'un de leurs défis prioritaires.

## • AVEZ-VOUS ÉTABLI UNE FEUILLE DE ROUTE CLAIRE POUR MENER CETTE TRANSFORMATION DIGITALE?

UNITÉ : PART EN % DES RÉPONDANTS



Source : Bpifrance Le Lab, enquête « Histoire d'incompréhension », février-avril 2017, 931 réponses exploitées.

\* Parmi ceux ayant une vision de leur transformation digitale.

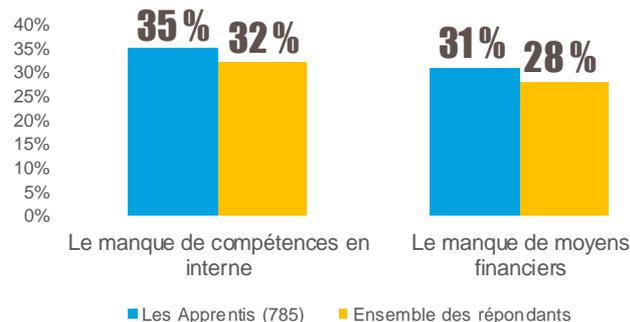
# 35 % des Apprentis manquent de compétences en interne

C'est chez eux que cet obstacle est le plus élevé

Interrogés sur les principaux freins à leur transformation digitale, les Apprentis ont répondu en priorité le manque de compétences en interne, à égalité avec la complexité du sujet. Parmi les trois profils étudiés, c'est chez les Apprentis que le manque de ressources, à la fois humaines et financières, revient le plus fréquemment (cités respectivement par 35 % et 31 % d'entre eux).

## • QUELS SONT, SELON VOUS, LES PRINCIPAUX FREINS À LA DIGITALISATION DE VOTRE ENTREPRISE?

UNITÉ : PART EN % DES RÉPONDANTS (part des répondants qui ont répondu, parmi d'autres réponses possibles, « Le manque de compétences en interne » et « Le manque de moyens financiers »)



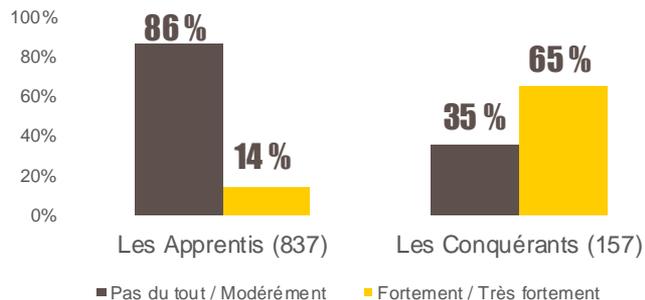
Source : Bpifrance Le Lab, enquête « Histoire d'incompréhension », février-avril 2017, 1675 réponses exploitées.

# Quels leviers pour passer d'Apprenti à Conquérant ?

## 1. Injecter de la transversalité dans son organisation

L'objectif est de mettre son organisation en capacité de réagir rapidement face à l'incertitude et la complexité qui caractérisent le contexte digital. Les Apprentis sont encore nettement en retard par rapport aux Conquérants sur cette question : ils ne sont que 51 % à favoriser fortement le travail en mode projet au sein de leur entreprise, contre 83 % des Conquérants. L'écart est encore plus important sur la mise en place d'outils collaboratifs : 14 % des Apprentis les utilisent fortement, contre 65 % chez les Conquérants.

- **UTILISEZ-VOUS DES OUTILS PARTICULIERS POUR FAVORISER LE TRAVAIL COLLABORATIF EN INTERNE (EX. YAMMER) ?**  
UNITÉ : PART EN % DES RÉPONDANTS

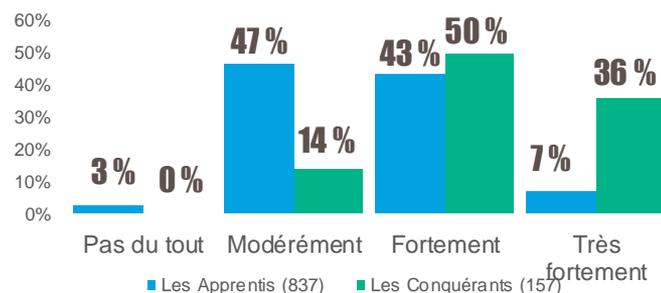


Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Histoire d'incompréhension », février-avril 2017.

## 2. Personnaliser son offre

Les Apprentis ont moins bien intégré à leurs offres l'enjeu de la personnalisation que les Conquérants : ils sont 50 % à exploiter, fortement ou très fortement, les données pour personnaliser leurs offres, contre 86 % chez les Conquérants. Tout l'enjeu est de montrer au client que l'on apporte une réponse adaptée à ses besoins, dans une logique de fidélisation.

- **UTILISEZ-VOUS LES DONNÉES DONT VOUS DISEPOSEZ POUR PERSONNALISER VOS OFFRES ET VOTRE RELATION CLIENT ?**  
UNITÉ : PART EN % DES RÉPONDANTS



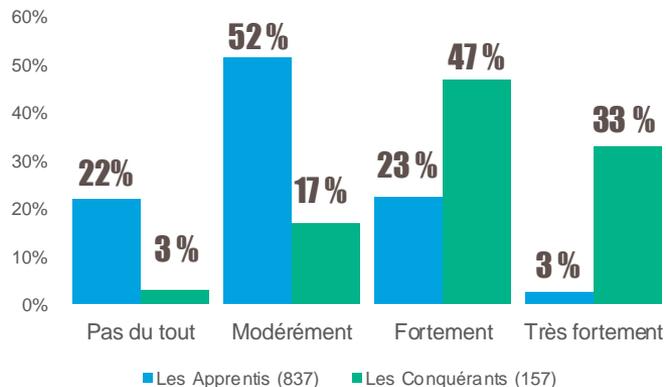
Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Histoire d'incompréhension », février-avril 2017.

### 3. Enrichir son offre à travers des services additionnels

À l'ère du digital, la concurrence se fait désormais moins sur le produit que sur l'usage, et la réponse apportée à un besoin. Les Conquérants ont mieux appréhendé ce nouvel état de fait : 80 % d'entre eux ont fortement enrichi leur offre au cours des 3 dernières années grâce au développement de services complémentaires. Ils sont seulement 26 % chez les Apprentis.

- **AU COURS DES 3 DERNIÈRES ANNÉES, AVEZ-VOUS ENRICHİ VOTRE OFFRE GRÂCE AU DÉVELOPPEMENT DE SERVICES COMPLÉMENTAIRES ET/OU SUPPLÉMENTAIRES?**

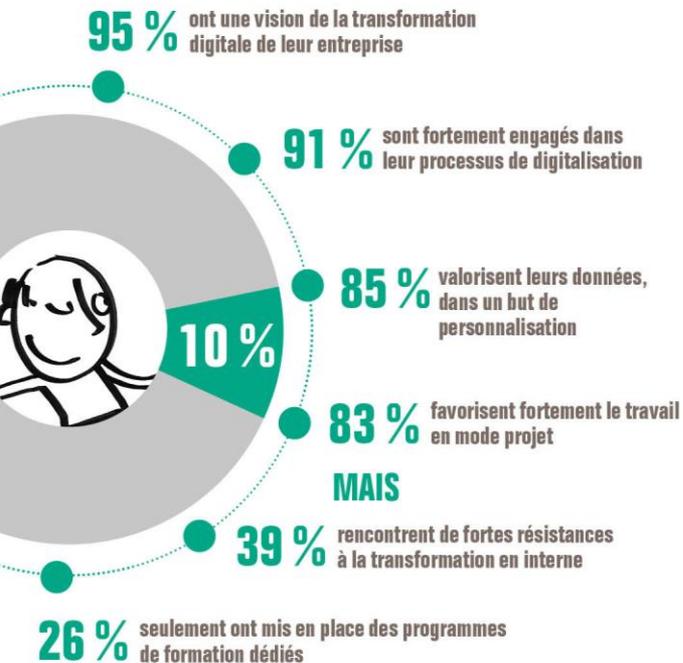
UNITÉ : PART EN % DES RÉPONDANTS



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

# Les Conquérants

Fédérer les équipes autour d'une feuille de route ambitieuse



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

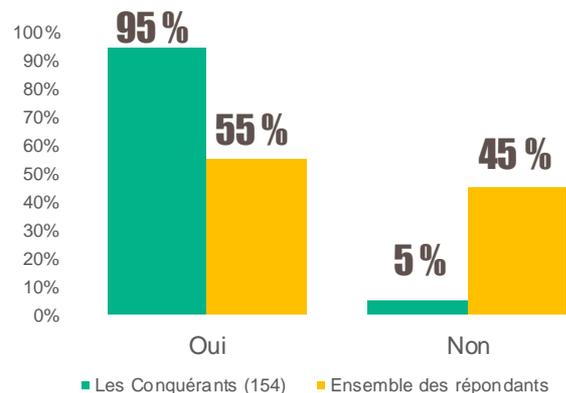
# 95 % des Conquérants ont une vision de leur transformation

Contre 55% pour l'ensemble des répondants

Ce qui caractérise les Conquérants, c'est avant tout leur capacité à se projeter dans ce nouveau contexte digital : ils sont 95 % à avoir construit une vision de leur transformation digitale. Pour 92 % d'entre eux, ils ont même fortement partagé cette vision avec leurs collaborateurs. C'est essentiel lorsque l'on sait que le facteur humain sera souvent la variable clé du projet de transformation.

## • VOUS-ÊTES VOUS FORGÉ UNE VISION SUR LA TRANSFORMATION DIGITALE DE VOTRE ENTREPRISE?

UNITÉ : PART EN % DES RÉPONDANTS



Source : Bpifrance Le Lab, enquête « Histoire d'incompréhension », février-avril 2017, 1 746 réponses exploitées.

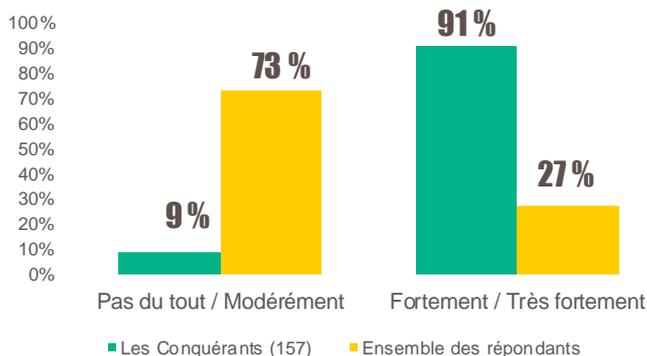
# 91 % sont fortement engagés dans leur digitalisation

Contre 27% pour l'ensemble des répondants

Les Conquérants sont pleinement dans l'action : 91 % d'entre eux ont déjà, fortement ou très fortement, entrepris des chantiers en faveur de la digitalisation de leur entreprise. Ils ne sont que 32 % parmi les Apprentis et 3 % parmi les Sceptiques.

- **AVEZ-VOUS DÉJÀ ENGAGÉ DES ACTIONS EN FAVEUR DE LA DIGITALISATION AU SEIN DE VOTRE ENTREPRISE (MIGRATION VERS LE CLOUD, VENTE EN LIGNE, APPLICATION MOBILE, ETC.) ?**

UNITÉ : PART EN % DES RÉPONDANTS



Source : Bpifrance Le Lab, enquête « Histoire d'incompréhension », février-avril 2017, 1 794 réponses exploitées.

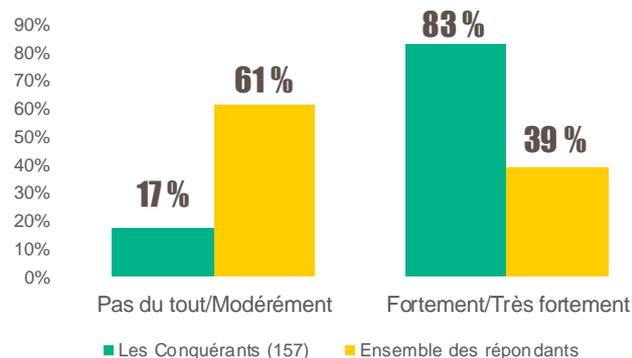
# 83 % favorisent le mode projet et la transversalité

Contre 39% pour l'ensemble des répondants

La transformation digitale ne peut avoir lieu sans une mutation profonde de l'organisation et de la culture managériale. Les Conquérants l'ont bien compris : ils sont 83 % à favoriser fortement le travail en mode projet et la prise d'initiatives de leurs collaborateurs, contre 39 % pour l'ensemble des répondants. L'agilité de l'organisation est l'une des clés de la performance dans un contexte digital : pour pouvoir répondre rapidement aux nouvelles attentes clients et saisir les opportunités de partenariat.

- **FAVORISEZ-VOUS, AU SEIN DE VOTRE ENTREPRISE, LES PROJETS EN MODE EXPÉRIMENTAL, AVEC DE FORTES PRISES D'INITIATIVE DE LA PART DES ÉQUIPES?**

UNITÉ : PART EN % DES RÉPONDANTS



Source : Bpifrance Le Lab, enquête « Histoire d'incompréhension », février-avril 2017, 1 792 réponses exploitées.

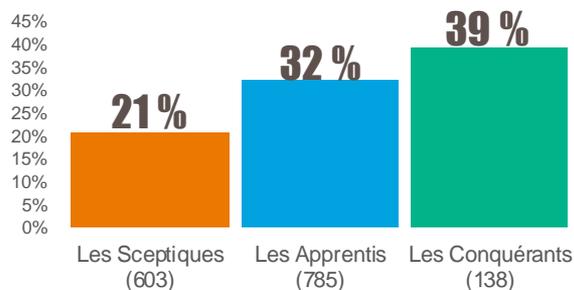
# Mais 39 % rencontrent des résistances en interne

## Leur défi : emporter l'adhésion de leurs collaborateurs au projet de transformation

Les Conquérants sont profondément engagés dans leur processus de transformation. Ils bougent de nombreuses lignes en interne, ce qui génère remises en question et tensions. Parmi les 3 profils, ce sont ceux qui rencontrent le plus de résistances au changement (citées par 39 % d'entre eux, contre 32 % chez les Apprentis et 21 % chez les Sceptiques). Cela constitue même, selon eux, le premier frein à leur transformation digitale.

### • QUELS SONT, SELON VOUS, LES PRINCIPAUX FREINS À LA DIGITALISATION DE VOTRE ENTREPRISE?

UNITÉ : PART EN % DES RÉPONDANTS (part des répondants qui ont répondu, parmi d'autres réponses possibles, « la résistance au changement en interne (les équipes, l'organisation...) »)



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

# Bpifrance Le Lab en quelques mots

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

Agitateur d'idées pour **Bpifrance** et les dirigeants d'entreprises, de la startup à l'ETI, **Bpifrance Le Lab** **décrypte les déterminants de la croissance et éclaire les chefs d'entreprises** dans un monde de ruptures à la fois économiques, sociétales et environnementales, avec 2 finalités :

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

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



[www.bpifrance-lelab.fr](http://www.bpifrance-lelab.fr)



[www.twitter.com/BpifranceLeLab](https://www.twitter.com/BpifranceLeLab)



[www.fr.linkedin.com/company/bpifrance-le-lab](http://www.fr.linkedin.com/company/bpifrance-le-lab)

## Contacts Bpifrance

**Philippe MUTRICY**,  
Directeur de l'Évaluation,  
des Études et de la Prospective  
[philippe.mutricy@bpifrance.fr](mailto:philippe.mutricy@bpifrance.fr)

**Élise TISSIER**,  
Directrice de **Bpifrance Le Lab**  
[elise.tissier@bpifrance.fr](mailto:elise.tissier@bpifrance.fr)

**Jérôme LEBACLE**,  
Responsable d'études  
[jerome.lebacle@bpifrance.fr](mailto:jerome.lebacle@bpifrance.fr)

**Vivien PERTUSOT**,  
Responsable d'études  
[vivien.pertusot@bpifrance.fr](mailto:vivien.pertusot@bpifrance.fr)

**David TARGY**,  
Responsable des publications  
[david.targy@bpifrance.fr](mailto:david.targy@bpifrance.fr)

**Barbara LEVY-ORTEGA**,  
Responsable d'études  
[barbara.levyortega@bpifrance.fr](mailto:barbara.levyortega@bpifrance.fr)