

ETI : la grande accélération

Réussir simultanément les grandes transformations des ETI grâce au numérique

Juin 2023



ETI : la grande accélération

Sommaire

Avant-propos	04
Grands Témoins	06
Méthodologie de l'enquête quantitative : présentation de l'échantillon d'analyse	10
Executive Summary	12
Chapitre 1 : Transformation du modèle d'affaires et des opérations	16
Chapitre 2 : Transition énergétique et la décarbonation	22
Chapitre 3 : Transformation réglementaire et cybersécurité	26
Chapitre 4 : Transformation humaine et gouvernance	30
Chapitre 5 : Financement de la transformation	36
Les rédacteurs et les experts contributeurs de l'étude	40
Remerciements	46
KPMG en France, partenaire de confiance, acteur du changement	48
A propos du MEDEF	50

EDITO KPMG

Réussir les transformations simultanées au sein des ETI repose sur un pivot : le numérique

Nous sommes entrés de plain pied dans un monde nouveau.

D'un monde en crise, nous sommes passés à un monde de crises. La succession d'événements inédits, qui survenaient jadis épisodiquement, est désormais devenue la norme. Hier, la pandémie de la covid-19. Aujourd'hui, la guerre en Ukraine, doublée de la crise climatique, puis énergétique. Et nous sommes encore dans un cycle de la vie chère.

Les conséquences de ces crises qui s'additionnent sont bien réelles, en faisant irruption, brutalement et pour longtemps, dans le quotidien de chacun d'entre nous. Et elles interrogent le modèle de nos entreprises, leur utilité et l'impact de leurs activités sur l'ensemble de la société.

Pour les ETI, cette accélération des mutations multiplie les grandes transformations à mener, en matière d'énergie, de gouvernance, de financement, de ressources humaines ou encore d'opérations. Ce phénomène, totalement inédit, c'est « la grande accélération ».

Mais soyons réalistes. Si les dirigeantes et dirigeants d'ETI doivent lancer en même temps tous les chantiers devenus indispensables, ils ne pourront pas tous les mener au même rythme. Les contraintes et les priorités propres à chaque secteur, à chaque territoire et à chaque entreprise, conditionneront la progression de chacune de ces transformations.

Prioriser. Conjuguer. Accélérer. Comment ? Grâce au numérique.

Plus que jamais, nous en sommes convaincus : la transformation numérique est le pivot de toutes les autres transformations. Et c'est d'elle dont dépendra l'enchaînement réussi de toutes ces transformations à mener de front.

De ce contexte nouveau, les ETI capables de placer le numérique au cœur de leur modèle d'affaires sortiront renforcées. Pour toutes ces championnes de nos territoires, « la grande accélération » représente une opportunité majeure de faire un « bon en avant », et leur permet d'atteindre leurs objectifs stratégiques à long terme tout en répondant dès à présent aux aspirations sociétales nouvelles.

Voici en quelques mots l'esprit qui a animé pendant plusieurs mois toute l'équipe du marché ETI de KPMG en France afin de vous offrir cette étude qui place l'accélération numérique au juste niveau des enjeux qui s'annoncent. Pensée pour être d'un accès rapide et pédagogique, il s'articule autour des 5 grandes transformations les plus souvent citées par les dirigeants d'entreprises. Les entrepreneurs apprécient d'apprendre de leurs pairs. Ils font la part belle aux retours d'expériences de dirigeantes et dirigeants d'ETI, sous la forme d'interviews et de témoignages qui viennent illustrer chacun des chapitres.

Pour finir, nous remercions très chaleureusement Boris Derichebourg, Alexandra Mathiolon, Clément Quéguiner et Caroline Semin, tous les quatre dirigeants d'ETI et membres du conseil sociétal « ETI, la Relève » de KPMG en France. Ils ont accepté de partager leur expérience de transformations réussies grâce au numérique, afin de nous aider à vous proposer un contenu au plus près du terrain, de vos attentes et de vos ambitions.

Tous ensemble, accompagnons l'accélération des transformations au sein de nos ETI !



Axel Rebaudières

Directeur général
de KPMG en France

Georges Maregiano

Associé KPMG en France,
Directeur National du Marché ETI

Grands Témoins



Boris Derichebourg

Directeur des Opérations Groupe d'ELIOR GROUP,
Président de DERICHEBOURG MULTISERVICES

Le numérique a façonné notre société telle que nous la connaissons aujourd'hui et des pans entiers d'activités sectorielles ont été, de fait, naturellement transformés. DERICHEBOURG MULTISERVICES n'a pas échappé à cette évolution tant son activité, ses clients et ses collaborateurs sont au cœur de cette transformation systémique.

D'abord par l'évolution de ses métiers, qui, grâce à une importante dématérialisation et robotisation, ont permis de réduire les tâches prédictives et répétitives à faible valeur ajoutée. Ainsi, dans le cadre des prestations de facility management, Derichebourg Multiservice réalise l'ensemble des opérations de reporting client, de contrôles qualité, de traçabilité et de demande de services via le portail numérique myDbox. Les temps de saisie, de traitement et de restitution sont réduits de 50% et l'efficacité opérationnelle de ses collaborateurs augmentée au profit de ses clients.

Les collaborateurs, ce capital humain qui génère la valeur ajoutée de l'entreprise bénéficient d'une application (HelloRH) disponible sur smartphone créant le lien de proximité entre les employés (spécialement ceux œuvrant chez les clients) et DERICHEBOURG MULTISERVICES. Les informations institutionnelles ou locales y sont publiées, l'interaction avec les services RH y est efficace, les services fournis par l'entreprise y sont mis en avant et l'accès aux documents contractuels facilité.

La transformation numérique initiée chez DERICHEBOURG MULTISERVICES en 2019, est désormais en vitesse de croisière permettant à l'entreprise, faisant désormais partie du Groupe Elior, d'affronter les enjeux de demain en tant que nouveau leader international de la restauration collective et du multiservices comptant 134 000 collaborateurs.





Alexandra Mathiolon

Présidente directrice générale
de SERFIM

Crédit photo : © Barbara Tournaire

La digitalisation est un des grands piliers stratégiques de SERFIM. Il s'agit d'une transition nécessaire pour assurer la pérennité du secteur : elle contribue en effet à améliorer la sécurité sur les chantiers, à protéger et fluidifier l'information pour les salariés et les clients. En cela, SERFIM dispose de sa propre structure interne dédiée : SERLINK, composée d'une vingtaine de salariés, qui œuvrent au quotidien pour veiller au bon fonctionnement et à la sécurité des systèmes d'informations pour les 2700 collaborateurs de l'entreprise.

La cybersécurité est un enjeu stratégique pour SERFIM, de manière encore plus marquée sur sa branche SERFIM.T.I.C., spécialisée dans les Technologies de l'Information et de la Communication. Cette dernière a récemment obtenu la certification ISO 27001.

Cette certification va au-delà du périmètre technique de l'informatique, elle concerne les couches organisationnelles de l'entreprise pour garantir l'intégrité des données de façon transversale. Toutes les parties prenantes de l'entreprise (clients, fournisseurs...) ressortent gagnantes de cette initiative en bénéficiant de hauts niveaux de garantie en termes d'hébergement, d'infogérance et de sécurité des données.

L'ISO 27001 concrétise les efforts réalisés en termes de cybersécurité par SERFIM depuis plusieurs années que ce soient sa capacité de redémarrage après un sinistre, la rationalisation, la protection par le durcissement des configurations et l'exploitation des systèmes, la gestion d'incident ou de crise.

Les mécanismes techniques associés à la gestion des sauvegardes, aux normes de sécurité requises sur nos systèmes, à la sécurité et au cloisonnement des réseaux, à la gestion et à la mise à jour des équipements mis en œuvre par SERLINK, profitent dès lors à toutes les filiales et permettent d'atteindre les objectifs stratégiques fixés par la direction de SERFIM afin de s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue et de satisfaire aux plus hautes exigences en matière de sécurité.





Clément Quéguiner

Président du GROUPE
QUEGUINER

Le Digital, dans nos ETI, nous permet de nous transformer dans tous les domaines. C'est un accélérateur incroyable ! Chez QUÉGUINER, au-delà de notre stratégie de déploiement de nos offres sur internet, qui est en cours de réalisation, notre volonté a été le développement d'outils digitaux pour améliorer nos processus internes. Trois exemples concrets.

Tout d'abord l'intégration pour l'ensemble de nos salariés de l'interface Google. Cela nous a permis d'intégrer de nombreux outils facilitant les échanges et les processus administratifs : extranet collaborateurs, fiches de paie dématérialisées, workflows administratifs...

Notre extranet collaboratif s'adresse à l'ensemble de nos salariés qui peuvent se connecter depuis leur adresse Gmail tant en interne qu'en externe depuis n'importe quel support : ordinateur, tablette et smartphone. Cet outil sur-mesure, directement relié à l'environnement Google, permet de centraliser la diffusion de contenus et documentations et d'avoir un même niveau d'information pour tous les collaborateurs. Une façon simple et efficace de dynamiser et favoriser la communication interne via un seul canal.

La mise en place d'un CRM (Salesforce) et de tablettes pour l'ensemble de nos commerciaux représente un atout majeur dans la relation avec nos clients. Le suivi des devis, la gestion des tournées, la mise en avant de nos opérations commerciales... Tous ces éléments que l'on a digitalisés permettent à nos collaborateurs une facilité d'accès au quotidien à l'information produit, et améliore aussi le confort dans la relation avec leurs clients.

Enfin, la gestion de nos stocks via un MSU nous permet une meilleure traçabilité de nos produits, et une gestion de nos inventaires plus efficace. C'est un atout indéniable pour notre Supply Chain, et un outil facilitant au regard des 45 000 références dont nous disposons dans le cadre de nos activités de négoce.

Nous pourrions citer bien d'autres applications. Et ce qui est remarquable dans le digital, c'est que, bien souvent, de nombreuses problématiques de processus trouvent une solution digitale facilitante !



Caroline Semin

Directrice générale de SEMIN

Le Groupe SEMIN s'est construit rapidement par de la croissance interne et externe ces vingt dernières années.

Aujourd'hui, un des enjeux de la transformation chez SEMIN est donc la création d'un sentiment d'appartenance au Groupe, tout en gardant l'autonomie de fonctionnement de nos filiales.

Pour y parvenir, nous avons décidé de mettre en place une communication interne groupe via un outil digital.

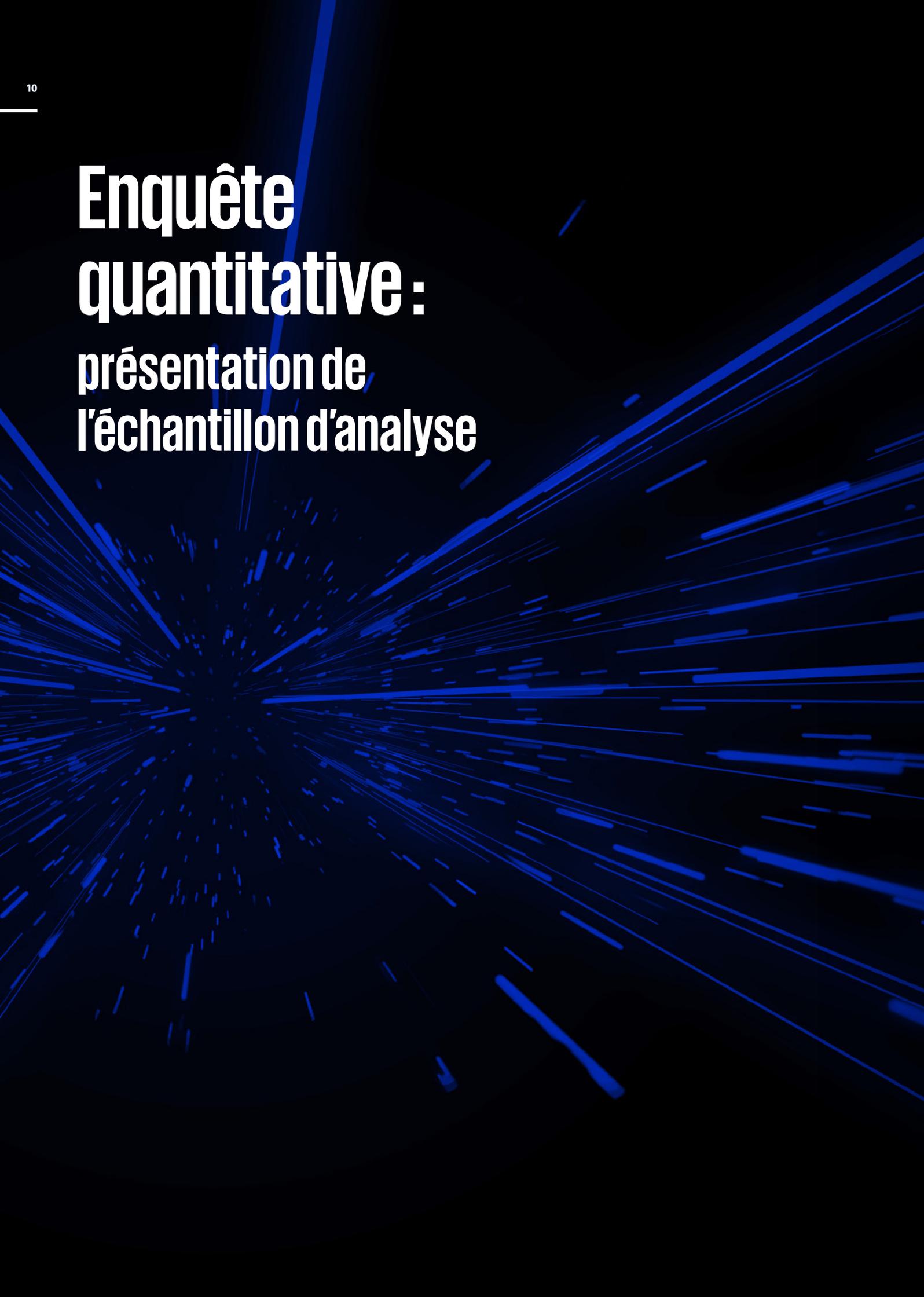
Le digital nous est apparu comme un formidable moyen pour rassembler des salariés répartis sur différents sites en France et en Europe, créer du lien entre les différentes entités et mieux se connaître.

Nous avons fait le choix de coopérer avec STEEPLE, une start-up française, et de lancer cette plate-forme de communication le 6 mars dernier. Nous avons ainsi maintenant un outil de communication commun sur l'ensemble du groupe avec la possibilité de partager immédiatement

des infos groupe ou de nos différents sites, de proposer des portraits de filiales ou de collaborateurs. Notre plate-forme est disponible en France et à l'étranger grâce à la traduction simultanée. Par ailleurs, la proximité fait partie de notre culture d'entreprise, il était donc important de la maintenir avec le digital, par des interactions sur les publications, des commentaires, des avis...

Depuis le 6 mars, le déploiement est un vrai succès avec des retours positifs de nos collaborateurs.

Enquête quantitative : présentation de l'échantillon d'analyse

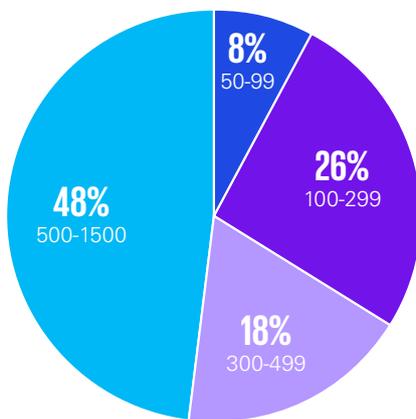
The background of the slide is a dark blue gradient with a complex pattern of radiating lines. These lines, in various shades of blue, emanate from a central point on the left side and spread out towards the right, creating a sense of depth and movement, similar to a tunnel or a starburst effect.

Méthodologie

Basée sur une enquête quantitative menée auprès d'un échantillon ciblé de 200 ETI, l'étude de KPMG en France et du MEDEF est complétée par 12 entretiens individuels de dirigeants (Président, Directeur Général, membre du comité de direction).

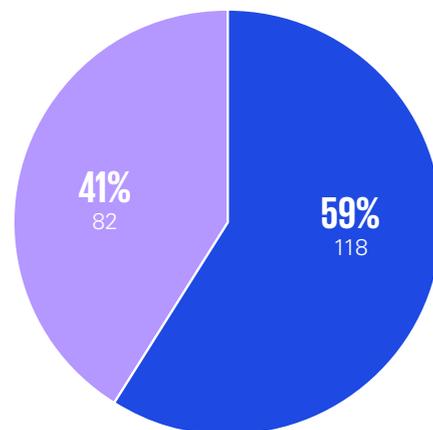
Répartition des répondants en fonction de leur chiffre d'affaires en M€

(en % des répondants)



Répartition des répondants en fonction de leur actionnariat

(en % des répondants)



- Actionnariat familial
- Actionnariat financier (fonds d'investissement)

Répartition des répondants en fonction de leur secteur d'activité

(en % des répondants)



Executive Summary

L'étude initiée par KPMG en France, en partenariat avec le MEDEF, auprès des dirigeants d'ETI, représentants de l'esprit entrepreneurial en France, a permis de confirmer à quel point le numérique occupe une place structurante dans les mutations de leur modèle opérationnel et économique, dans un contexte inédit de « grande accélération ». Les dirigeants que nous avons rencontrés ont témoigné de leurs initiatives et de leurs réussites mais également des freins et des défis humains associés.

Le constat est très largement partagé : si la maturité numérique des ETI progresse à un rythme soutenu, elle reste le plus souvent insuffisante pour faire en sorte que le numérique joue pleinement son rôle de levier de transformation face aux enjeux d'avenir. Face à la complexité du numérique et aux questions qu'il soulève, l'attentisme n'est évidemment pas une option, et le plus grand risque serait de ne pas approfondir cette transformation cardinale. Car le numérique est bien la « transformation-pivot » qui permet d'accélérer toutes les autres.

Les enseignements de l'étude et les témoignages des dirigeants sollicités mettent en évidence cinq grands axes d'accélération qui traversent toutes les fonctions de l'entreprise, axes qui viennent structurer cette analyse.

La transformation du modèle d'affaires

Pivot de la transformation vers une organisation centrée sur le client, et déployé au cœur des opérations, le numérique constitue un puissant levier de renforcement de la performance et la profitabilité des ETI. La numérisation des processus et celle de la relation clients ont été les premières étapes de cette dynamique, menées avec le succès que l'on connaît. Pour aller au-delà, les ETI doivent aujourd'hui exploiter tout le potentiel du numérique et des données qu'il produit pour se différencier et construire un vrai avantage compétitif. La démocratisation de l'Intelligence Artificielle, la maturité des technologies sont des accélérateurs au service de la stratégie de développement. Les dirigeants doivent s'en saisir de manière pragmatique pour faire évoluer leur modèle d'affaires en ouvrant de nouveaux marchés et en explorant les gisements d'opportunités.

Les bénéfices de la transformation numérique sur le modèle d'affaires :

L'ouverture de nouveaux marchés : grâce au e-commerce et au développement de stratégies de ventes omnicanales.

La personnalisation de la relation client : grâce à une collecte de données efficace, mieux connaître les usages des clients, fluidifier les interactions, enrichir l'expérience client et renforcer la transparence de l'offre ;

L'excellence opérationnelle : réduire les coûts par l'automatisation et réallouer des centres de coûts vers des centres de profit.

La transition énergétique et la décarbonation

Face aux défis environnementaux, les déclarations d'intention ne suffisent plus : place à l'évaluation. Aiguillonnées à la fois par la CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) et les attentes de leurs parties prenantes, les ETI ont plus que jamais besoin de maîtriser la donnée et les indicateurs extra-financiers. Les transitions environnementale et numérique deviennent indissociables. Les précurseurs ont ainsi activé des leviers d'actions efficaces, à travers l'optimisation de la supply chain et de la performance énergétique. Désormais, la place toujours plus importante prise par le numérique dans le fonctionnement et le pilotage des ETI doit être l'occasion de répondre plus efficacement aux enjeux de décarbonation. Le numérique peut, s'il fait partie intégrante des politiques ESG et intègre des bonnes pratiques éco-responsables, permettre de renforcer la maîtrise de l'impact carbone de l'entreprise et de s'inscrire dans une trajectoire de progrès réaliste.

Les bénéfices de la transformation numérique sur la transition énergétique et la décarbonation :

L'optimisation énergétique : grâce à l'exploitation des données, identifier des opportunités de baisse de consommation, gérer efficacement la dépense énergétique et piloter les équipements pour prévenir les pannes ;

Une gestion plus efficace des chaînes d'approvisionnement : en optimisant les flux de transport et en développant des chaînes d'approvisionnement plus courtes ;

Une capacité à produire l'ensemble des indicateurs ESG : sur l'ensemble de la chaîne de valeur de l'entreprise, capter des données pour piloter sa performance extra-financière.

La cybersécurité et la confiance numérique

Condition désormais indispensable pour garantir la pérennité des entreprises, la cybersécurité ressort aujourd'hui de la responsabilité des dirigeants.

Plus encore, la capacité à disposer d'un « numérique de confiance », résilient aux attaques cyber et conformes aux exigences réglementaires, en vigueur avec le RGPD ou à venir avec la mise en place de l'obligation de facturation électronique, apparaît aujourd'hui comme un facteur essentiel pour instaurer une relation pérenne avec les parties prenantes. La cybersécurité s'impose ainsi comme un facteur d'accélération du développement des activités et un nouvel avantage concurrentiel à construire.

Les bénéfices de la cybersécurité :

La résilience de l'entreprise : la création de réseau d'alliances et de partenariats pour instaurer une cybersécurité optimale ;

La confiance des parties prenantes : la cybersécurité et la conformité réglementaire (RGPD, e-invoicing) sont le socle d'une relation de confiance.

La transformation des Ressources Humaines et de la gouvernance

Pour réussir la grande accélération au cœur de leurs territoires, les ETI doivent placer au premier rang de leurs priorités l'évolution des compétences, l'adaptation des fonctions, la fidélisation et l'acquisition de nouveaux talents. Parce qu'il est le pivot de toutes ces transformations, le numérique est au cœur du travail collaboratif, d'une expérience collaborateur et d'un parcours de carrière enrichis. Et ce n'est qu'un début : plus de moitié des compétences qui seront nécessaires dans 10 n'existent pas encore. Face à cette transformation permanente, l'enjeu pour les dirigeants d'ETI est d'accompagner le changement pour lever les freins inhérents à la transformation. C'est aussi d'anticiper la montée en puissance de nouvelles compétences, afin de maintenir à la fois la performance de l'entreprise et l'employabilité de ses collaborateurs.

Les bénéfices de la transformation numérique sur les ressources humaines :

La réinvention des modes de travail : facteur d'attractivité et de fidélisation des talents ;

L'acquisition de nouvelles compétences : pour maintenir l'employabilité de chaque collaborateur de l'entreprise ;

La conduite du changement : étape indispensable pour lever les freins inhérents à la transformation.

Le financement de la transformation numérique

La maîtrise du financement est l'alpha et l'omega des dirigeants d'ETI pour mener à bien leurs transformations. Dans un contexte d'augmentation des usages digitaux et d'essor du « move to cloud » encouragé par les fournisseurs de solutions, le financement de l'accélération numérique va demander aux ETI de s'organiser et de saisir des opportunités dans un contexte où les coûts digitaux augmentent et doivent être maîtrisés.

Les éléments clés du financement de la transformation numérique :

Des budgets digitaux qui augmentent : pour accompagner la croissance et parer aux cyberattaques ;

Une dépense digitale rendue plus visible : bascule de la mise en capitalisation vers les charges d'exploitation et intégration de logiques de création de valeur et de retour sur investissement ;

Un financement plus complexe et diversifié : aides publiques, accompagnements spécifiques, création de postes dédiés.

3 bonnes pratiques

INCARNER

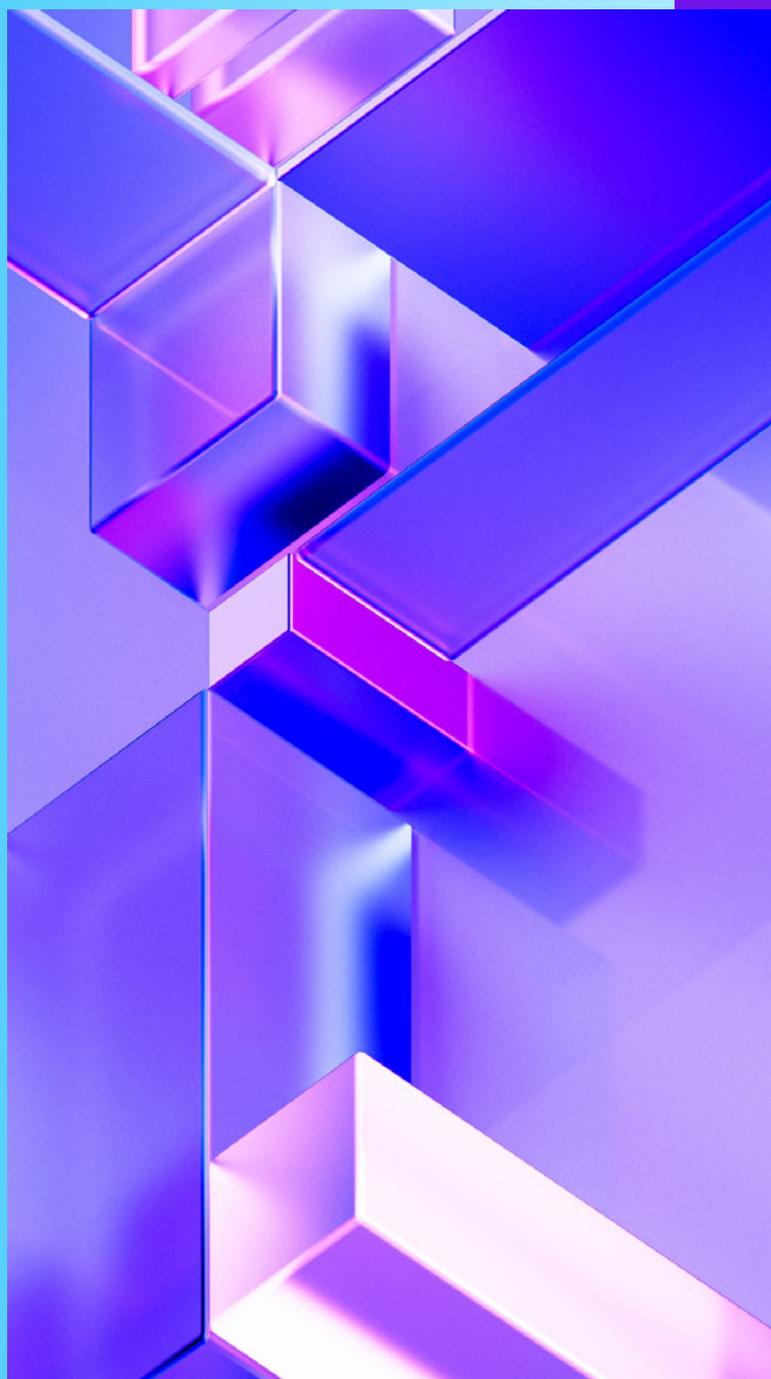
Pour les dirigeants d'ETI rencontrés dans le cadre de cette étude, réussir l'accélération numérique de l'entreprise n'est plus une option. Ils sont et doivent rester en première ligne non seulement pour définir le cap, mais aussi pour incarner le projet, partager une feuille de route et porter les transformations de leur entreprise.

S'ENTOURER

Tous perçoivent les bouleversements en cours et le besoin d'être accompagnés par une direction des Systèmes d'Information (SI) ou du Numérique capable d'être le relais de l'équipe dirigeante, en interne comme en externe. Sa mission est de distinguer les mutations profondes des simples effets de mode technologiques, de définir les priorités, d'embarquer et de fédérer les métiers autour d'une vision partagée.

FINANCER

Pour relever le défi de la « grande accélération », les dirigeants d'ETI doivent aussi mieux piloter les coûts digitaux, en évaluer leur création de valeur et activer de nouveaux leviers de financement de l'effort digital. La récente prise de conscience des pouvoirs publics du soutien nécessaire à la transformation numérique et ESG fait naître de nouvelles opportunités de financement, qui restent à saisir.



Transformation du modèle d'affaires et des opérations

Dans la vie d'un dirigeant d'ETI, il y a ce qui change, et il y a ce qui ne change pas. Au chapitre de ce qui ne change pas, la pérennisation des activités et des emplois continuera de passer par la capacité du dirigeant à rester compétitif, à améliorer sa performance et sa profitabilité.

En revanche, à l'heure du tout-numérique, le modèle d'affaires des entreprises doit radicalement évoluer afin de s'adapter aux nouvelles attentes des clients et des partenaires, et à la façon dont on opère et dont on génère des revenus. L'entreprise doit migrer définitivement d'une organisation centrée sur le produit à une organisation centrée sur le client, voire sur le consommateur-citoyen, dans la vie duquel le numérique occupe déjà une place centrale.

75%

des dirigeants d'ETI interrogés affirment que l'évolution de leur modèle d'affaires passera principalement par la transformation et l'accélération numérique.

Développer une relation client personnalisée

La forte digitalisation de la relation client, dans un environnement B2B comme B2C, apporte une connaissance plus fine des clients et des prospects, de leurs usages et de leurs attentes. Plus encore, le numérique permet d'améliorer considérablement l'expérience client, de la personnaliser, de l'enrichir à travers des services très créateurs de valeur. Il inscrit ainsi la relation client dans un cycle d'amélioration continue, rendu toujours plus court par une collecte efficace et une analyse pertinente des données.

Après les ERP, les solutions CRM figurent au deuxième rang des outils les plus adoptés par les ETI, qui en sont équipées pour 50% d'entre elles. D'autres solutions technologiques renforcent la qualité de la relation client. C'est par exemple le cas de la société RABOT DUTILLEUL qui propose la visite virtuelle des futurs bâtiments à ses clients. Pour un grand nombre d'ETI, la mise en place de canaux de vente directe via le e-commerce est devenue une évidence pour maintenir le lien.

"Nous ne pouvons plus être en contact avec nos clients et le numérique est devenu le canal privilégié de communication et de ventes. Les équipes métiers et informatiques se sont mobilisées dans un temps extrêmement court pour accélérer notre transformation avec le numérique," nous indique Jean-Marcel CIET, Chief digital Officer de CEVA Santé Animale.

Ouvrir de nouveaux marchés grâce au numérique

Plus de 70% des dirigeants identifient la donnée comme un levier de transformation de leur modèle d'affaires. Exploiter ses données permet à la fois de fiabiliser ses éléments de pilotage, de répondre à ses enjeux réglementaires mais également de créer de nouvelles opportunités de valorisation. C'est le cas de SOCOTEC, spécialiste de la gestion des risques des infrastructures, qui a intégré un département data consulting chargé de valoriser les données des bâtiments et de concevoir des services associés.



La chance des ETI au regard de l'accélération numérique est leur agilité naturelle à faire évoluer leur modèle d'affaires et leurs opérations pour faire face aux changements de leur environnement et saisir des opportunités de différenciation. Toutefois, c'est un avantage que l'on peut perdre, faute de vision sur l'apport stratégique du numérique, de feuille de route claire et partagée ou de compétences internes adaptées. Les opportunités sont là, les technologies aussi. Pour réussir à intégrer pleinement le numérique dans le plan de développement de l'entreprise, les ETI doivent donc encore augmenter leur maturité numérique, à commencer par celle du dirigeant. Celles qui n'auront pas réussi à accélérer suffisamment ne seront plus compétitives d'ici quelques années.



Benoit Favre Nicolin,

Associé Advisory Connected Tech, en charge de l'activité management consulting pour les régions Auvergne, Rhône Alpes, Bourgogne, Franche Comté et Sud-Est





L'accélération digitale est aujourd'hui une réalité dans les opérations avec des dynamiques différentes suivant les domaines.

Sur les Achats et la Supply Chain, les impératifs de traçabilité ou réglementaires imposent une massification de l'information qui n'est possible qu'avec des ressources digitales. Le digital constitue bien souvent la colonne vertébrale de la transformation de la Supply Chain, qui commence par la mise en place d'un outil de gestion d'entrepôt ou de planification commerciale et industrielle. Quant à la digitalisation des Achats, elle porte des enjeux business importants, grâce à des outils matures qui permettent de faire de la fonction un vrai business partner.

Sur la partie manufacturing, la situation est plus contrastée. Nous constatons globalement un retard des ETI sur le déploiement de solutions digitales au regard de ce que font les grands groupes. Les bénéficiaires sont pourtant au rendez-vous et les ETI qui ont passé ce cap gagnent en productivité, en attractivité des métiers et répondent mieux aux enjeux réglementaires.



Christophe Pichol-Thievend,
Associé Advisory,
en charge des équipes Operations
& Performance Strategy

En multipliant de façon exponentielle la quantité de données disponibles, la transformation numérique peut consolider un modèle d'affaires existant, voire devenir un tremplin vers l'exploitation de nouveaux gisements de croissance.

Le virage des ETI françaises du B2B vers le e-commerce en direct avec leurs clients, d'abord prudent, a connu ainsi une forte accélération, générant un chiffre d'affaires complémentaire dont le taux de marge est renforcé, et une meilleure connaissance de leurs clients finaux.

TEMOIGNAGE DIRIGEANT



Didier Flavenot
Président
TÉRÉVA - GROUPE
MARTIN BELAYSOUD
Distribution de matériel,
équipements et services



Stéphane Cao
Directeur Général
MABÉO INDUSTRIES -
GROUPE MARTIN BELAYSOUD
Distribution de matériel,
équipements et services

« Dès 2012, l'élément déclencheur de l'accélération digitale a été le constat partagé par le Président du groupe et le Directeur marketing de l'époque du besoin de se différencier de la concurrence et de proposer un service nouveau et optimal pour nos clients.

L'accélération s'est faite en faisant appel à des partenaires IT agiles. Elle a nécessité la mise en place en interne d'un pilote de l'ensemble de nos projets de transformation pour assurer la cohérence d'ensemble et l'évolution des équipes. Le bénéfice est évident : nous avons réussi à

diversifier notre offre de services pour adresser au mieux les attentes des clients et par ricochet fidéliser et conquérir à l'instar de notre service click and collect. »

« Le conseil que nous pourrions donner à nos pairs : bien identifier les freins humains et techniques, intégrer la transformation numérique au cœur de son business model, et enfin être toujours à l'écoute des autres secteurs pour identifier les tendances et l'innovation ».



Le numérique est également un axe fort de différenciation vis-à-vis du marché. En investissant massivement dans l'automatisation de ses systèmes de production dans le cadre d'une démarche d'Industrie 4.0, MECACHROME a saisi une opportunité de se différencier significativement par rapport à ses concurrents au service de ses clients de l'aéronautique, de l'aérospatiale et de l'automobile.

De par leur taille, les ETI bénéficient en la matière d'un avantage majeur sur les grands groupes : l'agilité. Elles peuvent tirer parti des atouts de la numérisation pour faire évoluer, voire pivoter rapidement leur modèle et se positionner sur des nouveaux marchés, en passant par exemple d'un modèle de vente via des réseaux professionnels à un modèle de vente directe au consommateur final. Pour François Dutilleul, Président de RABOT DUTILLEUL, le numérique constitue « une formidable opportunité pour accélérer et faire progresser l'entreprise et accompagner les transformations du marché. »

Gagner en excellence opérationnelle

Le numérique se déploie avec succès au cœur des opérations, l'entreprise PROMAN, leader de l'intérim, dématématise de manière importante son processus de recrutement d'intérimaires, avec des bénéfices opérationnels concrets pour les équipes, qui peuvent consacrer plus de temps aux clients. Avec en outre un impact en termes d'empreinte carbone, puisque la réduction des déplacements limite les émissions liées au transport.

Par ailleurs, l'excellence opérationnelle est adressée par le numérique dans toutes les fonctions de l'entreprise, notamment à travers l'automatisation des tâches sans valeur ajoutée, premier levier de gain d'efficacité identifié.

TEMOIGNAGE DIRIGEANT



Roland Gomez
Président
PROMAN
Travail temporaire

« Du fait de la pression concurrentielle venant des mastodontes du secteur et des nouveaux entrants digitaux, l'accélération de la transformation numérique a été pour nous une nécessité. Elle s'est traduite par une dématématiation administrative, le lancement de myPROMAN notre outil de recrutement ainsi que l'application mobile à destination des candidats et collaborateurs intérimaires mais aussi des solutions dédiées 100% digitales pour nos clients. Le modèle phygital et l'automatisation drastique de tous les processus administratifs internes et externes ont apporté des gains significatifs de productivité dans les équipes et libéré notre croissance. Les collaborateurs se concentrent ainsi sur des missions différentes à plus haute valeur ajoutée !

Pour réussir, nous avons internalisé des compétences en collaborant avec des partenaires technologiques PME et investi dans le marketing digital pour maîtriser notre accélération. Les bénéfices sont là : plus de candidats, plus d'efficacité mais surtout la possibilité de sélectionner plus facilement LE meilleur candidat pour le poste en question ! »

« Mon conseil pour les dirigeants d'ETI serait de ne pas négliger l'investissement dans les outils et les compétences numériques. »





L'accélération digitale des ETI intervient de plus en plus dans des contextes d'acquisitions ou de séparations, menées dans une logique de transformation de leur modèle d'affaires.

Le digital peut être en effet au cœur de la stratégie d'acquisition, en ciblant une entreprise qui dispose d'une plateforme digitale pertinente : e-commerce, gestion de la maintenance informatisée ou encore ERP robuste et fiable.

Il y a encore quelques années, la règle était « quand on fait une acquisition, limiter la transformation IT au minimum ». Cela a fondamentalement changé : les assets digitaux sont aujourd'hui perçus comme des leviers agissant directement sur la valeur d'achat ou de vente d'une entreprise.



Josselin du Plessis,

Associé Advisory,
Connected Tech, Responsable IT
Integration & Separation (FTM)

C'est la raison pour laquelle les processus support sont aujourd'hui les plus numérisés par les ETI : les solutions cloud dédiées aux processus back office, tels que la gestion des notes de frais, sont plébiscitées par 64% d'entre elles.

Ces gains de productivité sont clés, car ils permettent à l'entreprise de croître tout en maîtrisant ses paliers de croissance. Le Président d'ENYGEA en témoigne : « L'accélération numérique nous a permis de grandir en libérant du temps aux équipes vers des tâches à plus forte valeur ajoutée. »

Des opportunités à saisir

Pour autant, les dirigeants d'ETI reconnaissent qu'ils bénéficient encore d'une marge de progression en termes de maturité numérique et doivent rattraper leur retard. Les ETI investissent désormais massivement. Sur notre panel, le budget numérique représente en moyenne aujourd'hui 5,8% de leur CA, tiré par le secteur des services et des secteurs dont le cœur de métier est porté par le numérique (ex : e-commerce, édition de logiciel, ...). C'est 3 fois plus que les grands groupes même si nous notons une très forte disparité. Pour le secteur industriel notamment.

Point commun entre tous, 94% des dirigeants prévoient une augmentation de leurs dépenses SI sur les deux prochaines années.

Une des raisons de ce retard est la dette technique accumulée par les ETI, liée notamment à des systèmes ERP vieillissants. 75% des dirigeants y voient cependant une opportunité, à l'instar de SOCOTEC : « Dans notre plan de transformation, nous avons priorisé la réduction de la dette technique de l'entreprise en numérisant tous les modes de fonctionnement back office de l'entreprise pour les rendre plus productifs et gagner ainsi en excellence opérationnelle. » Dans cette perspective, le mouvement vers le cloud encouragé par les éditeurs ERP doit donc être vu comme une possibilité de gagner en compétitivité.

Des opportunités restent à saisir. Des technologies encore émergentes vont amener des changements majeurs. Les ETI doivent les anticiper. C'est le cas du secteur du BTP avec le BIM (Building Information Management) qui doit permettre la modélisation du bâtiment, de sa construction jusqu'à son usage, y compris sa consommation énergétique. C'est également le cas dans le secteur agro-alimentaire avec un besoin fort de traçabilité de bout en bout, la mise en place



d'une Blockchain pouvant répondre à cet enjeu. La démocratisation de l'Intelligence Artificielle représente également un enjeu d'avenir. Les ETI doivent en anticiper à la fois les gains, en étudiant rapidement des cas d'usage très concrets pour en capter la valeur ajoutée, et les risques associés.

Reste l'outil industriel. Si la Supply Chain et les Achats ont connu leur révolution numérique, l'industrie 4.0 n'est souvent qu'un concept, encore au stade de l'expérimentation. Les ETI, à l'instar de MECACHROME, doivent investir significativement dans des technologies numériques industrielles qui arrivent aujourd'hui à maturité.

Pour sauter des étapes et accélérer sa numérisation, le rapprochement avec des partenaires technologiques, des start-ups ou l'acquisition de compétences via des opérations de fusion-acquisition constituent de réelles opportunités pour les ETI. De fait, la maturité digitale de l'ETI rentre de plus en plus en compte dans sa valeur en cas d'acquisition ou levée de fonds ; c'est également un levier important d'attractivité des talents.

TEMOIGNAGE DIRIGEANT



Hervé Montjotin
Président exécutif
SOCOTEC
Services de testing, inspection et certification

« L'accélération digitale a été intégrée dans notre plan de transformation dès 2017-2018. L'objectif principal était de récupérer la dette technique de l'entreprise et de gagner en productivité en passant par une gestion de la documentation numérisée et non plus papier et l'automatisation de nos activités back offices.

Les bénéfices recherchés étaient clairement l'excellence opérationnelle, l'augmentation de la productivité en évitant les ressaisies, et l'amélioration de l'expérience utilisateur et client. Et à terme, le digital doit nous permettre de développer de nouveaux

modèles d'affaires, avec l'utilisation de capteurs pour la maintenance prédictive, la capitalisation sur les données des bâtiments, etc.

Le rôle du dirigeant est de soutenir ses équipes et de s'assurer du lien avec la stratégie de l'entreprise. »

« Mes conseils à mes pairs seraient d'aller vite sur les cas d'usage simples du numérique pour éviter de s'enfermer dans des idées générales aux bénéfices abstraits. »



Transition énergétique et la décarbonation

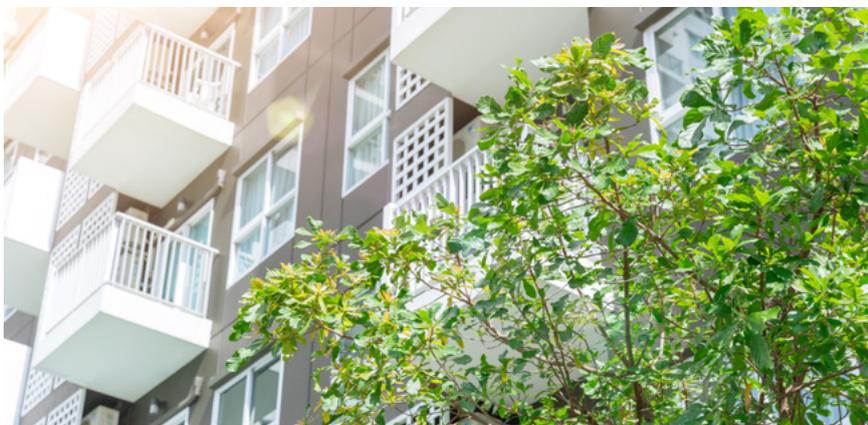
Placée plus que jamais au cœur de la Cité, la responsabilité des dirigeants d'entreprise, et notamment ceux des ETI sur leurs territoires, est scrutée par l'opinion publique. On attend d'eux qu'ils intègrent les impacts environnementaux au cœur de leurs décisions, qu'il s'agisse de la conception et du cycle de vie de leurs produits, du choix de leurs partenaires et de leurs fournisseurs ou de la mesure des émissions carbone issues de leurs opérations. Sur cette question placée en priorité à l'agenda du consommateur-citoyen, les déclarations d'intention ne suffisent plus : place à l'évaluation et à l'action.

La transformation énergétique et la décarbonation sont bien au cœur des préoccupations des dirigeants d'ETI.

* ESG : critères Environnementaux, Sociaux et de bonne Gouvernance qui permettent l'analyse extra-financière des performances d'une entreprise

98%

des dirigeants d'ETI interrogés font
le lien direct entre transition énergétique
et accélération numérique.



Des transitions énergétique et numérique indissociables

La réduction de l'empreinte carbone est devenue un des axes de la stratégie numérique à long terme des ETI. En effet, un dirigeant sur deux considère que l'optimisation des parcs informatiques et le déploiement d'outils numériques vont permettre de répondre aux enjeux de décarbonation et de transition énergétique de l'entreprise.

Pour cela, ils capitalisent sur la donnée, le numérique permettant, au-delà des gains de productivité, d'identifier les opportunités de réduction de consommation d'énergie. Grâce à la surveillance et au contrôle des équipements par l'introduction de capteurs, afin de prévenir les pannes éventuelles mais également d'anticiper leur consommation, l'analyse fine des données ouvre la voie à un pilotage plus intelligent et efficace de la dépense énergétique.

En outre, cette maîtrise des consommations énergétiques a des effets bénéfiques non seulement sur les émissions carbone mais aussi sur l'efficacité et sur les coûts, notamment logistiques ou industriels, qui y sont intimement liés.

Enfin, l'exploitation des données ouvre des perspectives en termes d'activité, avec la mise en place de solutions pour réduire l'empreinte carbone des clients et des partenaires des ETI.

« Grâce à la donnée, on peut faire mieux et on peut aller plus loin en améliorant l'impact carbone de nos clients » François Dutilleul, Président de RABOT DUTILLEUL.

Une production des indicateurs extra-financiers facilitée

La directive européenne CSRD deviendra une obligation pour un grand nombre d'entreprises dès 2024. La complexité et l'évolutivité de cette réglementation, les données spécifiques ESG à collecter sur l'ensemble de la chaîne de valeur, leur nécessaire mise en cohérence avec l'information comptable et financière font de l'application de la directive un défi pour les équipes en charge du reporting et des systèmes d'information des entreprises. La plupart des ETI ont fait le choix de renommer leur direction financière, direction des données financières et extra-financières.

Les dirigeants d'ETI interrogés sont conscients des prérequis et des impacts d'une telle démarche. En effet, les outils numériques vont être clés dans la production des indicateurs réglementaires ESG de l'entreprise. 87% d'entre eux ont déjà engagé la stratégie ESG dans leur entreprise. L'adoption de solutions de collecte, de fiabilisation et de visualisation de données apportera ainsi des moyens de gagner en productivité.



D'un point de vue réglementaire, la CSRD normalise des éléments de méthode et de planification de la durabilité et impose des audits autour des indicateurs extra-financiers. En Europe, le nombre d'entreprises qui vont devoir publier leurs indicateurs extra-financiers sera ainsi multiplié par cinq dès 2024. Les ETI seront toutes concernées, d'un point de vue réglementaire, mais aussi stratégique. En effet, il va devenir impossible de faire l'économie de stratégies ESG pertinentes, permettant de répondre aux attentes de leurs clients et de se différencier. La capacité de financement des entreprises va également être conditionnée par son impact ESG.

Pour mettre en place cette transformation ESG et mesurer les impacts sur l'ensemble de la chaîne de valeur de l'entreprise, l'accélération digitale sera clé. Elle permettra de remettre à plat la gestion et la gouvernance des données extra-financières de l'entreprise, et d'adopter les bons outils pour les piloter.



Jérémie Joos,

Associé Advisory, co-directeur du Centre d'Excellence ESG et Responsable du Reporting ESG



Le numérique et la multiplication des usages permis par la transformation digitale sont souvent pointés du doigt pour leur empreinte carbone : déjà 4% des émissions de gaz à effet de serre à l'échelle mondiale et une croissance qui va en s'accroissant. De plus en plus de DSI dans les ETI montrent l'exemple en interne en prenant le virage du « Green IT » qui vise à limiter cette empreinte. Différents leviers peuvent intervenir comme le développement de solutions éco-conçues ou la migration vers le cloud qui permet un usage à la demande, plus vertueux pour l'environnement. Mais l'ambition est surtout celle de l'« IT for green » comme un levier d'action grandissant pour les stratégies RSE. Les ETI sont particulièrement concernées par les nouvelles exigences réglementaires en matière de reporting ESG (CSRD). Et face à la volumétrie et à la complexité des indicateurs extra-financiers, l'automatisation du reporting est une étape incontournable qu'un nombre important d'ETI devront mettre en œuvre dans un calendrier resserré. Au-delà des enjeux de reporting, l'innovation technologique est au service des métiers et de leur transformation, afin d'atteindre les objectifs RSE de l'entreprise.



Axel Dupuy,

Associate Partner Advisory,
Technology Strategy &
Transformation, Connected Tech

Des gains ESG permis grâce à l'accélération numérique

L'accélération numérique des entreprises permet de disposer de technologies en capacité d'identifier les leviers de réduction de l'impact carbone en lien avec l'optimisation de la chaîne des approvisionnements.

La rationalisation des chaînes logistiques fait partie des sujets sur lesquels les dirigeants d'ETI capitalisent afin de réduire l'impact carbone de la chaîne de valeur. Des algorithmes permettent aujourd'hui de générer des itinéraires optimisés en fonction de la météo, du trafic, etc., afin de prévoir et d'ajuster les délais de livraison qu'elles soient incluses dans le processus de production ou en lien avec les livraisons dernier kilomètre. En identifiant les aménagements possibles à réaliser et en mettant en place des processus adaptés, notamment en lien avec la gestion des entrepôts, des stocks etc. « La rationalisation de la chaîne logistique en vue de l'amélioration de l'empreinte carbone fait intégralement partie de la ligne de mire de notre entreprise à horizon 2030 » souligne Jean-Dominique Thevenin, Directeur de la Stratégie, IT & Systems, du développement de MECACHROME.

Le sourcing des matières premières dans un environnement plus proche de l'entreprise permet également de réduire l'empreinte carbone de la chaîne d'approvisionnement des entreprises. « Notre ETI est aussi un acteur majeur de la RSE, à travers 3 axes : les collaborateurs, la formation et les territoires. Elle propose dans ce cadre une gamme de produits sourcés localement ou labélisés »,

TEMOIGNAGE DIRIGEANT



Emmanuel Vasseneix
Président
LSDH
Agro-alimentaire

« La RSE est un sujet que nous avons toujours voulu mettre au cœur de nos ambitions, parce qu'elle guide et donne du sens à nos actions. L'objectif est de mettre l'entreprise au service d'une alimentation durable.

Les projets RSE sont directement portés par la direction et accompagnés par un réseau d'ambassadeurs, appelé « réseau Colibri », pour une stratégie RSE intégrée et partagée. Il est composé de référents RSE sur chaque site et de divers métiers. Chacun, à travers sa mission d'éco-veilleur, assure le partage des bonnes pratiques en interne, le suivi et l'atteinte des objectifs RSE et surtout est force de proposition sur des actions à mener. Cela peut concerner des projets simples mais concrets, mais aussi des projets plus complexes notamment autour de la réduction du bilan carbone de l'entreprise.

La question aujourd'hui est de définir le modèle qui nous permettra d'embarquer nos clients et nos fournisseurs avec nous dans cette transformation. »



expliquent Didier Flavenetot, Président de TEREVA, et Stéphane Cao, Directeur Général de MABEO INDUSTRIES.

Enfin les déplacements de personnes ont connu une baisse grâce à l'introduction du télétravail ou de modalités évitant les déplacements physiques et cela grâce au numérique. Dans une ETI acteur majeur de l'agroalimentaire, client de KPMG, cela a permis à la fois à une réduction des émissions carbone en lien avec les déplacements des équipes mais également une réduction de 40% de ses coûts de déplacements.

C'est également un constat de la société PROMAN : « Parmi les gains que nous avons réalisés grâce à la transformation digitale figurent les gains en matière d'optimisation des déplacements » indique Roland Gomez, son Président.

Vers un numérique éco-responsable

Le numérique est un enjeu ESG en tant que tel. S'il représente à l'heure actuelle 2,5% des émissions de gaz à effet de serre en France, la forte croissance des usages risque de faire

rapidement augmenter son impact. L'accélération digitale, bien que bénéfique pour l'optimisation de la performance énergétique des entreprises, n'est donc pas sans conséquences sur l'environnement. En effet, la fabrication des équipements et surtout le sourcing des matières premières ayant servi à leur production peut avoir un impact important, en fonction de leur mode d'extraction et lieu de fabrication. Par ailleurs, le fonctionnement des datacenters qui hébergent les infrastructures numériques consomme de grandes quantités d'électricité, ce qui implique d'opter pour des modes de production bas carbone – tels qu'ils existent en France – et d'augmenter l'efficacité énergétique des installations, en optimisant les processus de refroidissement et en favorisant la réutilisation de la chaleur.

Pour que le numérique devienne une solution aux enjeux climatiques, et non une partie du problème, il importe que les ETI, comme le font aujourd'hui les grands groupes, intègrent pleinement aux programmes de transformation de leur système d'information la prise en compte des pratiques du numérique responsable.

TEMOIGNAGE DIRIGEANT



Jérémie Lecha
Chief Executive Officer
ROULLIER
Nutrition animale et végétale

« Jusque-là nous nous en tenions à un reporting et à un suivi des actions menées par nos filiales sur le sujet du carbone, mais la définition cette année d'une ambition partagée a été une manière de fédérer nos équipes industrielles autour d'un projet commun, d'affirmer notre stratégie carbone comme un vivier d'opportunités pour le Groupe. Le parti pris a été de proposer

une trajectoire ambitieuse mais réaliste, basée des actions concrètes, réparties en six catégories d'actions : celles liées au mix thermique (remplacement du gaz par de la biomasse ou de l'électricité), au verdissement du mix électrique, à l'efficacité énergétique, à l'économie circulaire, à la mobilité durable et sur le long-terme à la capture et stockage carbone (CCUS). »



Les ETI vont être soumises aux fortes contraintes de reporting européen en matière de durabilité (CSRD).

La complexité et l'évolutivité de la réglementation, les données spécifiques ESG à collecter sur l'ensemble de la chaîne de valeur, leur mise en cohérence avec l'information comptable et financière, font de l'application de la réglementation un défi pour les fonctions de reporting et de système d'information.

Ce défi devra être relevé en définissant le juste niveau d'ambition, le plan d'actions, les moyens humains et technologiques permettant de répondre aux exigences réglementaires.

Ce challenge est d'autant plus important que l'information présentée sera essentielle dans le financement des ETI par les investisseurs institutionnels.



Guillaume Richard,
Directeur Advisory,
Connected Tech, EPM

Cybersécurité et transformation réglementaire

La cybersécurité est au cœur de l'enjeu de pérennité cher aux dirigeants d'ETI. Alors que le nombre de cyberattaques augmente au sein des ETI françaises, les dirigeants sont désormais pleinement conscients de ce risque, que près de 50% d'entre eux placent au premier rang de leurs préoccupations de court terme. Cette prise de conscience se traduit également en matière de résilience, avec plus de deux dirigeants sur trois qui se déclarent dotés d'un plan de continuité opérationnel en cas d'attaque cyber. Un chiffre qui met surtout en évidence le risque fort auquel s'exposent ceux qui admettent n'être pas complètement préparés.

Véritable prérequis à la continuité opérationnelle, la cybersécurité apparaît aujourd'hui comme un levier puissant pour instaurer une relation de confiance avec les parties prenantes et ainsi accélérer le développement des activités.

Cette volonté de protection et transparence se traduit également par des obligations réglementaires, déjà en vigueur avec le Règlement Général sur la Protection des Données à caractère personnel (RGPD), ou à venir avec la mise en place de l'obligation de facturation électronique à compter de 2024.

78%

des dirigeants interrogés prévoient
d'augmenter leur budget cybersécurité dans
les trois prochaines années.

La confiance comme avantage concurrentiel

Dans un monde numérisé, la qualité des relations entre l'entreprise et ses parties prenantes dépendent de l'équité, de l'intégrité et de la transparence avec lesquelles les informations sont collectées et traitées. Que vous soyez un client qui veut se sentir en sécurité lorsqu'il effectue une transaction, ou que vous fassiez partie de l'écosystème plus large des partenaires, des investisseurs, des régulateurs et de la société qui entourent chaque entreprise, la confiance numérique est primordiale. Les systèmes doivent être résilients, fiables et capables de résister rapidement en cas de perturbation, dans toutes les circonstances et dans toutes les géographies. Pour Hervé Montagne, le président du groupe ENYGEA, "la préoccupation est d'autant plus grande dans le cadre d'opérations de croissance externe, avec des acquisitions à l'étranger. »

L'exploitation des données à grande échelle et l'utilisation de l'Intelligence Artificielle comme solution d'analyse sont porteuses de défis uniques en matière de cybersécurité, en raison des enjeux éthiques qu'elles soulèvent.

Dès lors, émerge une réflexion holistique pour les dirigeants d'ETI, pour qui accroître la confiance des parties prenantes est l'un des principaux enjeux de leur gestion du risque cyber. Ainsi, la nécessité d'avoir un dispositif de cybersécurité fiable devient, en complément d'un enjeu évident de réputation, un avantage concurrentiel.

Pour les trois prochaines années, 38% des dirigeants interrogés expriment cet enjeu de confiance parmi leurs principales préoccupations et la grande majorité d'entre eux (78%) prévoient d'augmenter leur budget cybersécurité, ce qui est un prérequis pour renforcer les relations avec leur écosystème « hyperconnecté ».

Une approche basée sur l'analyse de risques

De la même manière que l'entrée en vigueur du RGPD en 2018 a contribué à faire évoluer la situation vers le « Privacy by Design », la cybersécurité doit être prise en compte dès le début des projets de transformation, et ce pendant toute la durée du cycle de vie des outils déployés. « La cybersécurité peut, si elle n'est pas garantie, tout mettre en péril. Elle peut, si elle est mal maîtrisée, justifier de ne pas digitaliser » estime Loïc Goulard, Vice-président exécutif en charge des Systèmes d'information de l'équipementier technologique LACROIX.

Construire une approche centrée sur les risques est un incontournable. Une analyse de risques permet d'identifier les scénarios de cyberattaques contre lesquels il s'agit de protéger l'entreprise et ses clients. En impliquant les métiers, l'analyse détermine les risques liés à chaque périmètre et les procédures de continuité d'activité associées, à travers des méthodologies comme EBIOS Risk Manager.

Chez les dirigeants d'ETI interrogés, la prise de conscience de la nécessité de garantir leur résilience en cas d'attaque cyber est là : 62% d'entre eux se sont déjà dotés d'un plan de continuité opérationnel et 35% ont lancé la démarche. Pour ces derniers et pour les 3% qui déclarent n'avoir rien engagé, il s'agit d'un chantier majeur, qui passe par la préparation de plans de reprise, de programmation d'exercices de gestion de crise pour limiter l'impact le jour où surviendra une attaque. Autant d'éléments qui seront aussi nécessaires au renouvellement ou la souscription d'une police d'assurance cyber aux meilleures conditions.



Si la cybersécurité est une priorité pour garantir la résilience des entreprises, elle doit désormais être également considérée comme un levier de confiance dans lequel investir pour garantir la qualité de sa relation client et favoriser ainsi le développement de son activité. Une cybersécurité de confiance engage la responsabilité de l'entreprise sous de nombreux aspects – intégrité des systèmes d'information, éthique des pratiques digitales, fiabilité de l'information –, et soutient à ce titre la mise en place des politiques ESG.



Vincent Maret,

Associé Advisory, Responsable des activités cybersécurité et protection des données personnelles





Le degré de confiance des clients, en particulier des consommateurs, tend à devenir un actif immatériel à part entière. Une base de données clients construite en respectant les désormais fameuses règles d'opt-in – permettant d'obtenir le consentement du destinataire de la publicité – si elle est régulièrement mise à jour et purgée, aura un impact positif tant sur la valeur de l'entreprise que sur son image de marque et sur sa capacité à convaincre de nouveaux investisseurs.



Patrick Amouzou,
Associé KPMG Avocats,
Co-Responsable IP/IT, Avocat

La nécessité de créer des alliances pour instaurer une cybersécurité optimale

Dans un univers d'infrastructures toujours plus ouvertes, les stratégies cyber doivent maintenant se déployer hors de l'entreprise pour adresser la gestion des risques à l'échelle des sous-traitants, partenaires, voire de filières métiers.

Pourtant, la cybersécurité est source d'inquiétude au sein des entreprises : leurs chaînes d'approvisionnement les rendent vulnérables aux attaques, ce qui ne facilite pas la mise en place de partenariats et de collaborations supplémentaires.

Par ailleurs, leur capacité à respecter les réglementations en matière de cybersécurité est impactée lorsque les activités sont confiées à des prestataires de services numériques.

La nécessité de dépasser ces craintes et de créer des réseaux d'alliances externes est cependant vitale pour garantir une cybersécurité optimale. Pour se prémunir, les entreprises ont besoin d'alliés afin d'anticiper de nombreux risques et notamment les cyberattaques.

Un tel dispositif est déjà en place dans l'industrie aéronautique à travers le programme AirCyber. Développé par BoostAeroSpace, une entreprise conjointe fondée en 2010 par les leaders du domaine que sont Airbus, Thalès, Safran et Dassault, le programme déploie un catalogue de services au sein de l'écosystème des ETI et PME de l'aéronautique. Il s'agit aussi bien d'évaluer le niveau de maturité cyber et de la documentation existante des entreprises, d'identifier les experts référencés, de mettre à disposition une plateforme d'échange ou encore de proposer des solutions de détections et d'alertes ciblées sur ce secteur.

Un cadre réglementaire qui vise à instaurer la confiance

La réglementation française impose par ailleurs de nouveaux modes d'échanges avec la fonction publique, en mettant en place progressive d'une obligation de facturation électronique (e-invoicing) entre entreprises ainsi qu'une obligation de transmission à l'administration fiscale des données de facturation (e-reporting) et ce, dans le but de créer des déclarations de TVA préremplies.

TEMOIGNAGE DIRIGEANT



François Dutilleul
Président
RABOT DUTILLEUL
Bâtiment et Travaux publics

« En juillet 2020, nous avons dû faire face à une cyberattaque sur une partie de l'infrastructure hébergée en France. Nous avons pris rapidement des mesures de protection destinées à stopper la propagation du rançongiciel. Puis en moins de trois jours, nous avons pu remettre en place des messageries et en septembre, le système d'information était de nouveau opérationnel.

Heureusement, l'attaque ne nous a pas pris par surprise : nous avons anticipé des procédures de continuité d'activité sur les fonctions les plus critiques et sensibilisé les utilisateurs.

Nous avons même souscrit à une assurance cyber, qui nous a permis de bénéficier de l'accompagnement d'experts externes en cybercriminalité.

Aujourd'hui, cet événement nous a conduit à renforcer encore nos dispositifs de cybersécurité.»

« Mon conseil pour des dirigeants d'ETI : la sécurité des systèmes d'information est un enjeu majeur qui doit être porté fortement par la direction.»

TEMOIGNAGE DIRIGEANT



Philippe Maillard
Directeur Général
APAVE
Services aux entreprises - Maîtrise des risques

« En tant que spécialiste de la maîtrise des risques, APAVE propose à ses clients de les accompagner dans la maîtrise de leurs risques numériques. Des risques qui sont de plus en plus prégnants, en lien notamment avec la digitalisation croissante des processus et à l'utilisation de la donnée. Nous nous devons donc nous-mêmes d'être à la pointe en termes de réglementation et de

sécurité. A cette fin, nous avons construit une trajectoire de long terme de transformation cloud, qui passe par la migration progressive de nos infrastructures informatiques vers ce type de modèle. Ce projet au long cours doit permettre non seulement de migrer notre système d'information vers un hébergement sécurisé, mais aussi de modifier l'architecture et les applications pour tirer tous les bénéfices du cloud. »

Des plateformes privées, immatriculées en qualité de « plateformes partenaires », cohabiteront avec une plateforme publique (Super Chorus Pro) pour émettre de manière dématérialisée les factures entre les organisations assujetties à la TVA et transmettre les données de e-Reporting à l'administration fiscale.

Dès 2024, les grandes entreprises – dont l'effectif est supérieur à 5 000 personnes ou le chiffre d'affaires et le total bilan dépassent respectivement 1 500 millions d'euros et 2 000 millions d'euros – seront soumises à l'obligation d'émission des factures sous forme électronique et l'ensemble des entreprises françaises devront être en mesure de recevoir une facture électronique.

L'obligation d'émettre une facture électronique sera ensuite étendue progressivement aux autres entreprises en fonction de leur taille, entre le 1^{er} janvier 2025 (ETI) et le 1^{er} janvier 2026 (PME & TPE). A partir du 1^{er} janvier 2026, les factures papier ne seront ainsi plus autorisées pour toutes les transactions B2B et B2C.

Le format PDF disparaîtra au profit de formats structurés. La Piste d'Audit Fiable restera obligatoire.

Même si 92% des dirigeants interrogés se déclarent informés et 84,5% disent avoir initié des travaux, ils expriment des préoccupations quant à la complexité de la mise en place du système, ainsi qu'à la sécurité des données. C'est notamment le cas pour 50% des entreprises réalisant moins de 100 millions d'euros de chiffre d'affaires, qui n'ont pas encore réalisé de travaux sur la mise en conformité de la dématérialisation fiscale et même 56% qui doivent encore s'équiper d'outils numériques adaptés.

Il est essentiel pour ces entreprises de commencer à planifier leur transformation dès maintenant, en choisissant les bons prestataires de services et en formant leurs équipes aux nouvelles exigences. Il s'agit là non seulement d'éviter les sanctions mais aussi de saisir l'opportunité de réduire le coût de traitement des factures, d'améliorer la trésorerie de l'entreprise et de renforcer la traçabilité des échanges.



La réforme de la facturation doit être anticipée dès maintenant, car le 1^{er} juillet 2024, les ETI devront être en capacité d'accepter les factures qui arriveront sur les plateformes numériques dédiées. D'ici là, il va falloir identifier tous les impacts de cette réforme sur les flux.

C'est d'ailleurs une formidable opportunité de se pencher sur les processus internes, d'observer ce qui fonctionne plus ou moins bien aujourd'hui, et donc de réfléchir à comment faire mieux.

Attendre le dernier moment, c'est manquer cette occasion de repenser l'existant, et surtout prendre le risque d'être acculé face à l'échéance avec peu d'acteurs qui seront disponibles à ce moment-là pour accompagner les entreprises.



Julie Tarbé de Saint Hardouin,

Associée Advisory Finance
Stratégie & Performance

Transformation humaine et gouvernance

En 2023, dans un contexte marqué par des carnets de commande à la hausse et une pénurie de ressources humaines, l'enjeu prioritaire des dirigeants d'ETI est devenu l'attractivité et la fidélisation des talents. Plus que jamais, l'humain est au cœur de toute transformation. C'est bien par l'évolution des compétences, l'acquisition de nouveaux talents et l'adaptation des modes de travail qu'une entreprise sera en mesure d'accélérer ses mutations. Parce qu'il est le pivot de toutes les transformations, le numérique est directement concerné par ce phénomène, qui a désormais largement dépassé le périmètre de responsabilité de la fonction DSI pour infuser au sein des Directions métiers, en réinterrogeant la gestion des compétences et les parcours de carrière.

78%

des dirigeants d'ETI interrogés voient un lien direct entre le renforcement de leur marque-employeur et la transformation numérique.



La promesse employeur, essentielle pour attirer et retenir les talents

Dans ce monde qui se transforme, la sphère d'influence des entreprises s'étend : le digital permet de cibler des clients plus éloignés géographiquement que le cœur de clientèle historique.

Ce raisonnement s'applique aussi aux talents : de la même manière qu'il est nécessaire de se différencier des entreprises proposant des services et produits similaires, il faut se démarquer en tant qu'employeur pour attirer et retenir les collaborateurs sur un marché du travail en tension.

L'engagement devient un socle stratégique à réinvestir, en

repensant aussi la technologie comme un levier qui facilite l'émergence d'une expérience collaborateur enrichie. De nouvelles plateformes renouvellent chaque étape du parcours, dès le recrutement, en proposant des entretiens dans des espaces virtuels sans contrainte géographique, puis pendant la phase d'intégration et au quotidien, pour prendre régulièrement le pouls des équipes et renforcer l'engagement des collaborateurs.

Un autre aspect essentiel de la satisfaction des collaborateurs à l'égard de leur travail est leur capacité à développer de nouvelles compétences, essentielle pour garantir leur employabilité dans un univers professionnel en constante mutation.



Toutes les directions de l'entreprise font face à des transformations majeures à court, moyen et long terme, qui vont impacter lourdement l'ensemble de leurs ressources humaines. Seules celles qui sauront anticiper l'évolution de leurs métiers et en tirer les conséquences en termes de développement de compétences, de stratégie de recrutement ou de recours aux prestations externes pourront éviter le risque d'une discontinuité de leur activité du fait d'un manque de compétences.



Philippe Valo,

Associé Advisory, Responsable de l'activité Transformation RH et SIRH



Jean-Marcel Ciet

Vice-Président Digital & Smart Solutions Accelerator
CEVA
Santé animale

TEMOIGNAGE
DIRIGEANT

« En 2020, la crise COVID a été un élément déclencheur de notre accélération numérique. Pour basculer sur le canal digital, qui était devenu le seul moyen d'interaction avec nos clients, nous avons dû nous organiser. En 3 ou 4 mois, nous avons créé une entité dédiée chargée de la définition et du pilotage des projets prioritaires à lancer. Son rôle a été de questionner les compétences, les rôles et responsabilités respectives des équipes métiers et des équipes informatiques.

Ce sont les métiers qui ont guidé tout ce processus : leur envie, leur appropriation du projet ont été des facteurs clés de succès. C'est aussi pour nous un fort levier d'attractivité des métiers et une formidable opportunité de transformation de l'entreprise.

Réussir son accélération digitale passe par l'implication des dirigeants de l'entreprise : ils ne doivent pas hésiter à se lancer vite en se focalisant sur des petites initiatives dont ils maîtrisent les enjeux. »



La gestion du changement est un levier fondamental pour le succès de toute transformation. Dans le digital, l'accélération passe par la mobilisation autour d'une vision partagée du projet, portée au plus haut niveau de direction de l'ETI et par la mise en place d'organisation projet agile en cycle court de prise de décision entre le porteur du besoin et le concepteur. Il s'agit aussi, pour les ETI, d'amener une capacité de transformation des métiers avec un plan structuré d'acquisition de compétences qui sauront faire émerger les nouveaux usages, exploiter les données et designer les interfaces d'une expérience utilisateurs enrichie.



Wolfgang Legoff,

Associé Advisory Connected Tech, Responsable des activités de conseil pour les régions Ouest et Normandie



La formation, un enjeu clé pour préparer l'évolution des métiers et retenir les collaborateurs

60% des compétences qui seront nécessaires dans 10 ans n'existent pas encore. En parallèle, l'obsolescence des compétences s'est accélérée.

L'enjeu est donc double. Sur un marché du travail tendu, les collaborateurs vont privilégier les entreprises leur garantissant qu'ils pourront se développer professionnellement et préserver leur employabilité. Dans le même temps, la transformation numérique à l'œuvre dans toutes les directions fonctionnelles des organisations (robotisation, machine-learning et autres solutions d'Intelligence

TEMOIGNAGE DIRIGEANT



Loïc Goulard

Vice-Président Exécutif Systèmes d'information
LACROIX

« Dès le départ, nous avons considéré la transformation numérique comme un marathon et pas une course de vitesse. Notre volonté était d'embarquer les métiers dans cette transformation. Pour cela, nous avons proposé un accompagnement à la digitalisation par un réseau de correspondants sur l'ensemble des sites – les Digifriends – et des formations récurrentes.

Nous avons fait le choix de mettre en place un réseau social d'entreprise et d'en faire un media à part entière. Cela a demandé une implication et du temps au plus haut niveau de l'entreprise. »

« Mon conseil ? L'accélération numérique doit se faire par et pour nos collaborateurs, il ne faut pas négliger la part interne de cette transformation. »

Artificielle, etc.) bouleverse la nature des métiers et les compétences nécessaires pour continuer à croître et rester compétitifs.

C'est déjà un écueil partagé par 38% des dirigeants interrogés, pour qui le manque de compétences internes est un frein à l'appropriation des nouvelles technologies.

Dans ce contexte, les entreprises doivent repenser l'ensemble de leur stratégie RH, en plaçant la compétence au cœur de leur approche, du recrutement au développement des collaborateurs.

Mettre en place des initiatives de strategic workforce planning, éventuellement appuyées par des outils technologiques, est indispensable pour identifier de façon robuste les compétences qui seront clés demain pour chaque ligne métier.

Cela permettra de définir une stratégie d'acquisition pour chacune de ces nouvelles compétences : formation des collaborateurs, recrutement, externalisation ou sous-traitance, etc.

Le numérique propose également de nouveaux outils de développement des compétences plus collaboratifs, via des solutions de digital learning, plus personnalisés et engageants, grâce aux recommandations basées sur de l'Intelligence Artificielle des plateformes de learning experience.

L'accompagnement du changement, gage de réussite de la transformation

Au sein des ETI, l'échec des projets de transformation est lié, dans 75% des cas, à une démarche d'accompagnement du changement insuffisante. Cela est d'autant plus vrai dans le cas de transformations numériques : pour 41% des sondés, la conduite du changement reste un frein à la transformation technologique.

Au-delà des problématiques techniques liées à la connexion de systèmes d'information et au déploiement de nouvelles

solutions, le succès des projets numériques repose surtout sur une conduite du changement globale, qui embarque l'ensemble des parties prenantes dans la transformation de l'organisation.

Cela passe d'abord par une stratégie claire qui reste à formaliser selon 56% des dirigeants interrogés, pour qui le manque de feuille de route est le principal frein à l'accélération de la transformation technologique.

Pour accompagner les transformations au sein des métiers, le cycle de décision court devient également un atout en fluidifiant le dialogue entre les acteurs projets et les acteurs métiers. L'entreprise doit alors devenir plus agile, notamment via le déploiement de modes de travail collaboratifs intra et inter-entreprises, ainsi que la mise en place de structures hiérarchiques moins verticales dans lesquelles les managers laissent plus d'autonomie à leurs équipes.





Nous arrivons sur un cycle de renouvellement des ERP installés maintenant depuis 20 ans. Les principaux éditeurs poussent ce changement avec des feuilles de route de montées de version qui rendent obsolète l'existant installé. Ces projets engagent l'ETI sur des systèmes qui supporteront l'activité pour les 10 à 15 prochaines années & qui feront levier pour prendre de l'avance ou gagner en marge. Ce que nous voyons concrètement, c'est que l'investissement humain fait réussir ou échouer ces projets qui sont généralement basé sur un planning de déploiement de 18 à 24 mois

Pour moi, la dimension humaine est la plus importante dans un projet ERP et il faut absolument éviter qu'elle soit sous-estimée



Frédéric Aubard,

Associé Advisory Connected Tech

« Le monde de demain sera celui du collectif et du collaboratif, grâce au partage des ressources entre entreprises, analyse Emmanuel Vasseneix, Président du groupe LSDH. C'est dans cette logique que nous avons développé en consortium notre projet Cap Vert, une serre innovante pour la production sans pesticides en aéroponie mobile automatisé, qui permettra de réaliser 90 % d'économie d'eau et de diviser par deux le bilan carbone de la graine au consommateur. »

À ce titre, de fortes attentes pèsent sur la génération intermédiaire de managers (35-54 ans). Vitrine de la direction pour leurs équipes, population stratégique pour l'organisation, c'est pourtant population la plus conservatrice face aux transformations numériques à mener. Il convient de les accompagner pour les aider à faire évoluer leur posture managériale – capacité à écouter, à donner du feedback, à développer leurs collaborateurs, à instaurer des rituels d'équipe malgré l'hybridation des modes de travail, etc. –, à incarner la raison d'être et les valeurs de l'entreprise et à porter les transformations métiers et culturelles à leur échelle.

DSI, un rôle clef pour accompagner les décideurs dans le déploiement des transformations

En très grande majorité, les dirigeants d'ETI interrogés indiquent que les principaux promoteurs des transformations technologiques sont maintenant les actionnaires, les DG, les DAF, les DRH, les Directions des Opérations et les Directions Marketing. Pourtant, même si de nombreux dirigeants perçoivent les bouleversements en cours, peu d'entre eux disposent réellement de la compréhension fine de ces sujets qui leur permettrait de distinguer les mutations profondes des simples effets de mode. Il leur est de plus en plus difficile d'apprécier à la fois la rapidité des changements associés, leurs véritables impacts sur leur entreprise, et de s'aligner sur une vision commune, ce qui constitue le principal frein à l'accélération de la transformation technologique, pour 46% des dirigeants interrogés.





C'est là que DSI et responsables numériques doivent intervenir et jouer pleinement leur rôle de guide pour l'entreprise et ses décideurs. Il leur appartient désormais d'être en capacité de proposer des éclairages sur les transformations technologiques à mener, et leurs impacts potentiels sur l'organisation. Mais aussi d'ouvrir la réflexion sur l'extérieur, en observant comment le marché réagit à des problématiques similaires, et en proposant des exemples d'utilisation des nouvelles technologies dans d'autres industries pour identifier les meilleures pratiques.

En développant et en alimentant constamment leur propre vision à long terme, DSI et responsables

numériques démontrent aux cadres dirigeants la valeur que peut apporter la technologie aux métiers traditionnels, mais aussi l'urgence et l'ampleur d'une telle transformation à l'échelle de l'entreprise entière.

Pour assurer leur réussite, les responsables numériques concilient une capacité à élever les consciences sur des fondamentaux informatiques (cyberdéfense, fiabilité et résilience du SI...) avec un leadership affirmé et la capacité de projeter l'apport des technologies et compétences de la filière SI au service de l'innovation métier, son adaptabilité et sa capacité à s'adapter aux évolutions de situation. Pour cela, il convient de bien définir les besoins et

attentes de chacun vis-à-vis des technologies, au sein d'un Schéma-Directeur, afin d'embarquer et de rassembler l'ensemble des parties prenantes autour d'une vision commune des priorités, mais aussi adapter leurs modes d'interaction avec les membres du board, et créer un dialogue continu avec ceux-ci. Plus largement, ils s'assurent l'appui de relais en interne et externe du COMEX, positionnés au cœur des métiers, pour la bonne diffusion des idées et pour véhiculer les bons messages soutenant la prise de décision et la transformation de l'entreprise.



Hervé Montagne
Président
ENYGEA
Location mobile

TEMOIGNAGE DIRIGEANT

« La DSI a joué un rôle moteur dans l'accélération de la transformation numérique : elle a su impliquer la direction générale et insuffler une dynamique de changement. Ce rôle a été renforcé par l'internalisation des compétences notamment en termes de chefferie de projet.

La DSI est aujourd'hui la colonne vertébrale de l'entreprise, elle permet d'assurer que de la

cohérence globale des projets et la gestion des demandes. Une revue du portefeuille des projets est réalisée tous les 3 mois avec la direction générale.

Un conseil pour mes pairs ? S'appuyer sur des ressources force de proposition pour que les projets soient une réussite. »

Financement de la transformation

La réussite des transformations des ETI passe avant toute chose par la maîtrise de leur financement. Une nécessité encore renforcée par l'essor du « move to cloud » encouragé par les éditeurs et les fournisseurs de solutions et d'infrastructures, et le passage du modèle de Capex à celui d'Opex qu'il engendre. Dans un contexte d'augmentation des usages et donc des coûts numériques, ce besoin conduit les ETI à adresser l'accélération digitale sous l'angle de la création de valeur et dans une logique de planification budgétaire plus élaborée.

75%

des dirigeants d'ETI interrogés voient la maîtrise du financement et la mesure du retour sur investissement comme un facteur clé dans la réussite de leur accélération digitale.

Des budgets digitaux qui augmentent

94% des dirigeants affirment que leur budget numérique va augmenter sur les trois prochaines années. De fait, les ETI sont inscrites dans une dynamique de croissance qui les oblige à saisir les opportunités en lien avec l'accélération digitale, et en particulier celles qui sont liées à l'exploitation des données.

L'augmentation de la capacité digitale des ETI doit accompagner la croissance avec des solutions adaptées à l'évolution de leur taille et de leur marché, et la mise à jour des systèmes existants leur permet de performer sur leur marché avec des systèmes fiables, productifs et sécurisés. « Le renouvellement nécessaire de certaines solutions permet d'accélérer sans surinvestir », estime Loïc Goulard, Vice-président des systèmes d'information du groupe LACROIX.

De plus, l'augmentation du nombre d'utilisateurs et d'interfaces accroît

l'exposition des ETI aux risques de cyberattaques, ce qui justifie des dépenses grandissantes en matière de cybersécurité. La cybersécurité apparaît d'ailleurs aux dirigeants comme le second enjeu numérique le plus important pour leur entreprise, après les investissements en lien avec l'exploitation et la collecte de data.

Une "opexisation" de la dépense digitale qui la rend plus visible

Le modèle de mutualisation des ressources propre au cloud a fait évoluer la vision financière des coûts de la transformation numérique. De plus en plus, les dépenses engagées par les ETI sont ainsi rattachées aux Opex (charges d'exploitation), avec un impact non négligeable sur le calcul des marges. Ainsi, les ETI ont appris à gouverner de très près ces coûts en intégrant des logiques de retour sur Investissement (ROI) de plus en plus précises. Elles permettent de tracer la part des coûts digitaux dans les coûts de fabrication d'un produit ou dans les prix de revient d'un service.



Les ETI et les grands groupes sont de moins en moins égaux face au financement de leur accélération numérique du fait de l'importance des montants à engager sur le digital. Proportionnellement, en effet, les ETI ont des dépenses informatiques deux à trois fois plus importantes que les grands groupes.

Autre tendance observée, la mise en capitalisation des dépenses informatiques est de plus en plus difficile compte tenu du recours croissant aux solutions cloud ou de leasing et de l'évolution des approches, de type méthode agile, qui augmentent mécaniquement les dépenses courantes informatiques. De fait, les budgets digitaux s'opexisent (Opex : Operating Expenditures vs Capex Capital expenditures) et deviennent encore plus visibles notamment dans le calcul des résultats opérationnels.



Benjamin Hermer,

Senior Manager Advisory,
Finance Stratégie & Performance



« Il faut désormais établir un lien entre budget IT et création de valeur, juge Jean-Marcel CIET, Vice-président Digital & Smart Solutions Accelerator de CEVA. Pour que la transformation numérique s'auto-finance, nous devons être particulièrement exigeants en termes de ROI. »

Dans ce domaine, on observe les ETI engager avec succès trois actions complémentaires qui nous semblent pertinentes.

La première est un changement culturel qui s'opère au niveau de la Direction financière de l'ETI, avec des compétences de contrôle de gestion dédiée au digital et l'IT : former et développer une vraie appétence à analyser ces coûts.

La seconde est une évolution des systèmes de gestion afin d'y intégrer une structure analytique plus fine et multidimensionnelle – suivi par équipe, type de dépenses, activité BUILD/RUN, service fournis, etc. L'objectif est d'assurer le pilotage des coûts avec une granularité suffisante, c'est-à-dire au niveau d'une application ou d'un service tel que le support utilisateur ou la mise à disposition des postes de travail.

Enfin, la troisième action concerne l'évolution du système de reporting des coûts en se dotant d'outil de type ITFM (Information Technology Financial Management) qui va permettre d'automatiser la production de reporting extra-comptables afin de piloter les coûts informatiques au plus près de l'usage des ressources informatiques. Par exemple, le coût d'une infrastructure cloud peut se répartir sur les coûts des trois applications que cette infrastructure supporte.

Avec ces actions, les ETI peuvent assurer une utilisation optimale de leurs outils afin d'en générer le maximum de données et de productivité et de minimiser les impacts des coûts qui y sont liés sur le prix et la marge des produits. « Un outil digital peut représenter jusqu'à 0,1% de marge, dans un secteur où ces marges sont structurellement basses », commente François Dutilleul, Président de RABOT DUTILLEUL.

Un financement du digital plus complexe et diversifié

Afin d'accompagner la croissance de leur équipement et de leurs solutions numériques, les ETI parviennent à mobiliser des leviers de financement de plus en plus diversifiés. Pour les dirigeants interrogés, les subventions et les aides publiques comme le CIR (Crédit Impôt Recherche) sont des moyens privilégiés pour financer l'effort digital, devant l'activation de dette ou l'utilisation des fonds propres. Pour 94% des dirigeants d'ETI, les dispositifs d'aide publiques constituent une réelle incitation au développement et à la modernisation des systèmes d'information.



TEMOIGNAGE DIRIGEANT



Jean-Dominique Thévenin
 Directeur de la Stratégie, IT & systems et du développement
 MECACHROME
 Mécanique de haute précision

« Notre objectif de développement est fort, que cela soit en termes de transformation du modèle d'affaires, de digitalisation ou de réduction de l'empreinte carbone.

Dans cette perspective et depuis 2019, la restructuration de notre feuille de route, nous a permis d'opérer de manière progressive notre transformation numérique, en concentrant dans un premier temps nos efforts sur la donnée et l'Intelligence Artificielle, pour l'automatisation de nos moyens de production. En cible, nous serons dotés de lignes virtualisées pour discuter avec nos clients de la pertinence de nos choix de process.

Pour financer cette transformation, le choix a été fait d'activer différents leviers, avec notamment le recours au crédit impôt recherche, l'adossement au programme CORAC Aero et bien sûr nos fonds propres.»

« Notre conseil ? Dans le financement aussi, il faut savoir être innovants.»

Néanmoins, alors que l'Europe et l'Etat ont débloqué suite au COVID des fonds importants pour soutenir les transformations numérique et ESG, la recherche et l'octroi de ces subventions restent complexes et chronophages pour des entreprises de taille intermédiaire. Elles font face à des méandres administratifs qui en découragent plus d'une. Dans ce cadre, des organisations d'acteurs privés (cabinets / banques) proposent un accompagnement spécifique pour faciliter l'accès à ces subventions.

De nombreuses banques se positionnent aujourd'hui dans le financement du numérique. A titre d'exemple : nous pouvons évoquer l'initiative Espace Subventions Entreprises mises en place par BNP Paribas en partenariat avec la start-up WeGrant et KPMG. Elle vise à faciliter l'accès des entreprises françaises aux programmes d'aides et

de subventions publiques au travers d'une plateforme numérique qui permet de qualifier et sélectionner des aides pour lesquelles les ETI sont éligibles, à les accompagner dans leurs recherches de subventions et à leur proposer un prêt en complément. Les ETI disposent ainsi des vraies solutions de financement de leur transformation numérique et ESG.

Pour relever ces défis devenus majeurs, les ETI dédient désormais des ressources spécifiques à l'ingénierie du financement afin d'activer les leviers de financement en fonction des dépenses et des investissements à réaliser, « Nous avons fait le choix de créer un poste pour recruter un spécialiste en charge de l'ingénierie du financement », précise Jean-Dominique Thevenin Directeur de la Stratégie, IT & systems, du développement de MECACHROME.



La problématique du financement de l'accélération des transformations liées au numérique se posera de différentes façons en fonction de la structure capitalistique de l'ETI. En effet, une ETI à actionnariat familial et une ETI adossée à un fonds n'auront probablement pas la même approche face à la capitalisation des coûts de transformation. Il est également nécessaire de prendre en compte les nouveaux modes de facturation des éditeurs basés sur des droits d'usage, et non plus sur un achat de licences et un paiement de maintenance.

Nécessairement la logique d'opexisation des coûts rend le besoin de financement plus important étant entendu que ce type de dépenses doit s'inscrire dans une logique de long terme.



Frédéric Collet,
 Associé Advisory,
 Connected Tech

Les rédacteurs de l'étude



Benoit Favre Nicolin

Associé Advisory Connected Tech, en charge de l'activité Management Consulting pour les régions Auvergne, Rhône Alpes, Bourgogne, Franche Comté et Sud-Est

Diplômé de Telecom Paris, Benoit est spécialisé dans la transformation digitale des entreprises. Benoit accompagne depuis plus de 18 ans les entreprises grands groupes, ETI et PME dans l'amélioration de leurs performances, la transformation de leurs pratiques métiers et des systèmes d'information et la conduite du changement en France et à l'International. Benoit est en charge de l'activité Management Consulting pour les régions Rhône Alpes, Bourgogne, Franche Comté et Méditerranée.



© Copyright : Nathalie Oundjian

Wolfgang Legoff

Associé Advisory Connected Tech,
Responsable des activités de conseil pour
les régions Ouest et Normandie

Wolfgang accompagne depuis plus de 20 ans des Grands Comptes et ETI sur leurs projets de transformation liés à leur stratégie métier et digitale, le pilotage de projets complexes, l'aide au choix de solutions technologiques, le pilotage de la performance et la sécurité SI. Wolfgang pilote l'activité de conseil du cabinet en région Ouest, regroupant une équipe de consultants dédiés à la transformation numérique, au RSE, à la performance financière et opérationnelle dans les secteurs de l'industrie, de l'agroalimentaire, de la distribution et des services.



Amélie Ringeade

Manager Advisory
Connected Tech, région Sud-Ouest

Amélie accompagne les entreprises de la région Sud-Ouest dans leurs projets de transformation : Animation de séminaires stratégiques, définition de la feuille de route SI et Digitale, cadrage et aide au choix (ERP / CRM ..), définition du modèle opérationnel dans le cadre d'une transformation omnicanale, accompagnement des projets autour de la données (mise en place de reporting, valorisation de la donnée client...). Elle intervient dans différents secteurs : Agro-alimentaire, coopérative agricole, pharmaceutique, sport, secteur public, start-ups.

Les experts contributeurs de l'étude

ESG et RGPD



Jérémie Joos

Associé Advisory,
co-directeur du Centre d'Excellence ESG
et Responsable du Reporting ESG

Jérémie co-dirige le centre d'excellence ESG de KPMG en France et est en charge des activités Reporting ESG du cabinet en France. Il intervient auprès d'entreprises côtées ou non dans la mise en œuvre de la taxonomie et de la CSRD, la monétarisation d'impacts et la mise en place d'un pilotage de la performance intégré combinant financier et extra-financier.



Patrick Amouzou

Associé KPMG Avocats,
Co-Responsable IP/IT, Avocat

Patrick est Associé et codirige la pratique IP/IT. Avocat depuis 2001, il participe au développement de l'offre propriété intellectuelle / nouvelles technologies de KPMG Avocats. Il intervient notamment dans le cadre de la négociation et de l'exécution de contrats de fourniture d'équipements et de contrats de services. Patrick a également développé sa pratique dans le domaine de la compliance (RGPD, etc).

Finance Stratégie & Performance, Operations & Performance Strategy et Transformation RH et SIRH



Julie Tarbé de Saint Hardouin

Associée Advisory, Finance Stratégie & Performance

Julie est spécialisée en conseil aux directions financières. Elle dispose d'une expérience de plus de 20 ans dans la conduite de projets de transformation de la Fonction Finance. Au sein de la practice Finance Strategy & Performance de KPMG, elle accompagne les clients Corporate dans le cadre de leurs programmes de transformation Finance, notamment avec un focus sur la digitalisation de la fonction finance. Elle est responsable de l'offre Facture électronique et réforme 2024 avec Laurent Chetcuti, Associé Indirect Tax.



Christophe Pichol-Thievend

Associé Advisory, en charge des équipes Operations & Performance Strategy

Christophe est un des fondateurs du cabinet Atford Consulting, racheté par KPMG fin 2017. Il a d'abord occupé des fonctions commerciales en France et à l'international, notamment chez Elf Aquitaine au Mexique. Il a ensuite rejoint Celerant Consulting comme consultant en 1998 avant de prendre la direction des opérations du bureau français en 2005. En 2007, il est Directeur chez Capgemini Consulting avant de fonder Atford Consulting en 2008. Au cours de ces 20 années d'expériences dans le conseil, il a piloté des programmes d'excellence opérationnelle majeurs auprès de grands groupes français et internationaux que ce soit sur des périmètres industriels ou des fonctions achat.



Philippe Valo

Associé Advisory, Responsable de l'activité Transformation RH et SIRH

Philippe est Associé en charge de notre activité Transformation RH et SIRH. Il accompagne depuis plus de 20 ans ses clients dans leurs projets de transformation métier et digitale, en France et à l'étranger. Au cours de son expérience, Philippe a été activement impliqué dans de nombreux projets internationaux de transformation de la fonction Ressources Humaines : définition de la stratégie RH, définition du Modèle Opérationnel RH, définition de feuilles de route, aide au choix de l'intégrateur et/ou de système d'information RH et mise en place de technologies RH.



Benjamin Hermer

Senior Manager Advisory, Finance Stratégie & Performance

Benjamin est Senior Manager au sein de l'équipe Finance Stratégie & Performance. Il intervient sur des missions de conseil liées à la performance des entreprises (Enterprise Performance Management - EPM) : alignement stratégique, reporting, refonte de modèle de données, pilotage des dépenses SI, processus budgétaires, modélisation. Il participe également à des missions liées à l'optimisation des processus et des fonctions des entreprises : revue de processus, diagnostic as-is et définition de modèles cibles, accompagnement à la mise-en-œuvre, conduite du changement.

Connected Tech et cybersécurité



Frédéric Aubard

Associé Advisory,
Connected Tech

Frédéric a d'abord occupé des fonctions commerciales au sein de Silverprod avant de devenir le Directeur Général jusqu'à son acquisition par KPMG en juin 2021.

Au cours de ses 30 ans d'expérience, Frédéric a développé des compétences en stratégie, pilotage, gestion d'équipes, gestion financière, marketing et commerce.



Frédéric Collet

Associé Advisory,
Connected Tech

Frédéric a plus de 25 ans d'expérience dans la conduite de projets de transformation à forte composante technologique. Il est responsable des activités Tech Solutions regroupant plus de 300 collaborateurs dédiés à la mise en place d'ERP, d'EPM, de Core Banking Systems et de Gestion de grands programmes. Frédéric est responsable du développement des Alliances technologiques (éditeurs et intégrateurs des solutions logicielles) pour KPMG et représente la France au sein de l'équipe KPMG Global.



Josselin du Plessis

Associé Advisory, Connected Tech,
Responsable IT Integration & Separation
(FTM)

Josselin a une double expérience de Conseil aux DSI, et de Conseil IT dans un contexte d'acquisition ou cession d'entreprise (IT M&A). Il a mené de nombreuses missions de la stratégie IT à l'operating model de la DSI, en passant par la création de business case, l'étude de synergies et réductions de coûts, ou la stratégie Cloud public. Il travaille en situation de pre et de post-deal, avec quelques centaines de Due Diligence IT ou Carve assessment à son actif et plusieurs dizaines de projets d'Integration & Separation (carve-out, carve-in, JV, legal entity collapse, ...)



Axel Dupuy

Associate Partner Advisory,
Technology Strategy & Transformation,
Connected Tech

Axel dispose de plus de 20 ans d'expérience dans le conseil en management des systèmes d'information. Passionné par les technologies, Axel est en charge des offres Technology Strategy et Sustainable IT (numérique responsable) pour KPMG France et accompagne ses clients en France et à l'international dans leur transformation digitale. Il intervient plus particulièrement sur des sujets de stratégie et feuille de route SI, d'organisation et efficacité de la fonction SI, et de conseil SI dans le cadre de transactions M&A.



Vincent Maret

Associé Advisory, Responsable des activités cybersécurité et protection des données personnelles

Vincent a 25 ans d'expérience en conseil et en audit dans les domaines de la cybersécurité et de la protection des données personnelles, sur des sujets opérationnels, de technologie et de gouvernance. Il accompagne les entreprises dans la maîtrise de leurs risques cyber, en les aidant à cartographier les risques, mettre à l'épreuve les dispositifs de protection, construire des programmes de remédiation et déployer des outils ou processus permettant de diminuer les risques.



Guillaume Richard

Directeur Advisory, Connected Tech, EPM

Guillaume accompagne les Directions financières dans leurs projets de transformation, dans la mise en place ou l'adaptation de solutions de consolidation et reporting (SAP et Oracle). Il intervient dans des contextes d'évolutions normatives et réglementaires (normes IFRS, Solvabilité, ESG), ou d'amélioration des outils, des process et des données liés à la communication financière des groupes.



Sébastien Lot

Directeur Advisory, Connected Tech

Sébastien a construit son parcours en cabinet de conseil en stratégie SI et dispose d'une expérience acquise auprès de clients Grands Comptes et ETI de tous secteurs (Energy & Resources, Manufacturing, Utilities, Secteur Public...). Son activité est centrée sur la conduite de projets de transformation à dominante IT.

Remerciements

Nous souhaitons remercier ici tous les dirigeants rencontrés en entretiens, les répondants à notre enquête quantitative pour leur mobilisation, ainsi que tous les contributeurs à la rédaction de cette étude.

Grands Témoins et dirigeants interviewés

Stéphane Cao, Directeur Général Mabéo Industries, groupe MARTIN BELAYSOUND

Jean-Marcel Ciet, Vice Président Digital & Smart Solutions Accelerator, CEVA

Boris Derichebourg, Directeur des Opérations Groupe d'ELIOR GROUP et Président de DERICHEBOURG MULTISERVICES

François Dutilleul, Président, RABOT DUTILLEUL

Didier Flavenot, Président de TÉREVA, groupe MARTIN BELAYSOUND

Roland Gomez, Président, PROMAN

Loïc Goulard, Vice-Président Exécutif Systèmes d'information, LACROIX

Jérémie Lecha, CEO, ROULLIER

Philippe Maillard, Directeur Général, APAVE

Alexandra Mathiolon, Présidente Directrice Générale, SERFIM

Hervé Montagne, Président, ENYGÉA

Hervé Montjotin, Président, SOCOTEC

Clément Quéguiner, Président, Groupe QUÉGUINER

Caroline Semin, CEO, SEMIN

Jean-Dominique Thévenin, Directeur de la Stratégie, IT & systems et du développement, MECACHROME

Emmanuel Vasseneix, Président, LSDH

Partenaires MEDEF

Anne-Florence Fages, Directrice de mission Economie numérique

Direction numérique

Stéphanie Vetter, Responsable du Club Proscenium

Contributeurs KPMG

Advisory

Roger Averbuch, Associé Advisory, Stratégie des ETI et PME

Antoine Bernabeu, Associé Deal Advisory, Transaction Services

Mona Darouez, Directrice Advisory

Jean-Guillaume Herbreteau, Senior Manager Advisory

Marie-Claire Renault, Senior Manager Advisory, Business Development ETI & scale-up

Connected Tech

Fabien Margueron, Associé Advisory Connected Tech, Tech Risks

Vurmaz, Fatima Zahra, Senior Consultant Advisory Connected Tech

Tax & Legal

Delphine Capelli, Associée M&A Tax Partner, KPMG Avocats

Régions

Vincent de Becquevort, Associé - Directeur de la région Ile-de-France et Président du conseil de surveillance

Vincent Broyé, Associé – Directeur de région Ouest

Stéphane Devin, Associé - Directeur de région Est

Thomas Fécamp, Associé - Directeur de la région Normandie & Antilles

Camille Mouysset, Associée Audit

Grégory Richard, Associé – Responsable Consulting région Sud-Ouest

Sara Righenzi, Associée - Directrice de région Auvergne Rhône Alpes, Bourgogne Franche Comté

Jocelyn Scamps, Associé - Région Nord

Pierre-Laurent Soubra, Associé – Directeur de région Sud-Est

Pierre Subreville, Associé - Directeur de la région Sud-Ouest

Marché ETI

Frédéric Thomas Ménard, Associé Marché ETI

Marketing Communication

Léna Debève, Chargée de projets Marketing, Marché ETI

Sabrina Murphy, Responsable Marketing Communication France, Marché ETI

KPMG en France, partenaire de confiance, acteur du changement

Accompagner la transformation des organisations dans le respect du progrès durable

100 ans après sa création, KPMG devient en France **entreprise à mission** avec pour raison d'être d'oeuvrer et d'innover avec passion pour bâtir la confiance, allier performance et responsabilité, faire grandir les talents au coeur de l'économie, des territoires et de la société.

Fort de son **modèle multidisciplinaire**, KPMG combine les expertises sectorielles, ESG et numériques en s'appuyant sur son Centre d'Excellence d'ESG et ses 900 experts du digital en France pour accompagner les projets de croissance et de transformations de ses **100 000 clients** dans tout le territoire.

Construire le monde de demain dans une dynamique d'innovation

Dans le domaine de l'analyse des données, de l'Intelligence Artificielle ou des technologies émergentes, nos clients bénéficient de notre investissement continu dans les compétences, les méthodologies et les outils les plus pointus.

Etre comptable de notre impact

Ancrer la performance économique dans une logique de sens inspire plus que jamais l'engagement de nos collaborateurs. Nous concilions impératifs économiques et bien commun car nous sommes convaincus que l'avenir appartient aux acteurs responsables.



4
métiers



Cabinet de référence
en France
des ETI



Leader
en France de l'audit
et du conseil



+1,3Md€
de chiffre d'affaires
en France (2021/2022)



200
bureaux



4^e rang
du réseau mondial
KPMG



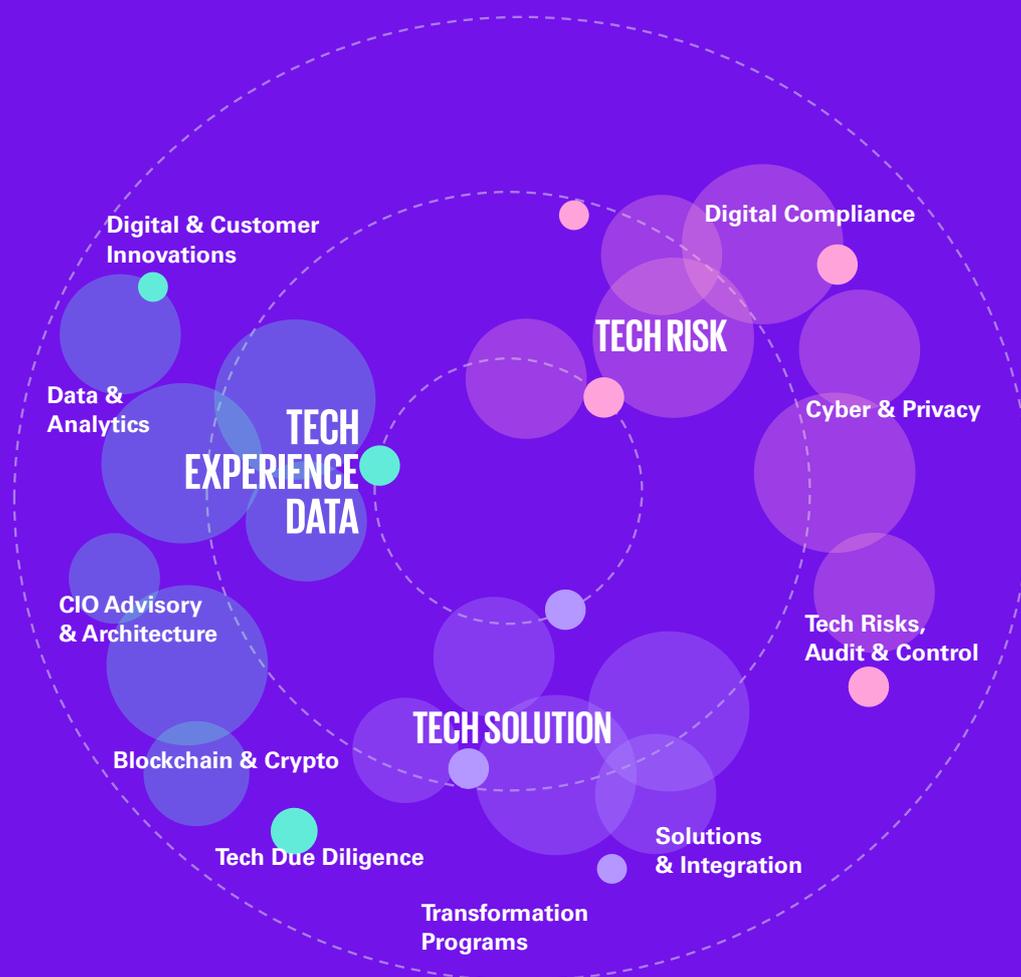
11 000
professionnels



Entreprise
à Mission

Un large éventail d'expertises technologiques pour accompagner votre transformation

800+ consultants spécialisés sur vos enjeux de transformation :
Expériences, Technologies et Risques



Des équipes sur mesure pour vous accompagner dans vos démarches stratégiques

Notre valeur ajoutée repose sur nos talents

+1000 experts passionnés par la technologie qui apportent des solutions à vos problèmes.

Nous agissons en squads agiles et pluridisciplinaires pour apporter une **valeur unique** à vous et vos partenaires qui travaillez au sein d'**une même équipe**.

Nous sommes **porteurs de changement à impact positif**.

A propos du MEDEF



Le MEDEF est le premier réseau d'entrepreneurs de France. 70% des entreprises adhérentes au MEDEF sont des TPE/PME.

Le MEDEF met au cœur de son action la création d'emplois et la croissance durable. Il dialogue avec l'ensemble des acteurs de la société civile et œuvre auprès des différents décideurs en faveur d'une meilleure compréhension des contraintes et des atouts des entreprises.

Dans un contexte de profondes mutations (économiques, démographiques, numériques, sociétales), il a pour mission de favoriser la liberté d'entreprendre et de valoriser l'entrepreneuriat.

Pour cela, il prend des initiatives permettant aux entreprises de bénéficier d'un environnement législatif et réglementaire favorable dans les domaines économique, fiscal, social, environnemental et sociétal et de déployer leurs activités aussi bien en France qu'à l'étranger. Le MEDEF déploie de nombreuses initiatives à l'international grâce à MEDEF International et à Stratexio.

Le MEDEF est un partenaire social et à ce titre il contribue à bâtir un dialogue social constructif, au plus près des réalités du terrain et en bonne intelligence avec les organisations syndicales.

Le MEDEF œuvre à l'adaptation des différents systèmes de protection sociale aux évolutions économiques et démographiques.

La force du MEDEF réside dans son réseau territorial et dans ses branches professionnelles.





Proscenium

Club Proscenium

Au sein du Mouvement des entreprises de France, le Club Proscenium rassemble des dirigeants d'ETI et d'entreprises de plus de 300 millions d'euros de chiffre d'affaires, véritables créateurs de la croissance et de l'emploi de nos territoires.

Unique au plan national, ce club de près de 300 décideurs présidé par Boris Derichebourg, se réunit régulièrement entre pairs lors d'événements et de rencontres privilégiées autour de personnalités de renom, pour échanger sur des sujets d'actualité.

Une vocation d'échanges et d'actions

- Développer un réseau solide des plus grandes entreprises françaises.
- Découvrir des entreprises innovantes ou emblématiques et des projets ou infrastructures majeurs.
- Rencontrer dans un cadre privé des personnalités économiques ou politiques, influenceurs, leaders d'opinion, d'envergure nationale ou internationale.
- Décoder les évolutions politiques et législatives avec les meilleurs experts, décrypter l'actualité.
- Agir en ligne directe avec le président du MEDEF et contribuer aux positions et à l'influence du monde économique sur les réformes à venir.



KPMG S.A.

Tour EQHO

2 avenue Gambetta

92066 Paris La Défense Cedex

France

Tél. : +33 (0)1 55 68 86 66

[kpmg.fr](https://www.kpmg.fr)



Les informations contenues dans ce document sont d'ordre général et ne sont pas destinées à traiter les particularités d'une personne ou d'une entité. Bien que nous fassions tout notre possible pour fournir des informations exactes et appropriées, nous ne pouvons garantir que ces informations seront toujours exactes à une date ultérieure. Elles ne peuvent ni ne doivent servir de support à des décisions sans validation par les professionnels ad hoc. KPMG S.A. est membre français de l'organisation mondiale KPMG constituée de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Limited, une société de droit anglais (« private company limited by guarantee »). KPMG International et ses entités liées ne proposent pas de services aux clients. Aucun cabinet membre n'a le droit d'engager KPMG International ou les autres cabinets membres vis-à-vis des tiers. KPMG International n'a le droit d'engager aucun cabinet membre.

© 2023 KPMG S.A., société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes, membre français de l'organisation mondiale KPMG constituée de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Limited, une société de droit anglais (« private company limited by guarantee »). Tous droits réservés. Le nom et le logo KPMG sont des marques utilisées sous licence par les cabinets indépendants membres de l'organisation mondiale KPMG. Imprimé en France.
Conception - Réalisation : Studio Alger - Mai 2023.

Crédits photos : Unsplash, AdobeStock, DR.