

– LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE DANS LES PME

Une démarche peu formalisée
et rarement accompagnée –

1

De nombreuses TPE ou PME réalisent surtout des projets « informatiques » de faible ampleur

- > Soumises à des contraintes de temps et à une forte pression économique, les très petites entreprises (TPE) et les petites et moyennes entreprises (PME) formalisent peu leurs projets numériques.
- > Les projets développés sont avant tout des projets informatiques de faible ampleur, visant l'amélioration de la communication externe ou des processus internes.

2

Certaines PME mettent en place des projets de plus grande ampleur qui relèvent davantage d'une logique de transformation

- > Des résistances peuvent alors apparaître chez les collaborateurs et les collaboratrices, mais aussi chez les cadres.
- > Le principal facteur de réussite est l'implication de la direction. Le recours à des ressources externes — pairs, intervenants — peut également s'avérer déterminant.

3

Les TPE et PME sont peu demandeuses d'accompagnement extérieur

- > Le manque de temps et de moyens, mais aussi un souci de confidentialité et un manque de confiance, en sont les raisons.
- > La méconnaissance des possibilités existantes constitue également un obstacle.
- > Les dispositifs proposés et le vocabulaire utilisé sont jugés peu adaptés à la réalité des TPE et PME.

- 03 Points clés
- 04 Méthodologie

1 **PRESSION ÉCONOMIQUE ET GESTION DU TEMPS : DES FREINS À LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE DES TPE ET PME**

- 05 Les TPE et PME françaises accusent un certain retard dans leur transformation numérique
- 05 Les projets de transformation numérique des TPE et PME apparaissent peu structurés

2 **DES PROJETS « INFORMATIQUES » PLUS QUE DE TRANSFORMATION NUMÉRIQUE**

- 07 La finalité des projets se partage entre des objectifs de communication et d'amélioration des processus internes
- 08 Les projets « informatiques » se mettent en place naturellement
- 08 Le diagnostic est réalisé le plus souvent en interne, de façon informelle
- 09 La formation a lieu majoritairement « sur le tas »
- 09 Des projets qui représentent une approche modeste et graduelle de la transformation numérique

3 **POUR CERTAINES PME, UNE TRANSFORMATION À TRAVERS DES PROJETS DE PLUS GRANDE AMPLEUR**

- 10 Les projets de grande ampleur interviennent particulièrement dans les PME de certains secteurs
- 11 Ces projets de transformation numérique entraînent un réel impact organisationnel
- 13 L'investissement du dirigeant et une démarche de conduite du changement sont des facteurs clés de réussite

4 **L'ACCOMPAGNEMENT : UN FAIBLE ENJEU POUR LES TPE ET PME, MALGRÉ DE NOMBREUSES SOLUTIONS DISPONIBLES**

- 15 Le besoin d'un accompagnement est peu ressenti par les entreprises
- 17 Face à l'accompagnement par un intervenant extérieur, la réticence est fréquente
- 17 De nombreux dispositifs d'accompagnement sont pourtant à la disposition des entreprises
- 19 Le travail de communication et de conviction sur les possibilités d'accompagnement est nécessaire

— **UNE IMPORTANTE CONTRAINTE DE GESTION DU TEMPS ET UNE FORTE PRESSION ÉCONOMIQUE CARACTÉRISENT LES TPE ET PME** —

Si TPE et PME présentent une extrême diversité de profils et de situations, quelques traits communs se manifestent cependant par rapport à la transformation numérique. D'une part, le sentiment d'être prises dans un processus général d'accélération ; d'autre part, celui d'une forte pression économique, dans un environnement concurrentiel où la survie de l'entreprise peut être mise en jeu. Ces facteurs ne jouent pas en faveur d'une approche méthodique et structurée des évolutions numériques, qui tendent à se faire de façon peu formalisée et sans faire appel à des ressources extérieures.

— **DE NOMBREUSES TPE ET PME RÉALISENT AVANT TOUT DES PROJETS « INFORMATIQUES »** —

Les projets de faible ampleur, majoritaires, ne sont pas perçus comme relevant d'une transformation numérique, surtout dans les TPE. Dans les deux grandes familles d'objectifs poursuivis — communication externe d'une part, avec sites Internet et réseaux sociaux ; amélioration des processus internes d'autre part, avec la mise en place d'outils de type ERP¹, CRM² ou autres — on parle plutôt dans ce cas de projets informatiques. Les ressources utilisées sont internes, sans recours à des intervenants extérieurs, que ce soit pour la réalisation du diagnostic, la mise en place proprement dite, ou encore l'accompagnement des collaborateurs affectés.

— **CERTAINES PME SE TRANSFORMENT À TRAVERS DES PROJETS DE PLUS GRANDE AMPLEUR** —

Dans une minorité de cas, les projets sont suffisamment importants pour qu'on puisse parler de transformation. Ces projets affectent globalement le fonctionnement de l'entreprise et peuvent intégrer plusieurs de ses aspects (production et ressources humaines, par exemple). En conséquence, des résistances liées à la modification des processus peuvent apparaître chez les collaborateurs et les collaboratrices, mais aussi chez les cadres, dont l'implication est pourtant un élément important dans la réussite du projet. Le principal facteur de cette réussite est le rôle pilote de la direction - ou, dans les plus petites structures, du dirigeant - même si le recours à un réseau de pairs et l'utilisation des ressources externes les plus adéquates peuvent également s'avérer déterminants.

— **LES TPE ET PME SONT SOUVENT RÉTICENTES À SE FAIRE ACCOMPAGNER** —

Dans l'ensemble, le besoin d'accompagnement est peu ressenti. Pourtant, le diagnostic et la rédaction du cahier des charges sont des étapes critiques pour lesquelles les ressources internes ne s'avèrent pas toujours suffisantes. Les difficultés techniques qui se posent peuvent nécessiter l'intervention de compétences spécialisées dont l'entreprise ne dispose pas. Cependant, les entreprises s'avèrent très souvent peu enclines à faire appel à un accompagnement, pour des raisons de manque de temps, de moyens financiers, de confidentialité, et de manque de confiance envers tout élément extérieur à l'entreprise.

Un autre problème est la méconnaissance des possibilités existantes, qu'il s'agisse des solutions gratuites et assez généralistes proposées par des organismes institutionnels ou des prestations payantes, plus pointues, des cabinets de conseil spécialisés. Pour ces intervenants, un travail de communication et d'image semble nécessaire pour accroître la notoriété de leur offre et mieux la valoriser. ■

1. Logiciel permettant de gérer de façon intégrée l'ensemble des processus internes d'une entreprise, principalement les commandes, la facturation et les ressources humaines (en anglais : *Enterprise Resource Planning* ; en français : progiciel de gestion intégrée, ou PGI).

2. Logiciel de gestion de la relation client (en anglais : *Customer Relationship Management*).

—MÉTHODOLOGIE—

OBJECTIFS DE L'ÉTUDE

Les objectifs de l'étude consistent à :

- **Comprendre** les champs de **définition** que revêt la transformation numérique dans les PME (entreprises de 11 à 250 salarié-e-s) et TPE ou microentreprise (moins de 10 salarié-e-s) en France et ses enjeux.
- **Identifier** les **projets** et les **méthodes** qui ont été mis en place dans les TPE et PME, et les **besoins** en termes de **compétences** pour une entreprise ayant un projet de transformation numérique.
- **Évaluer** les **conditions de réussite** de la transformation numérique et les écueils à éviter, ainsi que l'**impact** de la transformation numérique sur les entreprises et les collaborateurs et collaboratrices.
- **Anticiper** les **besoins** pour poursuivre la transition numérique dans les TPE et PME.

UNE ENQUÊTE À DOMINANTE QUALITATIVE

L'étude a été menée par entretien individuel en face-à-face (en Île-de-France) et par téléphone (en province) d'une durée d'une heure auprès des personnes décisionnaires dans la mise en place d'un projet de transformation numérique au sein de TPE et PME.

32 entretiens ont été réalisés entre octobre et novembre 2018 par l'Ifop. 10 entretiens ont en outre été réalisés par l'Apec auprès d'organismes qui proposent aux entreprises des services d'accompagnement (cabinets de conseil, organismes publics, organisations professionnelles). Enfin, en complément, des résultats issus d'une enquête auprès de 4 000 cadres ont été exploités.

Entretiens auprès d'entreprises

Les entretiens ont assuré une diversité de profils entre des entreprises ayant mené à bien des projets de transformation numérique (12 entretiens), des entreprises ayant des projets en cours de réalisation (10 entretiens) et des entreprises ayant des projets qui n'ont pas encore démarré (10 entretiens). Pour chacune de ces cibles, une diversité d'entreprises a été interrogée en mixant la région (Île-de-France *versus* autres régions), les secteurs d'activité et les tailles (microentreprise de moins de 10 salarié-e-s, PME de 11 à 49 salarié-e-s, PME de 50 à 249 salarié-e-s).

Entretiens auprès d'« accompagnateurs »

Des entretiens ont eu lieu auprès de 4 cabinets de conseil privés (2 spécialisés sur la stratégie numérique et 2 sur les problématiques RH dans les secteurs numériques), de 2 organismes institutionnels (chambre de commerce et d'industrie, chambre de métiers et de l'artisanat) et de 4 organisations professionnelles ou interprofessionnelles (Opca³, branches professionnelles, etc.).

Enquête auprès de cadres

Les résultats quantitatifs proposés dans l'étude sont issus des données de l'enquête annuelle de l'Apec *Panorama des mobilités professionnelles des cadres*, réalisée auprès de 4 000 cadres du secteur privé⁴ en février 2018. Des questions spécifiques y étaient posées à l'ensemble des cadres interrogés pour recenser leur opinion concernant la transformation numérique dans leur entreprise. ■

³ Organisme paritaire collecteur agréé, chargé de collecter les obligations financières des entreprises en matière de formation professionnelle. Avec la loi du 5 septembre 2018, les Opca deviennent les opérateurs de compétences : Opco.

⁴ Échantillon représentatif de la population des cadres du secteur privé, selon les critères d'âge et de sexe.

–PRESSION ÉCONOMIQUE ET GESTION DU TEMPS : UN FREIN À LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE DES TPE ET PME–

– LES TPE ET PME FRANÇAISES ACCUSENT UN CERTAIN RETARD DANS LEUR TRANSFORMATION NUMÉRIQUE –

Bien que l'**accessibilité du haut débit** soit plutôt bonne en France, que les **établissements d'enseignement supérieur** forment un **capital humain compétent** pour renforcer la transition numérique, **la France présente un retard** en ce qui concerne l'intégration des technologies numériques dans les TPE et PME. Par exemple, en France, 2 PME sur 3 bénéficient d'un site Internet alors que dans le reste de l'Union européenne, 3 PME sur 4 ont leur site Internet⁵.

De plus, il existe un **décalage** entre le **niveau de maturité des consommateurs** français et **celui des TPE et PME** françaises. En France, **7 consommateurs sur 10** achètent et paient en ligne, alors que seule **1 PME sur 8 fait usage de solutions de vente en ligne**. Le retard pris sur la transformation numérique prive ainsi ces entreprises d'un marché à fort potentiel. Si la France veut rattraper son retard, les PME et TPE devraient renforcer l'intégration des outils digitaux dans leurs pratiques.

– LES PROJETS DE TRANSFORMATION NUMÉRIQUE DES TPE ET PME APPARAISSENT PEU STRUCTURÉS –

Il semble difficile de dessiner de grandes tendances en matière de transformation numérique et de gestion de cette dernière par les TPE et PME. Il y a en effet presque autant de réalités différentes que d'entreprises interrogées. Pour autant, certaines caracté-

ristiques sont communes et partagées par un grand nombre d'entre elles. Ces dernières ont l'impression :

- **d'avoir affaire à une accélération des processus, mais aussi des services et, plus globalement, des usages.** Cela implique de trouver comment gagner du temps, pour demeurer en phase avec la société et les clients, et ne pas se faire distancer par la concurrence. De nombreux projets de transformation numérique évoqués sont aujourd'hui avant tout motivés par la recherche d'un gain de temps, et souvent associés à une démarche de dématérialisation ;

- **de subir une forte pression économique**, en lien avec les objectifs financiers de l'entreprise : gagner de nouveaux contrats, de nouveaux clients, de nouvelles parts de marché, résister dans un environnement très concurrentiel, etc.

Cette double pression économique et temporelle laisse finalement peu de place à l'anticipation et à la formalisation dans la mise en œuvre des projets de transformation numérique. Elle pèse de façon très importante, à la fois sur la façon d'envisager la transformation numérique (la finalité du projet retenu pour de nombreuses entreprises) et sur la mise en place concrète de celle-ci.

Cela explique le fait qu'un certain nombre de projets évoqués sont finalement assez peu structurés, sans anticipation forte en amont, ni évaluation systématique en aval. Les différentes étapes de mise en place du projet, notamment le diagnostic de la situation de l'entreprise, la formation aux nouveaux usages, le suivi, voire l'évaluation de la mise en place, ne sont alors pas identifiés de façon claire. Dans le même ordre d'idées, le recours à un prestataire ou un organisme extérieur pour se faire accompagner — en dehors du prestataire informatique — peut être perçu comme une perte de temps. ■

⁵ *Économie numérique : le digital, une opportunité pour les PME françaises*, Deloitte, 2016.

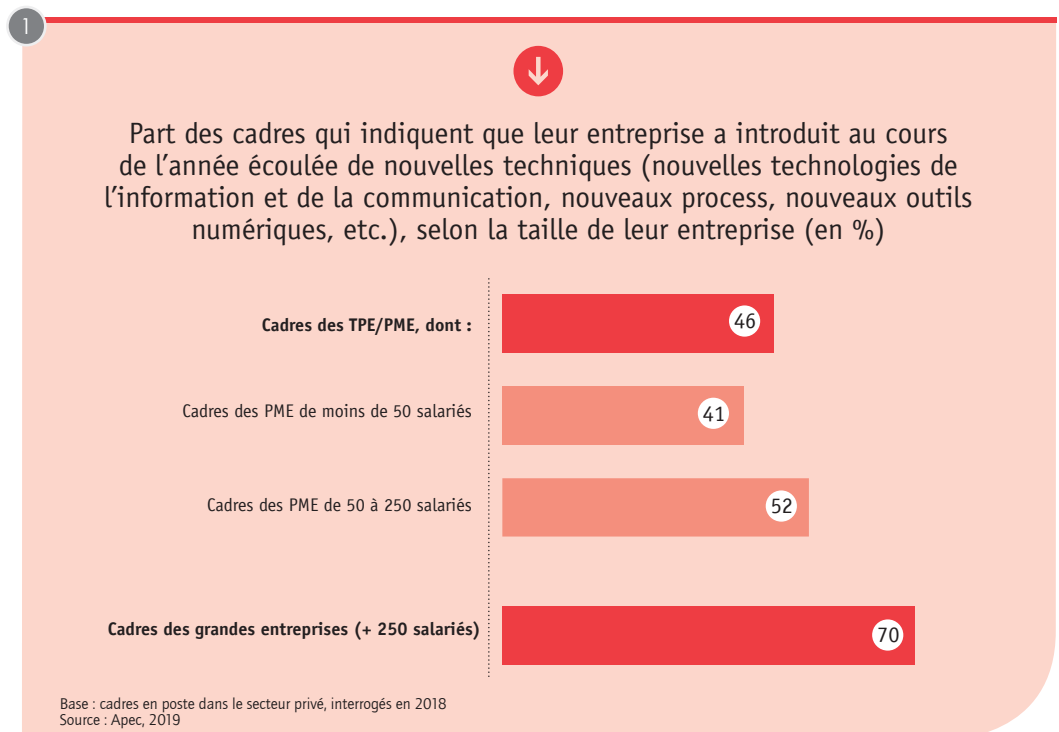
–DES PROJETS « INFORMATIQUES » PLUS QUE DE TRANSFORMATION NUMÉRIQUE–

Beaucoup d'interviewés ont du mal à voir le projet qu'ils mettent en place comme un projet de transformation numérique. Dans de nombreux cas, même s'il y a transformation numérique, celle-ci ne s'accompagne pas d'une révolution au sein de l'entreprise. Elle n'est en tout cas pas perçue comme telle.

Au sein des entreprises, les cadres signalent beaucoup plus fréquemment de véritables innovations numériques dans les plus grandes entreprises que dans les plus petites ❶. Au-delà du seuil de 250 sala-

riés, 7 cadres sur 10 signalent de véritables transformations numériques dans leur entreprise, contre 1 sur 2 dans les PME de 50 à 250 salariés et 4 cadres sur 10 dans les PME de moins de 50 salariés.

Un point intéressant est le terme utilisé. Beaucoup d'entreprises parlent d'**informatique**, plutôt que de numérique ou de nouvelles technologies. De fait, parmi les entreprises interrogées, de nombreuses TPE ou PME mènent avant tout un projet informatique, qui ne peut être qualifié de transformation.



LA FINALITÉ DES PROJETS SE PARTAGE ENTRE DES OBJECTIFS DE COMMUNICATION ET D'AMÉLIORATION DES PROCESSUS INTERNES

De nombreuses entreprises poursuivent un **objectif de communication externe**. Cela se traduit par la création d'un site Internet ou d'une page sur les réseaux sociaux.

Différentes finalités peuvent être recherchées, en termes de visibilité, d'image commerciale (pour attirer de nouveaux clients), de marque employeur (pour attirer de nouveaux collaborateurs et collaboratrices) ou encore de culture d'entreprise en interne.

« Aujourd'hui, les 13-18 ans, qui sont quand même une grosse partie de nos clients, ils sont sur Instagram ou Facebook, sur tous ces médias et ces réseaux sociaux. Donc on avait vraiment besoin de créer un compte Facebook. Demain il est possible aussi que l'on crée un compte Twitter par exemple, on est en train d'y réfléchir. »

Directeur, PME, 49 salariés, transports, en province

D'autres entreprises poursuivent, quant à elles, un **objectif d'amélioration des processus** (informatisation ou dématérialisation des feuilles de congés, changement de *cloud*, mise en place d'un service après ventes ou d'outils de gestion de la relation client (CRM) reliés à la comptabilité, etc.), avec comme principale finalité un gain de temps et de

performance pour l'entreprise, notamment pour faire face à la concurrence. Le but peut aussi être de donner l'image d'une entreprise moderne, qui vit avec son temps.

Ces projets s'inscrivent majoritairement dans une chaîne de transformations, suivant une logique d'adaptation. L'objectif recherché est d'améliorer l'existant, de faciliter le travail des salariés ou de professionnaliser certains processus.

« Avant d'avoir ce logiciel, notre plus grosse difficulté, c'était la facturation. On a plus de 2 000 factures à émettre chaque mois, et c'était un vrai casse-tête avec Excel. On se servait de tableaux Excel de publipostage avec Word pour éditer les factures, les envoyer. C'était un travail de pratiquement plus d'une semaine, simplement pour facturer. »

Responsable d'agence, PME, 50 salariés, livraison alimentaire, en province

Du point de vue des cadres, les objectifs que la transformation numérique permet d'atteindre concernent surtout l'amélioration des performances et le développement de nouveaux produits et services ². Cependant, les cadres des TPE et PME sont moins positifs sur ces points que les cadres des grandes entreprises. Il semble à la fois que les objectifs poursuivis sont moins nettement ressentis dans les TPE et PME, et que la confiance dans la perspective d'atteindre ces objectifs grâce aux nouveaux moyens numériques y est un peu moins élevée que dans les structures plus grandes.

2



La transformation numérique permet à mon entreprise de...

	Cadres des TPE et PME	Cadres des grandes entreprises
Renforcer sa performance	6,6	6,9
Développer de nouveaux services	6,5	7,1
S'ouvrir vers de nouveaux marchés	6,2	6,7
Assurer des productions de meilleure qualité	6,2	6,4
Optimiser ses coûts de production	6,1	6,7
Mieux développer les compétences de ses salariés	5,8	6,0

Base : cadres en poste dans le secteur privé, interrogés en 2018
Source : Apec, 2019



Moyenne sur note de 0 = pas du tout d'accord à 10 = tout à fait d'accord

LES PROJETS « INFORMATIQUES » SE METTENT EN PLACE NATURELLEMENT

Parce que beaucoup d'entreprises rencontrées se sentent éloignées de l'image d'une « révolution » qu'elles mettent derrière le terme de transformation numérique, elles perçoivent leurs projets comme étant de faible ampleur et sans grande complexité. Dans la plupart des cas, ces projets informatiques se sont déroulés de façon fluide au sein de l'entreprise, ou s'envisagent de la sorte pour celles qui vont les mettre en place. Ils sont donc peu anticipés, répondent aux besoins au fur et à mesure, et sont jugés faciles à réaliser.

Les témoignages des accompagnateurs rejoignent cette perception. Les entreprises n'ont pas forcément conscience de mener un projet de transformation numérique ; pour elles, ce terme renvoie plutôt à des changements de grande envergure. Les TPE et PME disposent de peu de moyens pour innover ; elles ont tendance à se lancer dans des projets dont la mise en place et les résultats sont rapides. Elles évoluent donc progressivement en cherchant des solutions peu coûteuses et adaptées sur mesure à leurs besoins.

« Les entreprises, elles font de la transformation numérique mais elles ne vont pas forcément mettre ce mot de transformation numérique derrière leur pratique ; mais elles se rendent bien compte qu'il se passe des choses. Agendas partagés, sites Internet, réseaux sociaux, il y a beaucoup d'entreprises qui en ont conscience et qui sont un petit peu aussi entraînées par les pratiques de leurs fournisseurs pour la prise de commande. »

Conseiller numérique, chambre de commerce et d'industrie, en province.

Les projets mis en place par un certain nombre d'entreprises ne sont d'ailleurs pas perçus comme ayant nécessité ou nécessitant des financements très importants. Cela explique sans doute en partie le fait qu'elles n'ont pas le réflexe de se renseigner ou de chercher des financements auprès d'organismes ou de structures externes. En même temps, quand le projet implique un budget plus conséquent, peu d'entre-

prises ont connaissance de services pouvant financer des projets de ce type.

« C'est vrai que sur le produit, on est sur des coûts dérisoires. En gros, la solution qu'on avait nous coûtait une centaine d'euros par an. Donc, ce n'est rien du tout. Je ne pouvais pas imaginer aller chercher du conseil pour un petit budget comme ça. »

Dirigeant, microentreprise, communication, en Île-de-France

LE DIAGNOSTIC EST RÉALISÉ LE PLUS SOUVENT EN INTERNE, DE FAÇON INFORMELLE

En majeur, c'est le dirigeant ou le cadre responsable qui, en premier lieu, repère les besoins et impulse le projet. Ce dernier fait souvent suite à un constat de difficultés ou de dysfonctionnement des outils actuels de l'entreprise, avec généralement une perte de temps sur des tâches moins importantes que celles liées au cœur de métier.

Ces remontées peuvent aussi venir des salariés, liées à la lassitude des blocages, à la lenteur du système qui rend nécessaire le changement d'outils pour devenir plus performant. Les conseils ou remarques de l'entourage personnel ou professionnel, voire des clients, peuvent également constituer des éléments déclencheurs, de même que la prise de conscience d'un décalage avec les usages contemporains et les vecteurs d'image porteurs.

« Tout simplement, on avait des remontées plutôt négatives sur le site. Le manque d'agilité au niveau de l'écran d'accueil. Des remontées qui étaient de plus en plus fréquentes. Et, nous-mêmes dans l'utilisation, on souhaitait faire évoluer le site, on voyait qu'on était au bout de nos produits. »

Responsable administratif du personnel, PME, 48 salariés, vente de formations, en province.

Le diagnostic n'est pas toujours identifié par ces entreprises comme une étape importante à part entière. Dans le cadre d'un projet informatique, il est majori-

tairement réalisé en interne, soit par le dirigeant lui-même, soit par les personnes impliquées ou responsables du projet, soit plus rarement par les salariés eux-mêmes, de façon plus ou moins collective.

L'acteur principal du projet est généralement le service informatique, qui est souvent une ressource interne suffisante pour mener à bien le projet, d'autant qu'il dispose d'une bonne connaissance du métier et des impératifs de l'entreprise comme la confidentialité, par exemple.

En revanche, quand ces ressources n'existent pas en interne ou sont insuffisantes, la conception du cahier des charges pour choisir un prestataire extérieur peut représenter une étape fondamentale et complexe pour l'entreprise, et pourra nécessiter une réflexion collective.

LA FORMATION A LIEU MAJORITAIREMENT « SUR LE TAS »

Dans le cadre de projets informatiques — de plus ou moins grande envergure — le principe de formation en interne, « sur le tas », est privilégié. Le responsable informatique en interne ou le prestataire informatique chargé de mettre en place le projet peut également se voir attribuer la formation des salariés.

« Ça va être de la formation de la main à la main. Ça va être des tests. Petit à petit. Je pense que ça ne va pas aller plus loin que ça et une disponibilité de ma part un peu plus grande durant la transition. »

Fondateur, TPE, assurance, 6 salariés, en Île-de-France

« Sur le logiciel, ce sera le prestataire informatique qui sera missionné pour former les gens. C'est indispensable pour moi. Dès qu'on met quelque chose de nouveau, on forme les gens, sinon on sait que ça ne marche pas. »

Responsable de service, PME, 10 salariés, commerce et services, en province

DES PROJETS QUI REPRÉSENTENT UNE APPROCHE « MODESTE » ET GRADUELLE DE LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

Les entreprises, qui mènent des projets de faible envergure, ne se perçoivent pas comme pleinement actrices de la transformation numérique. Elles seraient plutôt dans une démarche de dématérialisation douce et progressive, pour être en phase avec les nouveaux usages, à la fois en interne et en externe. Cependant, l'ensemble de ces projets mis bout à bout peut constituer pour l'entreprise une transformation numérique dont les effets sont significatifs pour les collaborateurs et les collaboratrices.

Par ailleurs, ces entreprises conduisent, pour la grande majorité d'entre elles, d'autres projets informatiques à plus ou moins long terme, ou en ont déjà mené. Ces nouveaux projets peuvent ainsi s'inscrire dans la continuité de projets antérieurs. La transformation numérique est donc présente dans l'entreprise depuis un certain nombre d'années pour certaines, et elle n'est pas un événement ponctuel ou une révolution dans l'entreprise. C'est un phénomène qui se poursuit, au gré des besoins.

« On va avoir des entreprises qui vont venir nous voir et qui nous disent : j'ai un système d'information qui date un peu, qui est obsolète, qui ne répond plus à mes besoins parce que j'ai des nouveaux besoins, je suis en pleine croissance, je viens de faire des acquisitions externes, mon système est vieux ; ou : je suis en train de fusionner avec quelqu'un d'autre, j'ai besoin d'avoir un éclairage sur mon système d'information pour qu'il reste ou pour qu'il devienne un levier de croissance qui favorise mon développement. »

Cabinet conseil en transformation numérique ■

– POUR CERTAINES PME, UNE TRANSFORMATION À TRAVERS DES PROJETS DE PLUS GRANDE AMPLEUR –

LES PROJETS DE GRANDE AMPLEUR INTERVIENNENT PARTICULIÈREMENT DANS LES PME DE CERTAINS SECTEURS

Une minorité d'entreprises rencontrées mènent des projets de plus grande ampleur, ayant un réel impact sur l'organisation du travail pour tout ou partie du personnel. Les entretiens réalisés permettent d'émettre plusieurs hypothèses sur le type d'entreprises menant ce genre de projet ; il semble, en effet, qu'il existe à la fois un effet taille et un effet sectoriel.

Ces projets semblent concerner davantage les PME que les TPE, même si certaines TPE ont mis en place des projets avec un fort impact organisationnel. Cet effet taille intervient à plusieurs niveaux :

- Les moyens humains et financiers ne sont évidemment pas les mêmes entre les TPE et PME. Le fait que l'entreprise appartienne ou non à un groupe a également une incidence. Cela a souvent un impact sur l'envergure des projets envisagés, ainsi que sur le recours éventuel à un recrutement ou à des ressources extérieures dans la mise en place du projet.
- La taille de l'entreprise influe également sur le profil de la personne amenée à conduire le projet de transformation numérique. Dans la plupart des TPE, il s'agit du dirigeant ; dans les PME, ce sera plutôt une personne dédiée, en charge de la direction administrative et financière ou de la direction des RH.
- L'impact du projet dans l'organisation du travail dépend aussi fortement du nombre de salariés concernés, et donc de la taille de l'entreprise.

« Dans les grandes entreprises, c'est beaucoup plus construit. Ils ont la capacité de faire appel à des ESN⁶ qui leur apportent des consultants avec un domaine de compétences particulier. Ils ont des cabinets de

conseil aussi qui vont construire leur stratégie de transformation digitale et poser clairement les étapes par lesquelles passer. Et après il y a une réelle phase de formation auprès de leurs salariés pour leur montrer ce qu'on a produit. »

Fondateur, TPE, services à la personne, en Île-de-France

Les projets de plus grande envergure ont également tendance à intervenir dans des secteurs plus profondément marqués par le numérique, comme le médical, l'hôtellerie, les services, et très fortement concurrentiels. Dans certains secteurs, l'enjeu peut être vital pour les entreprises, notamment pour répondre aux nouveaux usages ou comportements de leurs clients. Cela nécessite de repenser les services proposés, et par conséquent l'organisation du travail au sein de l'entreprise, avec souvent un impact non négligeable sur les métiers. La transformation numérique peut être une question de survie économique, dans une logique d'accompagnement de la transformation des métiers ou des services.

« En fait j'ai une clientèle d'habités, j'ai un petit noyau mais, ce petit noyau je risque de le perdre parce que c'est une clientèle qui n'a pas le temps de téléphoner et qui veut absolument passer par le numérique. »

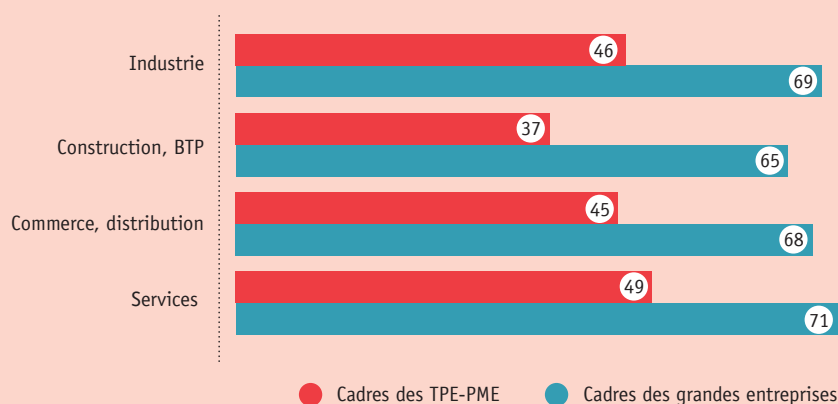
Gérant, TPE, hôtellerie-restauration, en Île-de-France

Les résultats quantitatifs montrent eux aussi l'effet du secteur d'activité, avec notamment un retard net en matière d'introduction d'innovations numériques du secteur de la construction par rapport à l'industrie, au commerce et surtout aux services³. Cette différence entre les secteurs est beaucoup plus marquée que parmi les grandes entreprises.

⁶ Entreprises de services du numérique.



Part des cadres qui indiquent que leur entreprise a introduit au cours de l'année écoulée de nouvelles techniques (nouvelles technologies de l'information et de la communication, nouveaux process, nouveaux outils numériques, etc.), selon le secteur d'activité et la taille de leur entreprise (en %)



Base : cadres en poste dans le secteur privé, interrogés en 2018
Source : Apec, 2019

CES PROJETS DE TRANSFORMATION NUMÉRIQUE ENTRAÎNENT UN RÉEL IMPACT ORGANISATIONNEL

Impacts sur le fonctionnement de l'entreprise

La mise en place du projet peut entraîner, durant la période d'adaptation au nouveau logiciel, au nouvel outil ou aux nouveaux usages afférents, une baisse de productivité, qu'il faut pouvoir assumer financièrement. En revanche, une fois mis en place et acceptés par l'ensemble des personnels, ces projets permettent aux entreprises, au minimum, de survivre économiquement, et le plus souvent d'augmenter leur productivité ou leur chiffre d'affaires.

« Le début a été très difficile. On a descendu beaucoup en productivité au début, ce qui nous a coûté beaucoup d'argent, en personnel. Après avoir organisé et remis en place, on arrive à avoir des gains de productivité, mais pas encore ceux escomptés. »

Responsable d'exploitation, PME, 32 salariés, commerce interentreprises, en province

Impacts sur l'encadrement et le management

La mise en place d'un projet de transformation numérique semble avoir un effet positif sur le dirigeant ou le responsable du projet, qui prend sur son temps pour le mener à bien. C'est donc une charge de travail supplémentaire, mais ce type de projet, parce qu'il est lié à l'innovation, est très valorisant. Cet état d'esprit extrêmement positif peut participer sans doute à « gommer » les réserves ou difficultés rencontrées dans la mise en place des projets.

« Je suis plutôt positive et enthousiaste vis-à-vis de tout ce qui est nouveau et qui s'appuie sur un vrai besoin. Dès lors que ça correspond à un besoin ça prend du sens, et ça vaut la peine de développer quelque chose... C'est passionnant de faire bouger son entreprise sur ce genre de choses. Après, c'est hyper frustrant parce qu'on aimerait consacrer tout son temps à ça et qu'on a plein d'autres choses à gérer à côté. »

Directrice, PME, 110 salariés, médical, en province.



Deux exemples de projets menés

• **Une PME de 110 salariés (dont 4 cadres et 20 radiologues), dans le secteur de l'imagerie médicale**, s'inscrit dans une transformation numérique continue, en dématérialisant un maximum de procédures, avec un impact majeur sur l'ensemble des personnels cadres et non cadres.

Après avoir mis en place un blog interne entre radiologues pour faciliter la communication, la directrice travaille actuellement à la mise en place d'une borne d'accueil des patients en version numérique, avec un impact fort sur le métier et les compétences des secrétaires :

« J'ai envie de transférer cet accueil sur des tablettes pour que les secrétaires soient mobiles, plutôt qu'assises derrière un écran d'ordinateur. Sachant que cette transformation n'est pas que matérielle ou logicielle, mais aussi dans les têtes [...]. On passe d'un poste de secrétaire médical.e assis à un poste d'hôte ou d'hôtesse d'accueil presque debout, mobile, sur tablette, avec nécessité d'avoir les codes de l'accueil de l'hôtellerie... parce que les patients deviennent exigeants, ils deviennent des clients, même dans le secteur de la santé. »

Directrice, PME, 110 salariés, médical, en province

Ce projet s'accompagne également d'une volonté d'aller toujours plus vite et plus loin dans la télé-imagerie médicale :

« Le métier de radiologie c'est la captation de l'image d'un côté, et l'interprétation des images de l'autre. Et en fait, jusqu'à présent on faisait les deux au même endroit. Mais grâce aux avancées techniques, on peut prendre les images à un endroit et les interpréter à distance. [...] Et on peut aussi faire de la captation d'image en mobilité, en allant là où se trouve le patient, plutôt que de faire se déplacer le patient. Ça change complètement le concept. »

Directrice, PME, 110 salariés, médical, en province

• **Une autre PME de 32 salariés, dont 6 cadres, intervient dans la distribution de livres**. Dans un contexte de concurrence avec des acteurs comme Amazon et dans un souci de passer d'un mode de fonctionnement artisanal à un mode industrialisé, elle a mis en place un logiciel de gestion des stocks, de la préparation de la commande à l'expédition. Cette mise en place a eu de fortes répercussions sur les personnels :

« Le nouveau logiciel peut préparer neuf commandes à la fois. L'impact a été fort, car c'était un gros changement en termes d'habitudes. Les gens étaient assez cantonnés à leurs habitudes [...]. Avant, le préparateur de commandes ne faisait qu'une commande après l'autre. Il était sûr de ne pas se tromper dans le panier. Aujourd'hui, en faisant neuf commandes, il y a un risque d'erreurs. Ça le responsabilise car il doit faire attention à ne pas se tromper de panier. »

Responsable d'exploitation, PME, 32 salariés, commerce interentreprises, en province

L'impact sur l'encadrement dépend en premier lieu du **nombre de cadres présents dans l'entreprise** ; or les entreprises rencontrées n'ont pas toujours un nombre important de cadres. De plus, si l'impact est très vraisemblable, l'étude ne permet pas de le mesurer précisément, dans la mesure où les entretiens ont concerné les dirigeants ou responsables de projets (aucun cadre intermédiaire n'a été interviewé). Il peut ainsi exister un décalage de ressenti entre la direction et le terrain.

Les dirigeants décrivent toutefois des **cadres qui sont eux-mêmes demandeurs** de nouveaux outils ou façons de faire, même s'ils ne les appliqueront pas forcément personnellement. Par ailleurs, la transformation numérique peut fournir des outils (de vérification, de gestion de projets, etc.) qui peuvent faciliter l'activité de management.

Dans le cas de **transformations profondes du système, cela peut nécessiter des actions de formation** pour l'ensemble des personnels, en particulier les cadres. Et, quand le temps de formation des cadres est insuffisant, cela peut générer d'importantes difficultés dans la conduite du changement.

Impacts sur la gestion des données

La mise en place de ces projets peut aussi avoir des conséquences plus indirectes, telles que la **recupération de données** importantes (et potentiellement très utiles pour mieux connaître ses clients, ses salariés et pour optimiser les processus). C'est un sujet relativement peu abordé par les entreprises rencontrées et sur lequel certaines se sentent parfois démunies, notamment par rapport aux enjeux de sécurité et de stockage des données. Un point que les accompagnateurs soulèvent également.

« Se posent aussi les problèmes d'hébergement parce que de plus en plus on se rend compte que ces structures-là, elles avaient un serveur dans un coin sous un bureau avec leur comptabilité et leur gestion commerciale et leur CRM. Eh bien, ce n'est plus possible, parce que comme le serveur doit être accessible à distance parce qu'on a du personnel nomade, il faut externaliser cet hébergement et le mettre dans un data center. Donc des problématiques nouvelles par rapport au monde des PME. »

Cabinet conseil en transformation numérique

— L'INVESTISSEMENT DU DIRIGEANT ET UNE DÉMARCHÉ DE CONDUITE DU CHANGEMENT SONT DES FACTEURS CLÉS DE RÉUSSITE —

L'investissement du dirigeant ou de la direction, premier facteur de réussite

Dans ce type de projet, les dirigeant·e·s jouent un rôle moteur dans la transformation numérique. Les différentes étapes de mise en place sont davantage formalisées. Ces entreprises sont à la fois dans l'anticipation, avec des besoins en matière de diagnostic, de suivi, d'accompagnement et de conduite du changement beaucoup plus forts, notamment parce que la réorganisation du travail afférente au projet de transformation peut générer des tensions au sein de l'entreprise et demande un temps d'adaptation.

L'implication du dirigeant·e ou de la direction est donc essentielle. Que le dirigeant ou la dirigeante soit directement ou non en charge de conduire la transformation numérique au sein de l'entreprise, son soutien est déterminant dans la mise en place et la réussite du projet. Ce dernier peut être mis en péril s'il n'est pas soutenu par la direction. La présence parmi les cadres, d'« ambassadeurs » ou de « personnes relais » constitue un autre atout important, pour fédérer autour du projet de transformation.

« C'est le dirigeant qui fait la différence, mais c'est la même chose dans les groupes, d'ailleurs. La transformation digitale, lorsqu'elle est portée au sein d'un groupe par un Chief Digital Officer, mais que le DG et le PDG ne sont pas convaincus, ça restera de la communication, sans aucune influence. »

Cabinet conseil en RH

La possibilité de s'appuyer sur un réseau de pairs

Pouvoir s'appuyer sur un réseau de pairs permet d'être plus réactif en termes de veille stratégique mais aussi au niveau du choix des solutions numériques ou du prestataire. De nombreux interviewés estiment que les pairs « savent de quoi ils parlent » et partagent les mêmes problématiques. Une expérience similaire paraît en effet plus pertinente que les conseils de prestataires ou d'institutions telles que les chambres de commerce et d'industrie, les chambres de métiers et de l'artisanat, etc., auxquels

beaucoup ne pensent pas spontanément ou n'imaginent pas pouvoir avoir recours.

« J'ai eu des confrères dans l'hôtellerie que je connais très bien, qui m'ont dit de ne pas faire l'erreur de prendre un prestataire pour un site Internet et un autre pour l'installation de logiciel... Je prends conseil auprès de mes confrères, ils ont plus d'expérience que moi. En fait c'est anticiper des erreurs qu'on pourrait faire. »

—
Gérant, TPE, 7 salariés, hôtellerie-restauration, en Île-de-France

Le recours à des ressources extérieures

Pour les projets de plus grande ampleur, les dirigeant-e-s ont davantage tendance à recourir à des ressources extérieures, notamment pour établir un diagnostic plus précis (utilisation d'une étude de marché produite et vendue par la CCI, audit réalisé par un consultant extérieur auprès des salariés et des clients, etc.).

« Pour faire le point sur les besoins, on a utilisé une étude faite directement avec la chambre de commerce qui était sur la diversification de la formation, les nouvelles méthodes. On a payé, c'était plutôt cher. Mais cela n'était pas que pour nous. À partir de cette étude, on a nous-mêmes identifié nos besoins, on travaillait à l'époque avec plusieurs grosses entreprises, et j'avais demandé aux gens avec qui on travaillait quels étaient leurs besoins. »

—
Directrice, TPE, 3 salariés, formation, en province

Le recrutement de collaborateurs et des collaboratrices dédiés au projet

Les entreprises peuvent recourir à un recrutement pour faire vivre les outils mis en place. Les recrutements stables sont plutôt minoritaires, un recrutement temporaire pour le temps du projet est plus souvent envisagé. Le recrutement d'une ou plusieurs nouvelles personnes est d'autant plus probable quand il s'agit d'un poste stratégique, et/ou proche du cœur de métier de l'entreprise.

« Quand on développe ce genre de transformation numérique, il ne suffit pas de se faire aider par 1 ou 2 personnes, et puis après ça y est, on l'a mis en place, tout le monde est content. En interne, on a besoin de

s'appuyer sur des gens qui sont bien formés. Ce qui veut dire que parmi les 49 salariés dont je vous ai parlé tout à l'heure, on a recruté effectivement une assistante marketing-communication, qui m'appuie tous les jours sur le suivi du site Internet et de la page Facebook. »

—
Directeur, PME, 49 salariés, transports, en province

L'acceptation du changement par les collaborateurs et collaboratrices

La transformation numérique questionne l'organisation du travail, de manière plus ou moins profonde au sein de l'entreprise. Certains entretiens ont permis de mettre en évidence des freins de la part des utilisateurs et des utilisatrices peu prompts à changer leurs habitudes et modes de fonctionnement, ce qui requiert beaucoup d'efforts de la part du responsable de projet pour accompagner ce changement.

« On a eu des résistances du personnel, c'est plus par rapport aux habitudes. Les choses qui étaient bien faites avant devenaient mauvaises d'un coup. »

—
Responsable d'exploitation, PME, 32 salariés, commerce interentreprises, en province

En interne, les difficultés sont essentiellement liées à l'acceptation par le personnel de nouvelles méthodes de travail, d'où l'importance :

- **De la communication**, quand les responsables de projet s'attendent à une certaine résistance, ils mettent en place des stratégies d'information, des actions de pédagogie, pour sensibiliser les salariés aux changements à venir.
- **De la formation** pour les projets d'envergure qui touchent aux processus (ERP, CRM, etc.), la formation est systématique, de manière à rassurer les collaborateurs et les collaboratrices sur l'utilisation des outils. Les cadres sont bien entendu concernés comme le reste du personnel. Très souvent, ces formations s'effectuent « sur le tas », et sont dispensées par les prestataires, éditeurs de logiciel ou fabricants de matériel ayant proposé la solution. Les Opca sont fréquemment cités dans les entretiens réalisés.
- **Du suivi** lorsque le projet a un impact sur les méthodes de travail, même minime, le suivi consiste en l'application quotidienne des améliorations, sans pour autant créer des indicateurs de suivi spécifiques, ou nommer une personne référente.

• **D'un éventuel accompagnement à la conduite du changement**, même si cet accompagnement est, là encore, souvent fait en interne par le dirigeant ou le responsable de projet lui-même.

« Après, au niveau des salariés, on leur a fait un courrier. On leur a expliqué ce qui a été mis en place, de quelle façon. On a fait ça il y a un an et demi. On a reçu des appels de cinq ou six salariés, on leur a expliqué, et c'est passé. Pour moi, c'est nécessaire. Il faut leur expliquer à chaque fois. »

Dirigeant, PME, 46 salariés, transports, en province

« Quand il y a un nouvel équipement, ce sont les fournisseurs qui nous forment à l'utilisation de leurs outils. Et sur les outils administratifs internes, on forme les nouveaux entrants quand ils arrivent. Et là aussi, en termes d'innovation, on met en place de nouveaux modes de formation. Notre fournisseur a développé une plateforme avec des modules d'autoformation de 5, 10, 15 minutes, pour apprendre les fonctionnalités,

être guidé, savoir cliquer, et que chacun fasse cet effort. »

Directrice, PME, 110 salariés, médical, en province

La résistance au changement peut également venir du côté des encadrants :

- Pour des **questions de pouvoir ou de savoir**, parce qu'ils ne sont plus les seuls à connaître et maîtriser le travail : ils peuvent être réfractaires à des propositions dont ils ne sont pas les initiateurs, ou par crainte de se trouver fragilisés face aux nouveaux processus.

- Parce que la **phase d'adaptation est trop longue**, trop lente.

- Parce qu'elle leur donne l'impression de **remettre en cause des façons de faire**, des habitudes de travail qui fonctionnaient bien.

- Parce que la mise en place du projet, dans sa phase d'adaptation ou d'essai, constitue **une charge de travail supplémentaire ou les ralentit dans leurs activités premières**, générant l'impression d'une perte de temps. ■

–L'ACCOMPAGNEMENT : UN FAIBLE ENJEU POUR LES TPE ET PME, MALGRÉ DE NOMBREUSES SOLUTIONS DISPONIBLES–

LE BESOIN D'UN ACCOMPAGNEMENT EST PEU RESSENTI PAR LES ENTREPRISES

S'agissant des projets informatiques perçus comme de faible envergure, faciles à mettre en place avec relativement peu d'impact sur les salariés et n'impliquant pas d'investissements importants de la part des entreprises, **ces dernières expriment peu de besoins en matière d'accompagnement**. Dans le déroulement du projet tel qu'il est raconté par ses acteurs, l'action autonome et le fait de découvrir les solutions par soi-même tiennent une grande place. Et dans de nombreux cas, la question ne se pose même pas : aucune nécessité d'accompagnement n'est réellement identifiée.

« J'ai trouvé la solution en allant sur le Net, en fouillant sur des sites comparatifs de solution cloud. Pour l'instant c'est la solution qui sortait sur plusieurs sites comparatifs comme le meilleur rapport qualité-prix. Moi j'ai trouvé ça, en me disant que ça avait l'air pas mal. »

Gérant, microentreprise, communication, en Île-de-France

Je ne ressens pas le besoin d'être accompagné par un organisme. Parce que j'ai toutes mes questions notées. J'ai tout préparé à l'avance. Aujourd'hui, j'ai acquis une certaine maturité. Je me sens capable de gérer cette situation. »

Gérant, TPE, 7 salariés, hôtellerie-restauration, en Île-de-France

Toutefois un certain nombre de difficultés sont identifiées par ces entreprises menant des projets informatiques.

Ainsi, en amont, la **conception du cahier des charges** peut constituer une étape compliquée, de même que le choix d'un l'outil adéquat ou d'un prestataire : quel logiciel choisir ? Sur quels critères ? Comment être sûr de ne pas se tromper ? Plusieurs interviewés souhaiteraient un système de type « courtier » : une personne venant leur exposer les différentes solutions informatiques possibles, ce qui permettrait de gagner du temps dans la recherche, de ne pas essayer des logiciels qui ne fonctionnent pas, etc.

« Toute la phase de rédaction du cahier des charges, la recherche de prestataire, le choix du prestataire, sont des périodes entre guillemets, où on sait qu'il ne faut pas se planter car c'est quand même des coûts importants. Beaucoup de questions derrière aussi : quel service de maintenance ? Quelle présence de leur part, après ? Quelle autonomie pour nous par rapport à eux ? Ces questions-là suscitent des interrogations et du stress pour l'équipe projet, ce qui est normal. »

Responsable administratif du personnel, PME, 48 salariés, vente de formations, en province

Les entretiens réalisés avec les accompagnateurs confirment également l'importance de cette phase de rédaction du cahier des charges. C'est souvent à ce moment-là, ou lors du choix du prestataire pour le développement de la solution, que les entreprises font appel à eux (et en plus mineur, au moment du brief du prestataire pour que la demande soit bien expliquée et transmise). Pour la phase de suivi du projet, les TPE et PME ont tendance à gérer la mise en place en direct avec le prestataire.

« On s'est aperçu que pour beaucoup d'entreprises, une fois le cahier des charges rédigé, beaucoup d'offres de prestataires étaient soit pas forcément toujours en accord avec la demande de l'entreprise initiale, soit, des fois, sur des budgets, des investissements, qui n'étaient pas en rapport non plus avec les budgets des entreprises. »

Chambre de métiers et de l'artisanat

Au cours de la mise en place du projet, les **difficultés techniques** matérielles sont particulièrement

problématiques sur le moment, mais se résolvent souvent assez facilement. Certaines difficultés peuvent relever de la définition même du projet, avec la crainte de voir apparaître des problèmes imprévus. À cela peuvent s'ajouter des difficultés relationnelles avec le prestataire informatique, d'où l'importance d'un cahier des charges précis.

« Déjà dans la constitution du cahier des charges, par rapport à ce qu'on a en tête, que ce soit bien construit sur le papier. Ensuite, une fois qu'on a trouvé notre prestataire, dans la démarche que l'on doit avoir avec notre prestataire. Ça, c'est vraiment des points flous. En fait, on n'a pas les mêmes façons de travailler et puis nous, on manque énormément de connaissances par rapport à leur métier. »

Fondateur, TPE, 3 salariés, services à la personne, en Île-de-France

En aval, le projet de transformation numérique peut demander **un suivi** et constituer **une charge de travail récurrente**. C'est notamment le cas des outils de communication externe, sites Internet et réseaux sociaux, qu'il faut mettre à jour régulièrement. La plupart des entreprises concernées ont choisi de faire ce suivi en interne pour des raisons budgétaires, et aussi pour garder la maîtrise du contenu.

Les accompagnateurs, quant à eux, identifient deux cas de figure :

- Des entreprises assez matures sur les problématiques numériques, qui ont conscience d'avoir besoin d'être accompagnées pour anticiper leurs besoins, et qui font appel aux accompagnateurs en amont du projet.
- Des entreprises plus novices sur les problématiques numériques, qui recourent à un accompagnateur en urgence sur un besoin, lorsqu'elles se rendent compte que le projet ne se passe pas bien.

Par ailleurs, en amont de la rédaction du cahier des charges, le **travail de définition des besoins et de diagnostic** est primordial, voire stratégique pour les TPE et PME, encore plus que pour les grandes entreprises. À ce stade, l'accompagnement est crucial pour définir le projet *ad hoc*, la solution, l'action... qui correspondent vraiment, qui soient les plus adaptés à leurs besoins et possibilités.

« Elles sont obligées de faire des choix. Elles n'ont pas les moyens d'expérimenter, de tester plusieurs façons, plusieurs outils, plusieurs méthodes, etc. C'est pour ça que la phase d'accompagnement est vraiment importante, pour les orienter vers ce qui sera le plus efficace dans le cadre de leur entreprise. »

Chambre de commerce et d'industrie

FACE À L'ACCOMPAGNEMENT PAR UN INTERVENANT EXTÉRIEUR, LA RÉTICENCE EST FRÉQUENTE

Dans les discours recueillis auprès des entreprises transparait une réelle réticence à se faire accompagner. C'est souvent la philosophie de l'autonomie qui prédomine, et cela pour différentes raisons.

Le facteur le plus important est le fait que l'entreprise **se cristallise très fortement autour de la personnalité du dirigeant ou de la dirigeante**. La transformation numérique est souvent l'histoire d'une entreprise, voire d'un homme ou d'une femme. Cela explique sans doute en partie la tendance bien visible à tout vouloir gérer en interne sans recours à un accompagnement extérieur. Le lien entre le dirigeant ou la dirigeante et son entreprise est souvent très fort : il en est souvent le créateur, il en maîtrise tous les rouages et ne semble pas toujours enclin à « ouvrir les portes de son entreprise » à un conseil extérieur, ceci à la fois dans un souci :

- d'économie : « pas les moyens »,
- de rapidité : « pas le temps »,
- dans une moindre mesure, de confidentialité,
- mais aussi d'autonomie, sous-tendu par le désir de garder la maîtrise sur le projet. Un intervenant extérieur ne peut pas connaître aussi bien que le dirigeant ou la dirigeante les impératifs et les contraintes de son entreprise.

L'accompagnement est alors perçu comme une perte de temps sans garantie d'une bonne compréhension des spécificités de la structure.

Cette réticence peut également être en lien avec la teneur des projets menés : elle se trouve renforcée dans le cas de **projets informatiques de faible envergure**, où le sentiment de pouvoir maîtriser l'ensemble des étapes de mise en place est beaucoup plus présent. Non seulement la demande d'accompa-

gnement ne fait pas partie des réflexes ou schémas de pensée, les dirigeants et dirigeantes rencontrés se décrivant volontiers comme multitâches et peu enclins à déléguer. Mais aussi, dans de nombreux cas, elle apparaît disproportionnée par rapport à la nature du projet et à son coût. Il peut même exister une forme de sous-valorisation du projet, avec le sentiment qu'il n'est pas assez gros, pas assez novateur pour solliciter des aides au titre de la transformation numérique.

Les entreprises menant des projets de plus grande envergure, quant à elles, se tourment plus volontiers vers un accompagnement extérieur, leurs besoins étant de fait plus importants.

Pour autant, on retrouve **des freins communs** à toutes ces entreprises. Il existe, en premier lieu, un manque de connaissance des possibilités d'accompagnement et de préfinancement. Quasiment aucune des entreprises rencontrées n'a bénéficié de services préfinancés ou subventionnés pour mener à bien son projet, mis à part pour la partie formation. À cela s'ajoute une image de certains réseaux ou fédérations professionnelles, souvent perçus comme étant en décalage avec le dynamisme et la modernité associée à la transformation numérique.

Domine également l'impression que faire appel à ce genre de structures nécessite beaucoup de temps et d'énergie. Cela renvoie à une lourdeur administrative à la fois aux antipodes de l'univers de la transformation numérique et totalement incompatible avec le rapport au temps de ces dirigeants. Ce point est confirmé par les rares interviewés qui ont fait appel à des aides.

Au final, dans les usages, **il n'y a pas le réflexe de se tourner vers des organismes ou des institutions professionnelles ou publiques qui n'apparaissent pas pertinents pour appréhender la vie quotidienne en entreprise**.

DE NOMBREUX DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT SONT POURTANT À LA DISPOSITION DES ENTREPRISES

Les accompagnateurs rencontrés offrent tous une palette de services dont les TPE et PME pourraient bénéficier. Les accompagnements accessibles gratuitement auprès d'organismes publics, organisations professionnelles ou interprofessionnelles peuvent

prendre différentes formes :

- des formations collectives, sur des thématiques liées aux réseaux sociaux et les sites internet, la marque employeur, le référencement, les cyber-risques, les objets connectés, etc.,
- des ateliers et *webinars* pour sensibiliser les entreprises et les territoires au numérique,
- des réunions d'information sur le RGPD (règlement général de protection des données) par exemple,
- un accompagnement individuel pour la réalisation de diagnostic, la définition d'un cahier des charges, une aide au choix du prestataire,
- et dans certains cas, un accompagnement sur le projet en lui-même, par exemple, la création et l'animation de pages Facebook auprès de commerçants,
- un bilan après la mise en place du projet,
- voire également une aide au financement de la formation, une aide de cofinancement, de recherche de financement, etc.

Les accompagnateurs rencontrés mettent en évidence un écosystème ou microcosme d'acteurs qui ont la capacité d'intervenir à toutes les étapes, dans le prolongement du projet (financeurs, facilitateurs, prestataires techniques, organismes de formation, etc.). Ce maillage d'acteurs peut revêtir différentes formes et peut être plus ou moins structuré selon les régions, les secteurs d'activité, etc.

« On est aussi un "assemblage" de contributions, une brique de réponses à un moment précis pour répondre

à une problématique d'entreprise. Ça fait aussi partie de l'écosystème, ces acteurs qui peuvent être des facilitateurs, qui ont une capacité à prendre le relais et à apporter leur propre brique après la nôtre. »

Opc

Ils reconnaissent cependant que l'accompagnement qu'ils sont amenés à réaliser auprès des entreprises s'effectue le plus souvent suite à une démarche de prospection de leur part, et beaucoup plus rarement suite à une demande exprimée directement par les entreprises.

Les accompagnements payants posent des problèmes spécifiques, particulièrement pour les TPE et PME. Celles-ci n'envisageront ce type de solution que s'il s'agit d'un projet réellement stratégique, et si un budget est disponible, ce qui est plus probable dans de tels cas.

« Sur le critère de la taille de l'entreprise, il ne faut pas se leurrer : des entreprises qui ont moins de 250 personnes parmi leur effectif ont moins souvent recours à des conseils en stratégie ou des conseils en organisation, même des conseils en ressources humaines. »

Cabinet conseil en RH



Exemples d'accompagnements payants

Acteurs	Offre d'accompagnement
Les cabinets de conseil en transformation numérique	Un accompagnement individuel qui peut commencer en amont du projet avec la réflexion sur la stratégie, la définition du cahier des charges/pilotage de l'appel d'offres, le choix du prestataire. Dans de rares cas, le suivi du projet peut être fait par un consultant ou une consultante mais le plus souvent, le suivi est réalisé en interne par l'entreprise. Le cabinet de conseil intervient alors ponctuellement ou en fin de projet pour s'assurer que la mise en place a été effective.
Les cabinets en recrutement spécialisés dans les métiers du numérique	Un accompagnement des entreprises au moment d'un besoin en recrutement, et parfois même en amont pour bien aider à définir le profil du candidat.

LE TRAVAIL DE COMMUNICATION ET DE CONVICTION SUR LES POSSIBILITÉS D'ACCOMPAGNEMENT EST NÉCESSAIRE

En tout premier lieu, il semble essentiel d'engager un **travail de communication**.

En effet, les projets dévoilés par les entreprises rencontrées témoignent d'une grande diversité, et le sens donné ou la définition de la transformation numérique n'est pas unique. D'un côté, des projets essentiellement de nature informatique, portés par des entreprises qui ont du mal à se sentir pleinement actrices de la transformation numérique, voire qui ont tendance à s'en exclure. De l'autre, des dirigeants et des dirigeantes pour lesquels la transformation numérique fait pleinement partie de leur vocabulaire et de leur quotidien, avec une dimension d'innovation et de transformation essentielle à leurs yeux.

Il semble impossible de contenir cette dualité sous une désignation unique, au risque de voir les entreprises s'en éloigner, soit parce qu'elles ne se sentent pas concernées, soit parce qu'elles se trouvent insuffisamment valorisées dans leur démarche.

Il convient donc de faire en sorte :

- que des termes comme innovation, transformation digitale ou numérique touchent les bonnes personnes et n'effraient pas les autres ;
- que des termes comme diagnostic ou suivi soient détaillés tant ils ne constituent pas des étapes précises, pour un certain nombre d'entreprises. Ou que d'autres termes plus parlants pour l'entreprise soient utilisés : évaluation, analyse de la situation, etc.

Au-delà de la terminologie employée, la palette de projets doit également donner lieu à une gamme de services adaptés, voire personnalisés, afin de couvrir des besoins qui sont extrêmement différents d'un projet à l'autre.

« Dans les grosses structures, on aura besoin d'ERP, on aura besoin de CRM, on aura besoin d'outils de gestion de production, on aura besoin d'outils pour équiper des techniciens, alors que dans les plus petites sociétés, ils ont les mêmes besoins mais pas les mêmes moyens. Donc l'objectif est de régler la volure pour

trouver des solutions informatiques qui correspondent pile-poil à leurs besoins sur des suites logicielles qui sont moins onéreuses et sans doute moins évolutives, mais on n'est pas du tout sur les mêmes budgets. »

Cabinet conseil en transformation numérique

D'autre part, il importe de tenir compte de **la réalité quotidienne et des contraintes des TPE et PME pour pouvoir les approcher de façon convaincante**.

La contrainte du temps est extrêmement importante pour ces dirigeants et ces dirigeantes. L'accompagnement doit être présenté et envisagé comme un facilitateur permettant de gagner du temps : dans la rédaction du cahier des charges, dans la réalisation d'un diagnostic, dans le choix du prestataire, dans la formation ou la conduite du changement, etc. Cela implique aussi d'avoir des procédures de recours aux aides ou à l'accompagnement faciles et rapides, pour ne pas ajouter une étape supplémentaire et complexe au projet.

Le fait de garder la main est également essentiel pour ces chef-fe-s de projets ou d'entreprise, d'où la nécessité de penser l'accompagnement sur le mode du partage en termes de savoir et d'usages plus que de soutien.

Enfin, il y a pour les acteurs institutionnels **un double enjeu de notoriété et d'image**. Ces acteurs proposent des démarches d'accompagnement, mais ils ne sont pas identifiés comme tels. Très peu d'entreprises interrogées les associent à la transformation numérique, d'où l'importance pour eux de se faire connaître et de valoriser leur offre de services et leur image. S'ils peuvent paraître légitimes et crédibles sur les aspects techniques et plus globalement sur les projets informatiques, ils le sont moins sur la partie innovation et transformation numérique. Il convient toutefois de noter que ces premières démarches et initiatives ont été lancées récemment : beaucoup ont démarré en 2016. Les premiers bilans autour de ces actions se font actuellement. Par ailleurs, ces structures ne sont pas encore matures et reconnues comme des acteurs à qui on peut recourir. Il faut donc poursuivre ces premiers efforts et généraliser ce type d'actions. ■

– L'OBSERVATOIRE DE L'EMPLOI CADRE –



L'observatoire de l'Apec réalise des études pour mieux comprendre le marché de l'emploi des cadres et anticiper les tendances à venir, en matière de modalités de recrutement et de fidélisation, de processus de mobilité, d'évolution des métiers et des compétences. Les études publiées s'articulent autour de trois grands axes :

- analyser les besoins, les difficultés et les processus de **recrutement** des cadres ;
- comprendre les **trajectoires** des cadres, leurs parcours et les inégalités qui peuvent en résulter ;
- révéler les évolutions des métiers et des **compétences** des cadres en lien avec les transformations sociétales.

LES DERNIÈRES ÉTUDES PARUES DANS LA COLLECTION « COMPÉTENCES : CHANGEMENTS SOCIAUX ET PROSPECTIVE MÉTIERS »

- *Référentiel des métiers du transport et de la logistique, novembre 2018*
- *Les ingénieurs de conception industrielle dans la révolution numérique, novembre 2018*
- *Usine du futur, bâtiment du futur : quelles évolutions pour les métiers cadres, septembre 2018*
- *Les métiers et compétences recherchés dans le cloud, le big data et la cybersécurité, juillet 2018*
- *Évolution des métiers et des compétences cadres : quels enjeux ?, février 2018*

Toutes les études de l'Apec sont disponibles gratuitement sur le site www.cadres.apec.fr > rubrique *Observatoire de l'emploi*



www.apec.fr

ISBN 978-2-7336-1140-1
MARS 2019

Cette étude a été réalisée par la direction Données, études, analyses (DDEA) de l'Apec.

Directeur de la DDEA : Pierre Lamblin.

Équipe projet : Christophe Thill, May Cha, Bertille Bodineau, Florence Kremer.

Avec la participation de l'Ifop.

Maquette : Daniel Le Henry

ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES
51 BOULEVARD BRUNE – 75689 PARIS CEDEX 14

CENTRE DE RELATIONS CLIENTS

0 809 361 212 Service gratuit + prix appel

DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H À 19H

*prix d'un appel local

© Apec

Cet ouvrage a été créé à l'initiative de l'Apec, Association pour l'emploi des Cadres, régie par la loi du 1^{er} juillet 1901 et publié sous sa direction et en son nom. Il s'agit d'une œuvre collective, l'Apec en a la qualité d'auteur.

L'Apec a été créée en 1966 et est administrée par les partenaires sociaux (MEDEF, CPME, U2P, CFDT Cadres, CFE-CGC, FO-Cadres, CFTC Cadres, UGICT-CGT).

Toute reproduction totale ou partielle par quelque procédé que ce soit, sans l'autorisation expresse et conjointe de l'Apec, est strictement interdite et constituerait une contrefaçon (article L122-4 et L335-2 du code de la Propriété intellectuelle).