

Préfaces

Jean-Fabrice Lebraty

Professeur des Universités, IAE de Lyon

« Quand une entreprise parle de transformation digitale, c'est parce qu'elle ne l'a pas réussie. » Derrière cette formule choc, qu'un collègue avait prononcée lors d'un séminaire de formation sur le digital, se cache un monde fortement concurrentiel où certaines structures survivent, d'autres progressent et de nombreuses disparaissent. Le digital est un facteur d'évolution, au sens darwinien du terme.

En effet, le numérique s'est insinué dans les entreprises dès les années 1960, puis a conduit à générer des entreprises purement digitales, dont les activités se sont fortement diversifiées au fil du temps, à la fois dans le domaine d'origine mais vers bien d'autres secteurs encore. Prenons deux exemples. Le premier est celui d'une entreprise créée en 1826 : le journal quotidien *Le Figaro*. « Les grands journaux ont trouvé leur modèle après un gros travail de conversion [vers le digital] » indiquait en mars 2022 Marc Feuillée, DG du groupe Figaro, à la présentation des résultats du secteur en 2021, et en particulier de ceux de son groupe. La distribution des journaux en version papier est en recul constant depuis plusieurs années,

et *Le Figaro* (comme ses concurrents les plus proches) développe une offre de contenu digital diversifiée pour s'adapter aux nouveaux usages. « L'époque où la rentabilité du lecteur papier restait supérieure à celle du lecteur Web est terminée » ajoute-t-il dans une interview réalisée par le journal *Les Échos*. Le second exemple est celui d'une entreprise purement digitale, une des premières licornes françaises : BlaBlaCar. Cette entreprise opère dans un secteur « physique », celui des transports. Elle peut cependant être considérée comme une entreprise *pure player*, forte de ses 700 employés pour gérer et coordonner 100 millions d'utilisateurs dans 22 pays à travers le monde. La plateforme de covoiturage (longue distance à l'origine) enrichit continuellement son offre de services afin d'élargir sa clientèle et d'améliorer l'expérience utilisateur : le lancement de BlaBlaCar Bus, le covoiturage courte-distance avec BlaBlaCar Daily, ou encore dernièrement le développement d'une marketplace à partir d'une approche multimodale *Mobility-as-a-Service* (MaaS) pour s'adresser aux transporteurs locaux professionnels. Ces deux cas illustrent des *business models* digitaux réussis. Mais combien d'entreprises, grandes ou petites, ne sont pas parvenues à relever les défis de la digitalisation ? Office Dépôt par exemple, entreprise spécialisée dans les fournitures de bureau, n'a pas réussi à déployer son plan de transformation digitale à cause de la crise de la Covid-19. Mais aussi combien de PME sont en échec en cette année 2022 ?

C'est dans ce cadre que l'ouvrage de Varenne et Godé, intitulé *La transformation digitale du modèle d'affaires : vers un Business Model Digital Dynamique (BMD²) à destination des PME* trouve tout son intérêt. Trois aspects de cet ouvrage méritent d'être mis en avant. Le premier est que l'entrepreneur est au centre des attentions. D'ailleurs la question de recherche structurant l'ouvrage est la suivante : « Comment l'entrepreneur de PME peut-il digitaliser son modèle d'affaires ? ». La transformation digitale n'est pas qu'une question de technologies et réingénieries des processus d'affaires. Elle repose sur une vision stratégique portée par un

dirigeant tout au long de la transformation. Le second élément d'intérêt réside dans le fait de proposer une méthode globale d'accompagnement appelée : DSIFAT (Découverte, Sensibilisation, Intégration, Formation, Accompagnement, Transformation), qui propose des jalons d'opérationnalisation du Business Model Digital Dynamique. Enfin, le fait de viser le secteur des PME constitue un avantage indéniable sur d'autres approches plus générales et qui souvent ne concernent que les grandes structures.

Ainsi, à l'heure où de nombreuses PME devront se positionner sur des métavers et adosser certains de leurs produits à des NFT (*Non Fungible Tokens*), la nécessité de disposer de modèles d'affaires adaptés s'avère déterminante pour la survie de nos PME et, quelque part, de l'ensemble de notre pays.

Daniel Villareale

*Président CPME Loire et Vice-Président entrepreneuriat
chez CCI Lyon Métropole Saint-Etienne Roanne*

La transformation digitale des PME devient aujourd'hui un des sujets majeurs des préoccupations des dirigeants de PME. Comment y répondre et y consacrer du temps lorsque qu'on est entre autres et tout à la fois manager, technicien, comptable, DRH, commercial, responsable de production, qualitatif, logisticien, et en charge de la cohésion des équipes ? C'est le thème que cet ouvrage permet de découvrir par une approche pragmatique qui développe un modèle de transformation, le Business Model Digital Dynamique (BMD²).

Les auteurs se penchent sur la transformation digitale du *business model* des PME avec pour ambition de s'adresser directement aux entrepreneurs qui sont en train de se transformer ou souhaitent prochainement se lancer.

Patrick Varenne et Cécile Godé, qui connaissent bien le monde des PME ont réalisé une analyse approfondie du contexte sociotechnique dans lequel s'ancre la digitalisation aujourd'hui, le BMD² met l'entrepreneur et l'accompagnant au cœur de la dynamique de transformation. Le modèle est décliné dans sa version DSIFAT (Découverte, Sensibilisation, Intégration, Formation, Accompagnement, Transformation), méthode d'opérationnalisation actionnable sur le terrain des PME. L'ouvrage applique ensuite le BMD²/DSIFAT à deux cas récents « d'échec » et de « réussite » de transformation digitale du modèle d'affaires dans deux PME.

Ce livre constitue une base importante pour le chef d'entreprise confronté, en particulier depuis la Covid-19, à la nécessité de digitaliser tout ou partie de ses processus opérationnels. Il prend en compte nos contraintes technologiques et financières pour nous accompagner dans le processus de transformation de nos métiers, particulièrement impactés par les différentes crises économiques et sanitaires. Les PME doivent s'emparer de ces nouveaux outils afin de faire face au bouleversement de nos modèles d'affaires traditionnels, et cet ouvrage permet de les accompagner.

Je vous souhaite une bonne lecture et une belle réussite dans vos projets de transformation digitale.

Introduction

La crise sanitaire et économique de la Covid-19 a sensiblement accéléré le processus de transformation digitale (voir Encadré 1) des PME françaises, comme le révèle le « Baromètre France Num »¹ (mai 2022). Mesurant leur progression en termes de digitalisation depuis la crise sanitaire, l'enquête montre notamment que 66 % des entreprises interrogées possèdent un site Internet présentant leur activité (en croissance de 29 % depuis la crise) et que 60 % utilisent des plateformes Web comme point de vente en ligne (contre 51 % en 2021). Dans le secteur spécifique du commerce, le Baromètre Croissance & Digital 2022² constate que 96 % des commerces de plus de 20 salariés mènent aujourd'hui une politique de transformation digitale et que les technologies digitales, tels que les outils d'analyse des données, les réseaux sociaux, les sites vitrines et les plateformes Web de type marketplace, participent à l'accroissement de leur chiffre d'affaires.

Encadré 1. « Digital » plutôt que « numérique »

L'Académie française, dans une note de novembre 2013 de la catégorie « Néologismes & anglicismes », indique : « L'adjectif *digital* en français signifie "qui appartient aux doigts, se rapporte aux doigts". [...] C'est parce que l'on comptait sur ses doigts que

1 <https://www.francenum.gouv.fr/files/2022-05/Barometre-France-Num-2021.pdf>

2 Sixième édition. https://drive.google.com/file/d/1zEWoOj9Yh6bu3kaxoemlcSkPSsTh_ShO/view

de ce nom latin a aussi été tiré, en anglais, *digit*, "chiffre", et *digital*, "qui utilise des nombres". On se gardera bien de confondre ces deux adjectifs *digital*, qui appartiennent à des langues différentes et dont les sens ne se recouvrent pas : on se souviendra que le français a à sa disposition l'adjectif *numérique* »³. Il serait donc déconseillé d'utiliser les termes *digital*, *digitalisation*, *digitaliser*, etc. pour désigner le phénomène de transformation des entreprises qui nous occupe.

Nous allons pourtant faire le choix du « *digital* » plutôt que du « *numérique* », et ce pour les raisons suivantes : d'une part, comme le précise Storhaye (2016), dès l'introduction de son ouvrage, les professionnels s'embarrassent peu de sémantique et l'anglicisme *digital* est entré dans leur terminologie courante ; l'usage attesté de *digital* plutôt que de *numérique* fait référence au contexte de l'entreprise, parle aux entrepreneurs et porte en lui le message de la transformation. D'autre part, « *numérique* tend à renvoyer de fait au technologique, à la dimension discrète de la technologie, celle que manipulent les ingénieurs et qui reste intangible. *Digital* semblerait concerner plutôt l'utilisateur dans son expérience de cette technologie. Avec *digital*, on passe de l'autre côté de l'écran » (Mathé, 2015⁴). Le terme *digital* va bien au-delà des dimensions techniques et matérielles des technologies ; il insiste sur l'expérience utilisateur et les innovations d'usage, sur ces « nouvelles pratiques de travail du bout des doigts » (Dudézert, 2018, p. 17) que ces technologies, « qui nous obéissent au doigt et à l'œil » (*ibid.*), permettent de développer.

Malgré ces chiffres encourageants, les défis de la transformation digitale sont souvent relevés à marche forcée par les PME (voir Encadré 2). En effet, ces derniers mois, la digitalisation s'impose « en réaction » aux imprévus ; réalisée dans l'urgence, elle s'accompagne de problèmes techniques mais surtout humains (Godé et Pascal, 2021b). Dans ce contexte, les PME sont pour la plupart confrontées à des difficultés d'envergure lorsqu'il s'agit d'investir dans des outils digitaux coûteux et pas toujours maîtrisés, dont le déploiement implique un bouleversement du modèle d'affaires traditionnel en termes de propositions de valeur, mais également de relations aux fournisseurs, aux distributeurs et à la clientèle ou encore de processus et pratiques métiers. Mais comment les PME peuvent-elles

3 <https://www.academie-francaise.fr/digital>

4 <https://www.blogdumoderateur.com/numerique-ou-digital/>

s'emparer de ces outils et nouvelles capacités ? Ont-elles la maturité digitale suffisante pour le faire ? Peuvent-elles s'aider d'un modèle de transformation adapté à leurs préoccupations et contraintes ? Force est de constater que si les PME françaises considèrent aujourd'hui la transformation digitale comme une opportunité de création de valeur, elles reconnaissent aussi leur manque d'expertise et leur besoin d'accompagnement pour la mener à bien (c'est le cas de près d'un commerçant sur quatre selon le Baromètre Croissance & Digital 2022).

Encadré 2. Petites et Moyennes Entreprises PME

Est considérée comme une PME toute entreprise ayant moins de 249 salariés et dont le chiffre d'affaires annuel est inférieur à 50 millions d'euros ou dont le bilan total ne dépasse pas 43 millions d'euros. Les TPE entrent donc dans la catégorie des PME.

Selon la CPME, aujourd'hui 99,9 % des entreprises françaises sont des TPE-PME qui emploient près de la moitié des actifs⁵.

Plus précisément : en 2018, la France comptait 3,9 millions de petites et moyennes entreprises marchandes non agricoles et non financières, y compris microentreprises. Parmi celles-ci, 3,8 millions étaient des microentreprises et 148 000 des PME. Au total, les PME employaient 6,3 millions de salariés et réalisent 43 % de la valeur ajoutée⁶.

Cet ouvrage se penche sur la transformation digitale du modèle d'affaires des PME avec pour ambition de s'adresser directement aux entrepreneurs qui sont en train de se transformer ou souhaitent prochainement entamer leur digitalisation. En posant la question générale « Comment l'entrepreneur de PME peut-il digitaliser son modèle d'affaires ? », l'ouvrage développe un modèle de transformation, nommé Business Model Digital Dynamique (BMD²) qui met l'entrepreneur et l'accompagnant au cœur de la dynamique de transformation.

5 Livre Blanc CAP France PME 2022-2027, février 2022. <https://www.cpme.fr/publications/livres-blancs/cap-france-pme-2022-2027>

6 INSEE Références PME en France, 10/12/2020. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4986683?sommaire=4987235>

L'ouvrage se structure en deux principaux chapitres : le premier poursuit l'objectif général de présenter et expliciter les éléments constitutifs du Business Model Digital Dynamique. Il se penche tout d'abord sur le contexte sociotechnique dans lequel s'ancre le BMD², marqué notamment par le modèle de la plateforme Web, les volumes de données complexes, l'hyper-automatisation des processus métiers et l'expérience utilisateur (UX). L'entrepreneur est ensuite abordé en tant qu'acteur central de la digitalisation du modèle d'affaires : il est celui qui donne la direction, imprime le rythme de la transformation, ajuste le projet en fonction des opportunités identifiées et déploie une vision stratégique. Enfin, le premier chapitre de cet ouvrage se consacre à la matrice d'aide au diagnostic de maturité digitale, considérée ici comme le prérequis à toute démarche de transformation. L'ensemble permet de conclure en présentant le modèle BMD² comme un modèle intégrateur qui permet de formuler le projet de transformation digitale d'un entrepreneur.

Le second chapitre de cet ouvrage s'attache à décrire la mise en œuvre du BMD² sur le terrain. Cette opérationnalisation du modèle se fait à partir d'une méthode nommée DSIFAT pour Découverte, Sensibilisation, Intégration, Formation, Accompagnement, Transformation. Pour mettre concrètement en œuvre le BMD², il est en effet utile de se rapprocher du terrain, de l'adapter aux contraintes auxquelles font face les PME et aux enjeux spécifiques qu'elles doivent relever. Il est par conséquent nécessaire de « traduire » la modélisation BMD² en processus opérationnel afin d'accompagner les PME dans la transformation de leur *business model*. C'est l'objet du DSIFAT. Le second chapitre développe ensuite deux cas récents « d'échec » et de « réussite » de transformation digitale du modèle d'affaires dans deux PME du secteur tertiaire.