

Transformations numériques : premières découvertes

par

■ **Christophe Deshayes** ■

DigitalMatters

Animateur du séminaire Transformations numériques

En bref

Au terme de deux années riches de rencontres, parfois insolites, souvent enthousiasmantes, ce premier bilan des activités du séminaire Transformations numériques éclaire les enjeux d'entreprises, grandes ou moyennes, industrielles ou de services, confrontées aux exigences de la numérisation. Face à l'injonction de "plateformisation", sauf à risquer de disparaître, quelles stratégies ces entreprises ont-elles déployées? Quels leaders les ont portées? Comment les salariés y ont-ils été associés? Alors que l'exploration de ce nouveau monde, mouvant et incertain, continue, il semble déjà évident que, bien plus que la simple mise en œuvre d'outils numériques, la digitalisation relève d'une culture radicalement nouvelle du management.

Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Séminaire organisé avec le soutien de la Direction générale des entreprises (ministère de l'Économie et des Finances) et grâce aux parrains de l'École de Paris (liste au 1^{er} avril 2018) :

Algoé¹ • Carewan • Caisse des dépôts et consignations • Conseil régional d'Île-de-France • Danone • EDF • Else & Bang • ENGIE • FABERNOVEL • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • Groupe OCP • HRA Pharma² • IdVectoR² • IPAG Business School • La Fabrique de l'industrie • Mairie de Paris • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie et des Finances – DGE • Renault-Nissan Consulting • RATP • SNCF • UIMM • VINCI • Ylios

1. pour le séminaire Vie des affaires
2. pour le séminaire Ressources technologiques et innovation

La première séance de ce séminaire consacré aux transformations numériques, lancé avec le concours de Cap Digital, s'est tenue en janvier 2016 et a été suivie de cinq séances tenues dans l'année. En 2017, avec le soutien de la Direction générale des entreprises (DGE), le rythme a été plus soutenu, avec dix séances touchant tant des grandes entreprises que des start-up singulières. Cette diversité, qui fait l'intérêt de notre démarche, souligne plusieurs thèmes, dont certains inattendus.

L'extension business

Le premier thème à retenir est l'*extension business*, terme employé pour évoquer un sujet central dans le repositionnement des entreprises à l'heure du numérique. Depuis toujours, les entrepreneurs cherchent à utiliser la confiance que leur accordent leurs clients fidèles pour leur proposer de nouveaux produits ou services. Comme nous allons le voir, le digital permet, avec une facilité déconcertante, cette extension permanente du champ d'action des entreprises. Peu d'entreprises restent en effet figées sur leur seul métier historique car il est facile de s'aventurer sur les champs adjacents. Cela représente à la fois une opportunité de croissance, mais aussi une menace puisque leurs voisins peuvent également venir empiéter sur leur territoire.

L'une des choses que le digital fait le mieux est assurément d'abattre toutes les formes de frontières et de barrières. Or, dans le monde des affaires, c'est derrière les frontières que l'on fait durablement de la marge et leur disparition pose donc problème. Le restaurateur classique qui se lance dans la livraison à domicile étend son périmètre d'affaires. Dans un premier temps, les revenus ainsi générés sont marginaux, avant de devenir significatifs. Des sociétés spécialisées comme Deliveroo se créent pour permettre à tous les restaurateurs d'étendre ainsi leurs activités, puis on voit se créer, de proche en proche, des restaurants sans salle de restaurant.

Pernod Ricard, qui gère un portefeuille unique de soixante-dix marques mondiales de spiritueux, dont chacune entretient un imaginaire fort avec ses consommateurs, parfois experts passionnés, sera notre premier exemple de cette extension business. Pour Alexandre Ricard¹, le groupe n'est plus un simple vendeur de boissons alcoolisées mais un "créateur de convivialité". Ce qui pourrait n'être qu'un positionnement marketing à la mode recouvre en réalité des stratégies très concrètes puisque l'entreprise anime désormais, directement ou indirectement, des événements conviviaux et prend en charge leur organisation.

SoLocal², anciennement Pages Jaunes, en est une autre illustration. Initialement vendeuse d'espace publicitaires dans cet annuaire papier populaire, l'entreprise s'est transformée en partenaire de visibilité digitale pour les magasins physiques, petits ou grands, en revendant, à côté de leur publicité locale traditionnelle, des produits digitaux développés par Facebook, Google ou autres, devenant ainsi une sorte d'agence marketing pour ses clients.

Lippi³, entreprise surprenante, était, à l'origine, un fabricant français de panneaux de clôtures vendant à des distributeurs. Cette activité, à faible valeur ajoutée, était promise à la disparition, jusqu'à ce qu'elle soit reprise en main par deux frères qui lui ont imposé une stratégie de transformation digitale en profondeur. Le slogan *L'esprit libre*, désormais accolé à la marque Lippi, promet une tranquillité d'esprit aux clients, grâce à des solutions complètes de sécurité périmétrique, mais aussi aux distributeurs à qui l'entreprise garantit une qualité de service et un engagement irréprochables.

1. Alexandre Ricard et Antonia McCahon, « [Connaissance client et communautés : le cocktail digital détonnant de Pernod Ricard](#) », séminaire Transformations numériques de l'École de Paris du management, séance du 12 avril 2017.

2. Jean-Pierre Remy, « [De l'annuaire papier à SoLocal, l'histoire d'une refondation digitale](#) », séminaire Transformations numériques de l'École de Paris du management, séance du 11 avril 2016.

3. Frédéric Lippi, « [Lippi : transformation digitale, saison 2](#) », séminaire Aventures industrielles de l'École de Paris du management, séance du 18 avril 2017.

AccorHotels⁴, comme beaucoup d'hôteliers, vendait des nuitées. Désormais, le groupe promet une nouvelle forme d'hospitalité et ouvre de plus en plus ses hôtels sur leur voisinage et leur écosystème local.

Enfin, Kolibree⁵, la brosse à dents connectée dont tout le monde parlait au CES (*Consumer Electronics Show*) de 2015, devient désormais un acteur à part entière de la santé publique bucco-dentaire, entrant de fait dans le champ de l'assurance santé.

Il existe des prérequis digitaux nécessaires pour étendre le business et faire plus avec les mêmes clients. A priori, cela nécessite une information sur le client complète, cohérente et pertinente, ce qui plaide généralement pour sa centralisation. Cela montre également l'importance des fameuses *data* et la maîtrise de leur exploitation. Enfin, la marque de l'entreprise doit investir massivement les nouveaux espaces digitaux (réseaux sociaux, sites de contenus). Ce saut est comparable à celui vécu par les entreprises avec l'arrivée de la télévision, événement qui a marqué le passage de la réclame à la publicité. Certaines ont réussi et prospéré, d'autres ont raté le virage et rapidement périclité.

Non seulement le digital permet d'aller plus vite et d'être plus efficace pour étendre ses activités, mais il permet éventuellement de le faire sans investir, en restant un simple intermédiaire. Si je peux vendre de nouvelles choses à mes clients sans prendre de risques et sans investir, cela constitue une belle martingale.

Avec la consommation de masse, les entrepreneurs étaient obnubilés par les économies d'échelle, source d'avantages stratégiques, négligeant ce que les économistes appellent les économies d'envergure. L'ère numérique, qui consacre la personnalisation, la réactivité et l'hyper-choix, redonne aux économies d'envergure un nouvel attrait. Il est désormais facile d'agréger des activités adjacentes de faibles volumes qui n'étaient pas ou peu rentables isolément, mais qui, habilement combinées, peuvent remplir les capacités inutilisées d'une entreprise. Ainsi, un chauffeur de taxi dans un lieu reculé peut remplir ses temps morts en livrant des colis pour DHL ou des médicaments pour des pharmacies en adhérant à différentes plateformes spécialisées. Le numérique permet, entre autres, une chasse aux temps morts improductifs et aux capacités inutilisées.

À une époque où les États et les entreprises sont lourdement endettés, ces innovations sans investissements lourds et donc sans grands risques nous en disent peut-être long sur l'époque et sur la notion même d'innovation. Précisons par ailleurs que ces innovations portent souvent sur des services et sont majoritairement locales, voire hyperlocales.

Ces extensions par glissement de proche en proche nous renvoient naturellement à la notion centrale du moment : celle de plateforme.

La plateforme

Le terme est à la mode. « *Se platformiser ou mourir!* », nous disait Jean-Louis Beffa, rejoint en cela par Laura Létourneau et Clément Berthollet qui proposent même d'ubériser l'État⁶. À côté des deux stratégies génériques classiquement admises, fondées sur les coûts ou sur la différenciation, en aurait-on trouvé une troisième ?

Une plateforme digitale est caractérisée par trois particularités. C'est d'abord une place de marché dématérialisée, dont des chercheurs du MIT nous ont annoncé il y a quarante ans déjà qu'elle constituait la forme la plus efficace d'organisation d'un marché. Elle est ensuite *SoLoMo*, c'est-à-dire à la fois sociale, par la confrontation des avis des utilisateurs qui génère la confiance; localisée, grâce au GPS; et mobile, puisque consultable en permanence

4. Christophe Nowak, « [L'hôtellerie réinventée à l'heure du digital : le monde selon Accor](#) », séminaire Transformations numériques de l'École de Paris du management, séance du 9 octobre 2017.

5. Thomas Serval, « [Transformation digitale : quand les problématiques industrielles refont surface](#) », séminaire Transformations numériques de l'École de Paris du management, séance du 6 novembre 2017.

6. Clément Berthollet et Laura Létourneau, « [Ubériser l'État?](#) », séminaire Vie des affaires de l'École de Paris du management, séance du 21 avril 2017.

sur les portables. Enfin, elle est largement décloisonnée, des grossistes, des détaillants, voire des non professionnels, y étant frontalement mis en concurrence.

Pour réfléchir à la “plateformisation” de l’entreprise comme antidote à l’ubérisation, je vous propose d’analyser le cas de l’entreprise G7, exemple emblématique d’entreprise ubérisée. Aurait-elle dû se plateformiser pour éviter cette mésaventure? Rien n’est moins sûr! En effet, G7 était une plateforme avant même la naissance d’Uber. Cette entreprise qui communique peu n’est pas une société de taxi, mais une centrale de réservation qui coordonne l’activité de huit mille chauffeurs artisans qui en sont les adhérents. Les véhicules sont géolocalisés depuis très longtemps et les demandes clients par téléphone peuvent être traitées automatiquement sans intervention humaine depuis de nombreuses années grâce à une infrastructure de couplage téléphonie/informatique performante. Enfin, elle a été l’une des toutes premières applications de commande de taxi disponibles sur iPhone, ce pour quoi Steve Jobs les a personnellement félicités en 2008.

La société G7 était donc une plateforme opérationnellement efficace dominant son marché, ce qui ne l’a pas empêché d’être l’exemple le plus emblématique d’une société ubérisée. L’argument « *plateformiser ou périliter* » peine donc ici à convaincre, d’autant plus lorsque l’on regarde la manière dont G7 a pu faire face. Ses efforts ont été concentrés sur des aspects majoritairement peu digitaux, car ils ont consisté à revoir son orientation commerciale, tournée vers les entreprises abonnées au détriment des clients individuels. La marque était faible et le service au client basique et inégal. C’est en mobilisant les huit mille artisans, très indépendants et fort sourcilieux sur leurs prérogatives, pour faire émerger une communauté de destins tournée vers le client que la société a réussi son retour en compétitivité. Elle a pu faire accepter à ses artisans un élégant liseré aux couleurs de la marque G7 sur leur voiture et décliner une offre différenciée en fonction d’une dizaine d’usages. Le volet numérique de cette “désubérisation” s’est borné à corriger les erreurs tactiques de la première application (gratuit vs payant) et à la réécrire selon le standard imposé de facto par Uber, et mettant en relief les différents usages sous forme d’options. Cette réécriture informatique a représenté un effort relativement modeste compte tenu de l’expérience préalablement acquise. G7 montre donc que la désubérisation est possible et que cela ne passe pas nécessairement par une plateformisation.

Un autre cas étudié est celui d’AccorHotels, réseau mondial multimarque de quatre mille hôtels, allant du plus simple au très haut de gamme, qui combine plusieurs métiers, dont celui d’opérateur d’un site de réservation de ses propres hôtels. Ce site était depuis longtemps en concurrence frontale avec de grandes plateformes de réservation, telles Booking.com et TripAdvisor, ou d’hébergement alternatif comme Airbnb. Le premier niveau de transformation a été de purifier son propre modèle de plateforme de réservation. Le site a d’abord été renommé, de façon plus évocatrice, AccorHotels.com. Le groupe a ensuite filialisé son foncier (25% des hôtels), en vue de le céder et de se recentrer sur le seul métier d’opérateur hôtelier. Ce recentrage stratégique n’a cependant que peu de liens avec la transformation numérique puisque tous les grands opérateurs américains en avaient fait de même bien avant l’arrivée des plateformes numériques.

Un second volet, plus offensif et ambitieux, repose sur un plan global impressionnant de cent quinze initiatives, descendant à un niveau de détail inaccoutumé et gérées à l’échelle mondiale. Ce plan s’accompagne de services innovants, d’expériences d’hospitalité inédites et de l’ouverture des hôtels sur la cité. AccorHotels cherche par exemple à s’imposer comme un acteur de premier plan dans les services de conciergerie de proximité en s’appuyant sur une connaissance réelle du territoire. Cette stratégie offensive peut être envisagée comme une certaine “déplateformisation” de ses activités en vue de se différencier face à la domination de Booking.com et autres plateformes, tout en continuant à collaborer avec elles. Il s’agit d’une stratégie hybride articulant plateformisation et différenciation, mais dont le premier volet est probablement le plus facile à développer et donc à imiter, et finalement le moins différenciateur à terme.

Le troisième exemple est celui des experts-comptables⁷. Cette profession a réussi en plus de dix ans, par un impressionnant effort de normalisation des échanges électroniques de données comptables qui les a menés jusqu’à

7. Jean Saphores, « [Les secrets de la transformation digitale des experts-comptables](#) », séminaire Transformations numériques de l’École de Paris du management, séance du 6 mars 2017.

l'ONU, à faire émerger des normes internationales. Cela a facilité, dans un second temps, leur adoption par tous les acteurs français (banques, Trésor public...). Ils sont ainsi parvenus à générer la plateforme Jedeclear.com sur laquelle quelque deux millions d'entreprises françaises télédéclarent et échangent leurs informations, directement ou par l'intermédiaire de leur expert-comptable. Le seul problème lié à ce positionnement stratégique inspiré est qu'il ne génère aucune ressource pour les initiateurs de cette plateforme, pour l'instant du moins.

En outre, une plateforme étant un intermédiaire, si chacun se plateforme, tout le monde deviendra intermédiaire. Quel sens aurait un monde peuplé d'intermédiaires et déserté par les producteurs? Les industriels qui se sont exprimés dans le séminaire Transformations numériques sont très perplexes devant cette injonction managériale qui ne leur parle guère. Bien qu'ils soient conscients de la puissance du modèle de la plateforme, ils se sentent relativement à l'aise pour le tenir à distance, du moins tant que la concurrence n'est pas faussée et qu'ils s'organisent pour être proches de leurs clients et garder leur attention.

La capture de l'attention du client

La capture de l'attention du client est une préoccupation qui n'a cessé de croître. Le digital, en facilitant les choix et les sollicitations, nourrit cette guerre de l'attention. En 2009, 18 % des acheteurs chez Amazon commençaient directement leur recherche par le site Amazon ou par Google, qui les y redirigeait immédiatement. En 2016, ce chiffre est passé à 50 %, ce qui laisse dorénavant peu de place aux autres.

Heureusement, la réalité des affaires est beaucoup plus souvent multilocale que mondiale. Ainsi, Uber n'est pas réellement mondial, car il n'ira jamais dans nombre de villes qui ne l'intéressent pas. Cela ouvre de nombreuses possibilités de stratégies de niche. Par exemple G7, qui était historiquement une société parisienne, annonce aujourd'hui une présence dans cent vingt villes françaises et se développe en Europe.

C'est un point particulièrement intéressant pour les entreprises classiques, qui maîtrisent depuis longtemps l'articulation de processus complexes pour exploiter les différents sous-segments d'un marché et les particularités locales. Elles ont dans leurs gènes les capacités de mise en œuvre de stratégies multiples, enchâssées les unes dans les autres. Les grandes plateformes du digital, souvent monométier, sont, elles, des championnes de la guerre économique éclair (*blitzscaling*). Seront-elles aptes à complexifier leur modèle pour exploiter tous les arcanes des sous-segments de marché, dans lesquels se niche beaucoup de valeur ?

La dimension technologique des plateformes

N'y aurait-il cependant pas une dimension technologique des plateformes que nous aurions négligée? Pour développer ses affaires, il faut bien connaître ses clients et donc disposer de données fraîches, pertinentes, cohérentes, complètes... Yves Caseau⁸, pour AXA, nous a démontré que, si les entreprises ont longtemps considéré que l'informatique n'était pas leur métier et en ont donc sous-traité une grande part, la donne est aujourd'hui bien différente. Quelle que soit leur activité, toutes doivent devenir des entreprises logicielles sauf à devoir disparaître. La raison en est simple : leur capacité à délivrer des innovations rapidement sur le marché est devenue directement dépendante de leur capacité à développer du code informatique, soit parce qu'il est intégré dans ces innovations, soit parce qu'il sous-tend les processus de mise sur le marché. Cette capacité à délivrer un flux continu de code logiciel en collaboration avec de nombreux acteurs internes et externes nécessite l'édification d'un réceptacle commun pour ne pas dire une plateforme technique.

Dans un autre registre, Alexandre Ricard a expliqué qu'il lui fallait impérativement disposer de données consolidées pour étendre son business auprès de ses clients. Dès lors, il lui fallait, de façon pour lui indiscutable, procéder à une centralisation très forte de ces données. Cependant, dans un groupe décentralisé depuis toujours, comment faire? Pour lui, le recours au *cloud* comme plateforme de concentration des données clients s'imposait et il a naturellement contractualisé avec le spécialiste du domaine, l'américain Salesforce.

8. Yves Caseau, « [De l'entreprise traditionnelle à l'entreprise logicielle](#) », séminaire Transformations numériques de l'École de Paris du management, séance du 10 mars 2016.

Si l'impératif de plateformes du business peut être contesté, la plateforme technique paraît au contraire incontournable, tous les témoignages vont dans ce sens. Ainsi, Schmidt Groupe⁹ vend à ses clients la garantie qu'ils auront une cuisine unique et se voit davantage comme un logisticien assemblant un certain nombre d'éléments approvisionnés auprès de nombreux fournisseurs/partenaires grâce à une infrastructure technique élaborée étendue en amont et en aval de l'entreprise. L'entreprise Lippi, quant à elle, a mis en place l'interconnexion permanente de tout son personnel par le biais de Google+. Dans tous les cas observés, si ces entreprises ne disposaient pas de l'infrastructure technique minimale, ressemblant peu ou prou à des plateformes, les choses deviendraient vite très compliquées. Les efforts de l'Administration pour se moderniser, rapportés par Pierre Pezziardi et Henri Verdier¹⁰, impliquent eux aussi le développement d'une infrastructure technique de type plateforme, même si les orateurs évoquent principalement l'*open data*, les API et le logiciel libre.

Le recours à une forme de plateforme technique semble donc s'imposer mais le diable se cache dans les détails. En fait, les différents modes de plateforme ne communiquent pas facilement entre eux, les principes technologiques utilisés varient et peuvent cacher des intérêts assez différents qu'il n'est pas simple d'organiser dans l'entreprise. Il n'est pas certain que les entreprises travaillent suffisamment sur une vision partagée de ces difficultés pour y parvenir.

Une intensité concurrentielle accrue

Il reste cependant à aborder une autre question importante : quelle position adopter vis-à-vis des grandes plateformes dominantes ? Je me risquerai à présenter les positionnements des entreprises étudiées à travers trois catégories : les *astucieux*, les *partenaires* et les *clients*.

Les *astucieux*, comme Webedia ou Ooreka, font du business "sur le dos" des plateformes, en produisant des contenus dont la finalité est de les placer en tête des résultats de recherche, notamment sur Google. Forts de cette captation d'attention des internautes, tous revendent de la publicité sur leurs propres pages à d'autres entreprises. Leur stratégie est donc de récolter les miettes laissées par les riches seigneurs du web, largement suffisantes pour qu'ils puissent en vivre avec des taux de croissance à deux chiffres. Le seul inconvénient vient que les grandes plateformes, qui ne sont pas dupes, modifient régulièrement leurs algorithmes, tous les 18 mois chez Google comme chez les autres, pour rebattre les cartes et ne pas laisser ces astucieux s'installer trop solidement dans l'esprit des internautes. L'une de nos "licornes" françaises, Criteo, a vu sa valeur chuter de 28 % en deux heures de Bourse, du simple fait du changement d'algorithme d'Apple, ce qui l'a obligée à complètement revoir son *business plan*. Véronique Morali¹¹ nous avait expliqué combien un tel stress était difficile à supporter à long terme, ne sachant ni les besoins en compétences ni les modèles d'affaires auxquels on sera confronté six mois plus tard. L'antidote est donc d'avoir un contenu puissant ainsi qu'une grande agilité, tant en compétences qu'en stratégies.

Les *partenaires*, comme SoLocal ou AccorHotels, déjà trop gros pour se contenter de miettes, sont ceux qui ont fait le choix du compromis avec plus gros qu'eux. Forts de positions puissantes dans le monde physique, souvent localement, ils négocient des partenariats avec les grandes plateformes. Ceux-ci sont basés sur un rapport de force que les plateformes ne vont avoir de cesse de chercher à effriter. Pour les Pages Jaunes, par exemple, la position de force de départ repose sur son réseau de deux mille commerciaux de terrain prêts à convaincre le commerçant local, partout en France, réseau que ne possède pas Google, mais qu'il est en train de développer avec d'autres partenaires.

Enfin, les *clients*, comme Schmidt Groupe ou Pernod Ricard, sont ceux qui achètent un certain nombre de choses (publicité, mots-clés...) pour obtenir une visibilité digitale. Dans ce cas, la menace est tout simplement l'inflation

9. Anne Leitzgen, « [Automatiser en renforçant le rôle de l'homme](#) », séminaire Aventures industrielles de l'École de Paris du management, séance du 15 novembre 2016.

10. Pierre Pezziardi et Henri Verdier, « [Des "start-up d'État" pour transformer en souplesse l'Administration](#) », séminaire Transformations numériques de l'École de Paris du management, séance du 15 février 2016.

11. Véronique Morali, « [De Fimalac à Webedia, une plongée dans un monde hyper-mobile](#) », séminaire Transformations numériques de l'École de Paris du management, séance du 18 janvier 2016.

des prix. Si le mot-clé que vous avez acheté s'avère performant, les enchères vont très vite monter. Ainsi, tel mot-clé acheté 40 centimes le clic il y a deux ans, vaut aujourd'hui 4 euros – cas extrême, le mot-clé *sos-plombier-paris* vaut désormais 40 euros le week-end. L'un des enjeux pour ces clients sera donc d'investir dans les contenus et dans l'animation de communautés attractives pour devenir suffisamment incontournables pour que les plateformes continuent de les référencer correctement sans les obliger à être les mieux disants lors des enchères.

La maîtrise du marketing social et celle de la programmation deviennent alors des clés de succès. Ainsi, après avoir centralisé ses données et acquis une bonne connaissance de ses clients, la stratégie de Pernod Ricard a été de ne plus rien confier à des agences de communication et de gérer en direct ses achats d'espaces et de mots clés.

Quel que soit le positionnement adopté, les entreprises doivent toutes apprendre à “nager avec les requins”. Les plateformes restent toujours aux aguets pour croquer une position intéressante. Nous sommes donc en présence à la fois de stratégies de mouvement (agilité), mais aussi des stratégies de position dans une forme de coopération asymétrique menée dans la durée avec des acteurs surpuissants. Il s'agit donc là d'une intensité concurrentielle accrue, massive et généralisée et qui explique ce qu'énonçait Maurice Lévy, en 2014, en disant qu'il ne rencontrait que des patrons craignant de se faire ubériser. Peut-on nager durablement avec de tels prédateurs sans commettre un jour l'erreur d'inattention qui sera fatale? Une telle menace semble renforcer chez beaucoup une volonté d'internalisation et de maîtrise qui tranche avec les politiques de sous-traitance vantées dans les années 1990-2000.

La connaissance client

Lorsque vous vendez à des distributeurs, vous ne connaissez rien du client final, le distributeur faisant écran. Le digital est une opportunité pour tous ces industriels de connaître leurs consommateurs par le biais des réseaux sociaux, des communautés, des données sur leurs achats et leurs usages. Le numérique permet donc d'enjamber le distributeur, sans le fâcher, ce qui est essentiel aussi bien pour des petites entreprises comme Lippi que pour des groupes comme Pernod Ricard.

À chaque campagne de promotion de ses soixante-dix marques, Pernod Ricard engageait des agences de publicité pour réunir des consommateurs-témoins dans des *focus groups*, afin de leur faire tester différents scénarios ou concepts et de recueillir leur avis pour valider les choix. Avec les informations clients accumulées à l'aide du numérique, Pernod Ricard est persuadé de bien mieux connaître ses clients et a donc supprimé le recours aux *focus groups*. Ce type de décision constitue une alerte, tant pour la distribution que pour les agences de publicité, sur les évolutions à venir d'ici peu.

La marque est également un élément essentiel dans une approche digitale. Nous sommes en effet passés de l'industrie publicitaire à l'industrie *plébiscitaire*. Sur les réseaux sociaux, on parle de contenu, de communautés, voir même d'interactions avec le client. Ainsi, Glenlivet, l'une des marques de whisky de Pernod Ricard, a réalisé trois cuvées spéciales issues de mélanges spécifiques. La communauté de la marque, qui compte plusieurs milliers de *followers* amateurs de whisky avertis, a été appelée à venir les tester lors d'événements organisés à proximité de chez eux et de publier leurs commentaires sur les réseaux. Mobiliser ses clients autour de sa marque permet de créer un lien fort par-delà l'écran des distributeurs ou celui des moteurs de recherche et demain des assistants personnels (les robots conversationnels comme Alexa).

Il est également évident que la création de contenus est devenue un métier incontournable et largement internalisé, qui pèse lourd dans les budgets.

La culture numérique

Chacun s'accorde à dire qu'il est nécessaire de développer la culture numérique. Lippi a ainsi commencé son aventure digitale par une *webschool*, pour tous ses salariés. Schmidt Groupe, de façon plus classique et dans une stratégie plus maîtrisée, a également mis en place un plan massif de formation et d'accompagnement.

Une initiative très improbable de *Learning expeditions*¹² basées sur le volontariat et sur un financement participatif interne a eu lieu chez EDF avant d'être reconnue et sanctuarisée. Le bouche à oreille et l'essaimage permettent à cette activité de se développer par elle-même. Chez AccorHotels, l'une des initiatives est le *shadow comex*, constitué de jeunes de moins de 30 ans. Loin d'être un simple gadget, cette création a permis de challenger radicalement toutes les réunions du "vrai" comité exécutif et de créer un nouveau concept hôtelier autour du monde du surf. Pour Kolibree comme pour Kamet, le start-up studio créé par AXA, la culture digitale est un prérequis. Dans ces cas-là, elle constitue donc l'un des critères d'embauche.

Ces approches sont très différentes. Elles répondent à des situations précises, constituent autant de manière de faire et représentent autant de réussites, mais des effets pervers, quoique marginaux, existent et doivent être soulignés. Quand un salarié EDF enthousiaste, après trois jours de *Learning expedition* durant lesquels il a fait des progrès spectaculaires sur une résolution de problème, revient dans l'entreprise et voit son manager lui demander de conserver l'approche classique, cela peut le mettre en danger. Le *shadow comex* a créé un grand émoi chez les cadres d'âge intermédiaire d'AccorHotels, à la fois trop âgés pour y participer et trop jeunes pour prétendre siéger au "vrai" comex.

L'organisation de la transformation

La transformation numérique n'est pas menée partout de la même manière. Pour aider à comprendre les leviers mobilisés, je propose plusieurs catégories.

Les disrupteurs assumés

Hugues Le Bret, du Compte-Nickel¹³, ou Stéphane Guinet, initiateur de Kamet, sont des exemples notables de disrupteurs assumés. Ce dernier, chez AXA, est chargé de créer des ruptures radicales et son enjeu personnel est de créer au moins une start-up qui puisse se développer si vite qu'elle pourrait peser en quelques années un tiers du poids du groupe, afin de compenser un éventuel déclin équivalent, sur une ou plusieurs activités traditionnelles.

Les subversifs

Le concept d'un patron subversif peut paraître étrange, mais Frédéric Lippi en est un parfait exemple ne craignant pas de s'exposer personnellement. Richard Berro est un exemple de manager intermédiaire subversif chez EDF. Pierre Pezziardi entrepreneur en résidence au SGMAP est statutairement autorisé à *hacker* le système administratif. Jean Saphores, avec les experts-comptables français, est un curieux exemple de subversion institutionnelle cautionnée par l'ONU. Tous ces subversifs sont à la fois dedans et dehors, quelque peu *borderline*, pourrait-on dire. Ils sont hors modèle, mais restent fréquentables. Certains ont fait les meilleures études, d'autres ont passé leur carrière dans le groupe qu'ils aiguillonnent, d'autres encore ont été parrainés par de grands mentors. Tous prennent soin d'être des disrupteurs en mission sans être des "barbares", faute de quoi il leur serait impossible d'agir comme ils le font. C'est aussi une spécificité du digital que d'aimer jouer aux limites.

Les accompagnants

Les accompagnants, quant à eux, sont peut-être les plus importants et signent aussi de belles réussites. Étant dans un environnement hétérogène dans lequel ceux qui comptent sont des gens sur lesquels ils n'ont pas de prise, ils sont obligés de faire avec eux dans des démarches collaboratives fondées sur des initiatives locales réussies, démontrées et déployées ailleurs, comme chez AccorHotels.

12. Une *Learning Expedition* est une expérience globale qui réunit, dans un programme cohérent, de multiples composantes : un contenu spécifique, un ou plusieurs environnement(s) et des interactions, d'une part, et un accompagnement, du conseil, des supports documentaires et un soutien logistique, d'autre part (source : WDHB Europe).

13. Hugues Le Bret, « [Le Compte-Nickel : un compte pour tous, sans banque](#) », séminaire Transformations numériques de l'École de Paris du management, séance du 23 mai 2016.

Les décideurs

Les décideurs sont généralement des patrons qui se concentrent sur l'essentiel, souvent un défi métier très précis. Ainsi, Philippe Carli¹⁴, du groupe Amaury, s'est-il concentré sur la "déspécialisation" qu'apporte le numérique pour mutualiser les rédactions web et les rédactions classiques, et pour réduire le métier de correcteur de presse, sans se troubler outre mesure de la présence de quelques fautes d'orthographe résiduelles dans les articles.

Dans toutes ces catégories, les acteurs naviguent à vue dans un équilibre d'une grande instabilité entre légitimité et ambiguïté, voire subversion.

Les relations entre start-up et grands groupes

De plus en plus de grands groupes investissent dans des start-up en vue de se fertiliser, de faire un bon investissement financier ou de préparer une substitution d'activités. Ces trois objectifs semblent quasiment incompatibles entre eux et il est évident qu'il faut alors faire un choix. Kamet relève ainsi clairement de la troisième stratégie. Quant à Philippe Carli, il a tenté la première voie avant de constater qu'il s'agissait d'un véritable métier, qu'il ne connaissait pas, et de décider de placer son argent dans un fonds spécialisé comme le font maintenant beaucoup d'autres grands groupes.

On constate également que, dès lors que l'on parle de plateforme, on est souvent aux frontières de la légalité. Une ubérisation survient surtout lorsqu'un métier est protégé et que des acteurs viennent l'exercer avec des règles différentes sans que l'État ne réagisse. Cela nous incline à penser que des secteurs comme la banque ou l'assurance, voire la santé, sont protégés de telles mésaventures, l'État et ses organes de contrôle n'étant, à l'évidence, pas prêts de s'en désintéresser. Les nombreuses tracasseries rencontrées par le Compte-Nickel sont sans commune mesure avec celles mises en place par les régulateurs des taxis ou des hôteliers. Cela a probablement pesé lourd dans sa décision d'accepter un rachat par BNP.

La maturité

Certaines études tendent à montrer que les TPE et les ETI sont très en retard en matière de digital, un fait confirmé par Jean Saphores. En revanche, toutes les ETI dont nous avons étudié la transformation digitale sont, au contraire, des modèles de transformation réussie. Cependant, le fait même qu'elles soient des exceptions est la raison pour laquelle nous les avons choisies, aussi cet angle d'approche présente-t-il un biais.

Les grandes entreprises, de leur côté, nous sont apparues plus avancées que nous ne l'imaginions. L'Administration elle-même révèle des pépites, même si l'effet d'entraînement sur l'ensemble n'est pas aussi visible que dans les entreprises.

Enfin, la fonction la plus concernée est le marketing, pour lequel la gestion de la marque est centrale. Cela se reflète dans la formation initiale des CDO¹⁵ qui sont, majoritairement, des marketeurs, devant les profils techniques, les ressources humaines n'étant quasiment pas représentées.

De toutes ces expériences, il ressort, avant toute chose, que le déploiement digital relève du management et qu'il est, en tant que tel, emplis de nuances et de subtilités et justifie de parler de transformations au pluriel.

Le digital constitue donc un retour en force et, pour tout dire, inespéré, du stratégique, mis à mal depuis trente ans par l'uniformisation liée à la mondialisation. D'ailleurs, de plus en plus de patrons considèrent la question de l'adaptation de leur entreprise à l'ère numérique comme un enjeu existentiel.

14. Philippe Carli, « [La transformation digitale du groupe Amaury](#) », séminaire Transformations numériques de l'École de Paris du management, séance du 19 janvier 2017.

15. CDO : *Chief Digital Officer*

La vérité relative des probabilités

Un intervenant : *Ne faudrait-il pas élaborer une catégorisation de ces transformations, celle d'AccorHotels n'étant pas de même nature que celle d'Amazon?*

Christophe Deshayes : Je suis assez favorable à une telle approche qui aurait le mérite de souligner la diversité des transformations. À travers le petit panel que nous avons étudié dans ce séminaire, on voit bien la diversité d'actions des uns et des autres. L'une des conclusions les plus évidentes est qu'il y a de la place pour tout le monde, ce qui est une bonne nouvelle.

Int. : *Son écosystème n'est-il pas une dimension essentielle pour une plateforme?*

C. D. : Tous les cas que nous avons évoqués ont pris en compte cette dimension. Quand G7 travaille avec ses affiliés, c'est un écosystème. Quand AccorHotels concentre son attention sur cent villes et décide de muscler sa position en cherchant à associer des hôtels indépendants à sa plateforme, c'est également un écosystème.

Int. : *Dans cette affaire, ce qui se numérise bien, c'est ce qui s'exprime de façon binaire, en 0 et 1. Mais cela n'exclut-il pas toutes les singularités des individus qui font obstacle à l'uniformisation voulue par le digital?*

C. D. : Je suis d'accord avec vous sur la propension de certains à promouvoir cette uniformisation des relations humaines par le numérique et l'intelligence artificielle, ce qui me semble être une vision proprement délirante, mais j'aimerais recentrer mon propos sur le management et les entreprises.

Il est vrai que la mise en catégories et l'utilisation de modèles probabilistes puissants ne dit pas grand-chose de qui vous êtes vraiment. En revanche, si je sais ce que vous avez consommé dans le passé, j'ai aujourd'hui plus de 80 % de chances de savoir ce que vous allez consommer dans le futur. Pouvoir prévoir avec une telle marge d'erreur vos actes d'achat est une opportunité stratégique à laquelle aucun entrepreneur ne peut résister. Pour résumer, les entreprises veulent connaître leurs consommateurs, pas les êtres humains. Le numérique est très puissant pour débusquer les comportements probables des consommateurs, mais assez inefficace pour comprendre les comportements et les pensées des êtres humains en dehors de leurs parcours de consommation. J'ai l'impression qu'il y a de quoi satisfaire tout le monde.

La transformation, c'est du management

Int. : *Vous avez dit que conduire la transformation était du management. Mais à quoi ressemble ce management? Quels sont les instruments utiles dans ce monde totalement incertain?*

C. D. : L'exemple de Lippi est étonnant. Leur patron a dit aux commerciaux « Arrêtez de perdre votre temps avec des rapports de visite inutiles, parlez entre vous, de tout ce que vous voulez! » Les commerciaux et les opérateurs communiquent donc constamment entre eux sur le réseau social. Certains y mettent de la poésie de leur cru, que les autres "likent" à l'envi. Quel en est l'intérêt? Le commercial, quand il arrive chez son client, est motivé au maximum, car il sait qu'il a toute l'entreprise avec lui. Si le client a besoin d'une information, le temps de poster un message sur Google+, pour les collègues restés en entreprise, la réponse lui arrive dans l'instant. Pendant une décennie ils n'avaient pas signé de contrat à la première visite, cela se fait désormais régulièrement. Ça, c'est du management, certes non traditionnel, mais adapté à ce monde ultraréactif. Plus qu'un outil, le digital est une culture qui transpire et se propage jusqu'au client.

Int. : *Les compétences managériales nécessaires dans le digital sont-elles différentes de celles utiles dans l'ancien monde et en existe-t-il qui soient spécifiques au monde numérique?*

C. D. : C'est une question si vaste que mes pistes de réponse ne peuvent être que très générales. On nous dit que 80% des produits qui seront vendus dans cinq ans n'existent pas à ce jour. Savoir ce que le client voudra alors est un exercice périlleux et la planification stratégique dans les entreprises est mise en défaut. On nous parle d'agilité, terme à la mode qui ne fait que masquer notre incapacité à prévoir quoi que ce soit. Face à des demandes nouvelles, qu'il faut honorer coûte que coûte, on ne s'en sort en réalité que par la compétence, l'agilité organisationnelle, l'engagement dans des collaborations transverses et aussi parce que les concurrents sont confrontés aux mêmes contradictions. Cela requiert un style de management inédit, incompréhensible pour nos prédécesseurs, mais qui parle aux nouvelles générations, nées avec cette gestion de l'incertain.

La seule chose que je sais, pour avoir rencontré beaucoup de patrons dans le cadre d'un ouvrage que je prépare sur ce thème, c'est qu'ils sont tous très excités par ce sujet, qu'ils soient jeunes ou vieux, rodés au numérique ou pas. Il est clair que nous sommes entrés dans une période où la donne change fondamentalement. La période qui s'ouvre n'est plus aux bons gestionnaires optimisateurs, mais aux stratèges capables de mobiliser les énergies.

■ Présentation de l'orateur ■

Christophe Deshayes : Diplômé de l'INSEEC, il a occupé des responsabilités opérationnelles et d'état-major au sein de sociétés informatiques dont Atos; depuis 1996, il intervient comme conférencier d'entreprise sur la transformation digitale : transformation du travail, des métiers, des stratégies, des rapports et codes sociaux; coauteur avec Michel Berry du livre *Les vrais révolutionnaires du numérique* (Éditions Autrement, 2010) et avec Jean-Baptiste Stuchlik du *Petit traité du bonheur 2.0* (Éditions Armand Colin, 2013); il anime le séminaire Transformations numériques de l'École de Paris du management.

Diffusion avril 2018
