

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'agrèger 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.