

Transformations numériques : nouvelles découvertes

par

■ **Christophe Deshayes** ■

Digital Matters

Animateur du séminaire Transformations numériques

En bref

Les entreprises traditionnelles sont de plus en plus innovantes, stratégiquement inspirées et font mieux que résister aux “pure players” du digital. Casino, AccorHotels, G7, Valeo montrent que ni les GAFAs ni les NATUs ne sont omniscients. Après 25 cas étudiés en trois années de séminaire Transformations numériques, il est possible de tirer de nombreux enseignements d’un tel matériau. L’hybridation entre le physique et le digital (“phygital”) aura été un thème marquant et particulièrement riche de 2018, mais des enseignements aussi intéressants, bien que moins attendus, ont également émergé par l’étude d’expériences dans l’Administration, l’agriculture, la santé, la sécurité ou les jeux vidéo.

Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre et Christophe Deshayes

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 du management :

Algoé¹ • Carewan¹ • Conseil régional d’Île-de-France • Danone • EDF • Else & Bang • ENGIE • FABERNOVEL • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • Groupe Caisse des Dépôts • Groupe OCP • GRTgaz • HRA Pharma² • IdVectoR² • IPAG Business School • L’Oréal • La Fabrique de l’industrie • MINES ParisTech • Ministère de l’Économie et des Finances – DGE • RATP • Renault-Nissan Consulting • SNCF • Thales • UIMM • Ylios¹

1. pour le séminaire Vie des affaires
2. pour le séminaire Management de l’innovation

Au cours de cette année 2018, neuf nouveaux orateurs sont intervenus dans le cadre de ce séminaire¹, sur des thématiques allant des nouvelles mobilités – sujet d’une grande actualité – au divertissement, en passant par l’alimentation, la distribution, la santé, etc. La majorité de ces thématiques portaient sur les aspects business, c’est-à-dire sur l’importance de la transformation digitale pour le cœur même de l’entreprise, tandis que quelques autres portaient sur les *process* ou des fonctions support. Ces séances ont donné lieu, comme à l’accoutumée, à des comptes rendus détaillés², et loin de se substituer à eux, cette synthèse est une lecture transverse, personnelle, également alimentée par les entretiens que j’ai pu avoir avec des dirigeants d’entreprise dans le cadre d’un ouvrage à paraître prochainement³.

Les stratégies des entreprises face aux plateformes

Le thème majeur qui ressortait en 2017 concernait la réponse des entreprises traditionnelles face aux menaces des plateformes (disruption, ubérisation, désintermédiation). Plusieurs enseignements étaient apparus et il avait même été possible de faire émerger des stratégies types⁴. Pour mémoire, je contestais l’idée alors répandue que toutes les entreprises devaient se “plateformiser”. Il ressortait, en effet, que la première question stratégique à se poser était la suivante : devons-nous nous battre frontalement contre ces candidats dominants que sont les plateformes (ce qui risque de ressembler à une lutte implacable entre mâles alpha pour la conquête de la meute ou, en l’occurrence, de l’écosystème) ou acceptons-nous leur domination ? On comprend bien que tout le monde n’a pas vocation à se dresser contre l’arrivée d’un nouveau mâle alpha et que le contournement (les astucieux qui picorent les miettes du festin), l’échange de services (les partenaires qui troquent leurs points forts) et la contribution en échange de protection (les clients qui paient pour exercer sous protection leur métier dans les espaces digitaux) sont les trois manières de trouver sa place à l’ombre des plateformes.

L’année 2018 a permis de formaliser davantage ces stratégies types et de les confirmer à l’aune des nouveaux cas étudiés, notamment celui particulièrement riche du groupe Casino. L’ensemble fait l’objet d’un article à paraître en septembre 2019 dans la revue *Gérer & Comprendre*.

Il apparaît nettement que les stratégies des entreprises classiques, surtout les grandes, sont des stratégies complexes qui, selon les segments de marché, peuvent être différentes, y compris face aux plateformes. On l’avait nettement observé avec [le cas AccorHotels](#) en 2017 et cela est confirmé par [le cas Casino](#), groupe de distribution multiformat et multi-enseigne regroupant les marques Casino, Monoprix, Franprix, Cdiscount...

Cdiscount est né la même année qu’Amazon et s’est battu pour être, en France, le référent digital, en étant systématiquement le moins cher. Bien qu’il ne représente que la moitié des parts du marché français de son rival, Cdiscount est convaincu d’être aujourd’hui l’unique concurrent d’Amazon, car les autres se partagent des miettes du marché. Sa stratégie ne peut consister qu’en un affrontement direct. Pour les autres entités du Groupe, en revanche, la stratégie peut être différente. Ainsi, Monoprix a passé un accord avec Amazon qui lui sous-traite la logistique du dernier kilomètre. À la question de savoir pourquoi le Groupe n’avait pas fait un site Casino.com, la réponse de Cyril Bourgois est qu’il n’était pas envisageable qu’un site unique puisse

1. La liste des orateurs et des séances Transformations numériques de 2018 est consultable p. 11.

2. Les comptes rendus, ainsi que l’agenda des prochaines séances, sont disponibles sur le site de l’École de Paris du management : www.ecole.org.

3. Christophe Deshayes, *La transformation numérique et les patrons – Les dirigeants à la manœuvre*, Presses des mines, collection Les Docs de La Fabrique, 2019.

4. « [Transformations numériques : premières découvertes](#) », séance du 15 janvier 2018.

répondre à la multiplicité des activités et des besoins stratégiques du Groupe. À l'évidence, les entreprises classiques ne se limitent pas à une seule stratégie. Au contraire, elles combinent les stratégies types évoquées ci-avant en fonction de leurs segments de marché et des positions qu'elles y occupent. Leurs stratégies sont donc plus subtiles, plus difficiles à expliquer et à mettre en œuvre, mais plus adaptées aux spécificités locales. Quand les grandes plateformes numériques auront fini de prendre position sur les business globaux, elles devront probablement à leur tour commencer à exploiter les segments et sous-segments de marchés. Sauront-elles élaborer et exécuter des stratégies plus complexes et conserver leur aura auprès de leurs clients comme de leurs investisseurs ? Ce n'est pas certain si on en croit le début de défiance que traverse Facebook aujourd'hui.

On notera également que la stratégie frontale, qui peut sembler présomptueuse et perdue d'avance, n'est pas aussi binaire qu'il y paraît. G7, qui était une centrale de réservation de taxis qui avait déjà investi dans la géolocalisation de ses véhicules et dans les applications mobiles, puisqu'elle a été la première application développée pour iPhone, n'était pas tout à fait une plateforme. La différence tenait notamment dans la marque et le rapport aux affiliés, les taxis parisiens étant des artisans soucieux de leur propriété et de leurs prérogatives. L'arrivée d'Uber a gravement menacé l'activité des taxis et surtout de ceux qui n'étaient pas affiliés à une centrale de réservation. En acceptant de travailler sur la qualité de service et d'apposer un petit liseré sur leur véhicule, la moitié des taxis parisiens, affiliés à la centrale G7, ont fait émerger une marque reconnue et donc une plateforme à part entière. Alors que G7 est le parfait exemple d'entreprise ubérisée, elle est également le plus brillant exemple d'entreprise "désubérisée". Alors qu'elle était cantonnée à Paris avant l'arrivée d'Uber, elle annonce aujourd'hui une présence dans 150 villes en France et en Europe. Il est donc très intéressant de noter qu'elle a désormais deux fois plus d'adhérents qu'avant l'arrivée d'Uber.

Finalement, l'arrivée d'une plateforme peut, dans certains cas, devenir une aubaine. Il en va de même pour Cdiscount. Alors que son métier était de vendre à des particuliers (modèle *B to C*), Cdiscount propose de plus en plus à ses fournisseurs et partenaires, comme le fait Amazon, de louer des boutiques virtuelles pour exposer leurs produits sur sa plateforme (modèle *B to B*). Ce modèle ayant été imposé par Amazon comme une référence dans le secteur, Cdiscount n'a aucune difficulté à l'expliquer et à y rallier des partenaires. Dans ces cas, Cdiscount n'est plus un commerçant, mais un propriétaire-gestionnaire de galerie marchande. Or, la marge sur cette activité est sans commune mesure avec celle traditionnellement étriquée de la distribution. Là encore, l'arrivée d'une plateforme peut se transformer en opportunité pour purifier son propre modèle de plateforme et améliorer sa rentabilité.

Pour toutes ces raisons, les entreprises ont retrouvé avec le numérique de l'intérêt pour les réflexions stratégiques dont elles avaient perdu l'usage avec la mondialisation et les stratégies mimétiques. Ce point est confirmé par les articles de presse de plus en plus nombreux, du moins aux États-Unis, qui soulignent le rôle croissant des *chief strategy officers* (CSO) et l'importance de bien les recruter.

Autre point important, les plateformes prospèrent sur l'abaissement généralisé des barrières à l'entrée. Sous couvert d'innovation, elles mettent tout le monde en concurrence avec tout le monde. Le chauffeur de taxi est mis en concurrence avec le chauffeur de VTC, voire avec le chauffeur amateur, en attendant de les mettre en concurrence avec les robotaxis. Le rôle de la régulation n'a jamais été aussi crucial. Sur ce point, un débat théorique oppose depuis longtemps Michael Porter, le père du modèle des cinq forces concurrentielles, à des chercheurs en management qui lui reprochent de refuser d'introduire une sixième force : celle de la régulation. L'émergence des plateformes fait basculer la discussion en leur faveur. L'année dernière, nous avons vu avec le cas AccorHotels que les premières lois Macron, rendant léonine toute clause contractuelle obligeant l'entreprise affiliée d'une plateforme à lui garantir ses meilleurs prix en toute circonstance, avaient changé la donne. AccorHotels avait ainsi pu relancer avec succès son programme de fidélisation client en offrant à ses clients fidèles des remises supplémentaires. Cela illustre le fait qu'une décision pertinente de l'État, qui au demeurant ne lui coûte rien budgétairement, peut changer beaucoup de choses dans la dynamique concurrentielle.

Cela fait maintenant vingt ans que les plateformes se développent à leur guise tels des rouleaux compresseurs. Elles couvrent désormais presque tous les domaines. Néanmoins, des voix s'élèvent de partout pour réclamer qu'elles paient leurs impôts et qu'elles respectent nos données. De plus, et c'est l'essentiel, elles commencent à

se retrouver en face les unes des autres. Les combats à venir seront donc de plus en plus fratricides. Les positions stratégiques qui seront au cœur de ces batailles sont d'ores et déjà connues : assistants vocaux, streaming, réalité virtuelle, paiement, livraison à domicile, etc.

Si les plateformes restent puissantes, leur avenir sera certainement moins facile et il n'y aura peut-être pas de la place pour tout le monde. Cela devrait permettre aux entreprises classiques de faire davantage valoir leurs atouts.

Les nouvelles mobilités et la question du lobbying

Les nouvelles mobilités ont été l'un des grands sujets soulevés en 2018. C'est un secteur crucial sur de multiples plans – économique, social, énergétique, écologique, de santé publique, etc. –, dans lequel le digital est omniprésent et où la France dispose de nombreux atouts pour réussir cette transition. D'ailleurs le président Macron a chargé [Patrick Péлата, qui est venu partager sa vision avec nous](#), d'un rapport sur l'avenir des nouvelles mobilités.

[La stratégie de Valeo](#), telle qu'elle a été exprimée par son PDG, Jacques Aschenbroich, est caractérisée par l'ouverture. Dans une industrie qui repose sur les volumes et les gains de productivité, il faut servir le plus grand nombre possible de clients, quels que soient leurs choix. Le point de vue de Patrick Péлата, aujourd'hui consultant, est quelque peu différent, puisqu'il consiste à tenter de discerner avant les autres le futur du secteur et à dessiner le chemin pour y arriver. En dépit de cette différence de points de vue, ces deux experts du sujet ont partagé de nombreux points communs, en premier lieu la critique du modèle d'autonomie à cinq niveaux qui faisait autorité jusqu'ici, du niveau 1 des véhicules sans autonomie au niveau 5 correspondant à l'autonomie complète en toutes circonstances. Certains acteurs, comme Google, ont d'ailleurs court-circuité les étapes en passant directement à des robotaxis qui fonctionnent en pleine autonomie, mais dans des environnements parfaitement délimités.

La question de savoir si l'infrastructure routière doit être connectée et fournir des données aux véhicules ne leur semble pas essentielle. S'ils reconnaissent qu'un feu rouge, par exemple, peut envoyer des informations utiles, celles-ci ne sont plus cruciales pour l'autonomie grâce au concept de jumeau numérique. En effet, on est désormais en mesure de traiter de telles quantités de données que l'on parvient à recréer une image du réel dont le degré de précision est très supérieur à ce que nos sens nous permettent de percevoir. Il devient dès lors plus intéressant de se référer à cette modélisation de la réalité qu'à la réalité elle-même. Cela change beaucoup de choses, et pas uniquement dans le secteur de l'automobile.

Ils s'accordent également à penser que la régulation, autour de ces questions de mobilité, est "schizophrène". Entre les contraintes écologiques, portées par l'État, et les contraintes de santé publique, illustrées par la crise du diesel et préemptées par les grandes métropoles, l'industrie se trouve devant des injonctions contradictoires. Lorsque des régulateurs s'autosaisissent et imposent leurs vues à des acteurs avec lesquels ils n'ont pas pris la peine de discuter, cela ne peut entraîner que de la confusion.

Sur les cas d'usage, j'évoquerai un autre expert intervenu dans le séminaire Management de l'innovation, Christophe Midler⁵, pour qui le gain essentiel se chiffre en minutes passées à faire autre chose que conduire, c'est-à-dire en niveau 4 ou 5, et qui en déduit que les plus grands gains concernent les longs trajets sur autoroute. Dans le modèle de Patrick Péлата, en revanche, c'est plutôt dans des trajets courts et dans des zones urbaines circonscrites que ce gain pourrait être réalisé à brève échéance et à grande échelle grâce aux robotaxis. Cela rejoint les options retenues par Valeo qui a prioritairement choisi de développer les moyens de se garer et de circuler en ville à petite vitesse de façon autonome, alors que Mercedes privilégiait jusque récemment les déplacements à vitesse élevée sur autoroute.

5. Christophe Midler, « [Le véhicule autonome : peut-on piloter rationnellement un projet d'utopie technicienne ?](#) », séminaire Management de l'innovation de l'École de Paris du management, séance du 20 décembre 2017.

Toutes ces évolutions s'apparentent à un mouvement darwinien et ce sont 30 000 start-up, voulant toutes réformer l'automobile, qui ont été dénombrées par Valeo. S'il est probable que 99% d'entre elles vont disparaître, l'enjeu est d'identifier celles qui vont survivre et réellement changer la donne, ce qui n'est pas simple. L'idée de Valeo est alors de ne fermer aucune piste pour rester un leader du domaine, notamment par une démarche d'innovation maximale. C'est ainsi que Valeo, initialement sous-traitant de grands donneurs d'ordres automobiles, est aujourd'hui le premier déposant de brevets en France et le leader des capteurs, c'est-à-dire les yeux et les oreilles des véhicules, et qu'il ambitionne de prendre une place de choix dans l'interprétation des données issues de ces capteurs : l'intelligence du véhicule.

La vision de Patrick Pélat est celle d'un chemin discontinu vers une cible : une ville intelligente qui propose des combinaisons de solutions dont les principales sont les robotaxis et les robobus. Or, l'arrivée de ces nouveaux véhicules qui s'ajouteront aux véhicules actuels augmentera dans un premier temps les embouteillages et réduira la vitesse moyenne, comme on le constate à New York avec la multiplication des VTC. Pour éviter cet effet pervers, il faudrait prendre des décisions politiques fortes de restriction, mais lesquelles et sur quels critères ? Pour lui, seules les simulations performantes de type *agent-based modelling* (ABM), que peu d'acteurs maîtrisent aujourd'hui, sont de nature à pouvoir éclairer ces choix et guider les politiques pour prendre des décisions très impopulaires.

Dans ce domaine aussi, la régulation est appelée à jouer un rôle déterminant et cela amène à s'interroger sur les actions de lobbying engagées par les acteurs. On peut être surpris de constater que, sur cette question, Jacques Aschenbroich revendique seulement une personne à mi-temps tandis que Patrick Pélat concentre principalement son attention sur les simulations ABM. Cette situation tranche avec les GAFAs, qui annoncent de leur côté, année après année, des augmentations de 30 à 40% de leurs dépenses en lobbying. Christophe Midler semble plus sensible à cette question et plaide pour un redéploiement d'une partie des forces commerciales des constructeurs automobiles en direction d'actions de lobbying, notamment vers les collectivités locales.

Les actions de lobbying peuvent prendre des formes innovantes. Ainsi, nous avons été surpris de constater que Renault s'était adressé à Ubisoft pour l'aider à convaincre le grand public, via les journalistes, que des voitures autonomes de niveau 4 (totalement autonomes, mais dans des conditions très précises sur autoroute) sont une réalité et qu'elles circulent déjà sur les routes françaises. Pour cela, le constructeur a demandé au créateur de jeux vidéo en pointe sur la réalité virtuelle, de faire vivre à des journalistes automobiles une expérience de conduite qu'ils ne pourraient réaliser qu'avec un véhicule autonome. On leur a donc fait porter un casque de réalité virtuelle les plongeant très progressivement dans un environnement artificiel imaginé par Ubisoft où leur voiture s'envole dans des univers extraordinaires alors qu'ils sont au volant d'un véhicule roulant dans le trafic réel d'une autoroute. Dans une telle expérience, le lâcher-prise est total puisqu'on s'imagine ailleurs tout en étant au volant. Les journalistes ont aisément été convaincus et l'ont fait savoir !

Compte tenu de l'importance majeure de la régulation dans les villes européennes encombrées, de leur millefeuille administratif empêchant toute décision brutale et de leurs opinions publiques promptes à s'opposer à toute évolution contraignante, on peut redouter que le tempo sera donné d'abord par des villes comme Singapour, quelques villes américaines, puis la Chine... L'Europe et la France, rejoignant alors le mouvement par mimétisme, seront peut-être conduites à adapter leurs gouvernances à des solutions établies ailleurs.

Phygital : la dernière étape de la transformation numérique ?

Autre sujet majeur d'actualité : le "phygital", c'est-à-dire la fusion du physique et du digital. Jusqu'à présent, le e-commerce s'opposait au commerce en magasin auquel il se substituait progressivement. Aujourd'hui, Amazon, censée avoir tué toutes les librairies, s'installe dans des magasins physiques afin d'y vendre des livres. Et ça fonctionne ! Certes, ce n'est pas la même expérience que chez le libraire d'antan, mais sans doute parce qu'elle s'adresse à tous ceux qui n'aimaient pas s'y rendre. En effet, à la place des conseils du libraire, on y trouve des corners où l'on annonce que tel ouvrage a été "liké" par plus de 100 000 "followers" qui l'ont noté 4,8/5 et où l'on affiche la liste des 100 livres qu'il faut avoir lus dans sa vie. Comment alors ne pas acheter ? Il y a un an, Amazon a également acquis l'enseigne américaine de supermarchés bios Whole Foods Market et

cherche à s'imposer dans le commerce alimentaire de produits frais. Ces exemples montrent que les champions du numérique voient de plus en plus leur avenir dans des magasins physiques. Ce mouvement stratégique majeur réalisé au prix fort a fortement secoué le monde de la distribution, mais il fait réfléchir plus généralement sur la place du magasin ou de l'agence, que certains avaient enterrés peut-être un peu vite.

L'étude du cas Casino a largement abordé cette question. De nombreuses variantes d'hybridation du physique et du digital sont aujourd'hui largement déployées dans le Groupe. On peut acheter sur place et se faire livrer, ou acheter en ligne et venir chercher ses achats, soit en voiture (*click and drive*), soit à pied (*click and go*).

Une autre hybridation a été tentée récemment avec un grand succès. L'ameublement et l'électronique avaient quasiment disparu de la grande distribution, l'offre sur Internet la surclassant par le prix et le choix. Le groupe Casino a décidé de créer, dans deux de ses grandes surfaces, des corners exposant certains de ses produits en démonstration tandis que des conseillers dédiés à cet espace accompagnent le client dans sa démarche. Une fois le choix arrêté, la suite se passe en ligne sur le site Cdiscount. Le succès ayant dépassé les attentes, le concept a rapidement été étendu aux 40 hypermarchés Géants Casino afin de réinventer le magasin de demain en proposant le meilleur du web (le choix infini au meilleur prix) et le meilleur du magasin (conseil, service, proximité, émotion...).

Le groupe Casino ne s'en est pas tenu là. Sur les Champs Élysées, dans son magasin *flagship* bourré de technologies et sans personnel, hormis les vigiles, le Groupe teste des solutions envisageables, en particulier afin de pouvoir étudier les réactions du public. Des informations issues du Net y sont mixées et mises en scène avec celles captées en temps réel sur le point de vente physique. Il est intéressant de constater à quel point, en quelques mois seulement, ce grand groupe français a pu développer une expérimentation de fusion entre le digital et le physique aussi poussée que celle d'Amazon Go. Précisons que le Groupe ne croit pas pour autant au magasin sans humains. Au contraire, il réinstalle dans ses magasins des bouchers, des poissonniers et des boulangers traditionnels...

Autre exemple de fusion des deux mondes, [Déborah Papiernik, chargée de développer les nouveaux business d'Ubisoft](#), est venue nous parler de plusieurs expériences réussies d'hybridation. Les salles d'arcade enfumées remplies des premiers jeux électroniques, étaient durement concurrencées par les consoles permettant de jouer seul chez soi ou en réseau sur Internet. Désormais, Ubisoft réinvestit ces endroits avec des machines, montées sur vérins, équipées de casques de réalité virtuelle, etc. pour faire vivre un tour de montagnes russes virtuelles dans l'univers des Lapins Crétins. Une autre attraction permet de faire une partie de *laser game* virtuel, toujours dans l'environnement des Lapins Crétins ou dans celui du jeu *Assassin's Creed*. Plus surprenant encore, Ubisoft s'est lancé dans un nouveau métier en produisant un spectacle vivant autour de l'univers de son jeu *Just Dance*. Déborah Papiernik a organisé aux États-Unis une tournée avec un public conquis de pouvoir vivre ses émotions préférées en live avec des comédiens réels et d'autres passionnés.

Cependant, cette fusion des deux mondes n'est pas une nouveauté. Tandis qu'en 1999, *Time magazine* affichait en couverture Jeff Bezos et son appétit planétaire, la Fnac annonçait à la même époque l'ambition de devenir une enseigne hybride, appelée alors *click and mortar*. Pourquoi a-t-il fallu attendre vingt ans pour y parvenir, si ce n'est parce que les conditions techniques n'étaient pas réunies, mais aussi parce que l'on progresse par phases et qu'il n'est pas facile de sauter les étapes ?

La première étape de la transformation numérique, maintenant bien connue, est la dématérialisation qui a débuté bien avant le web et continue encore, grâce à de nouveaux capteurs. C'est le cas, par exemple, de la gestion de l'activité physique ou du sommeil grâce aux montres connectées et aux caméras. La deuxième phase est celle dont on parle beaucoup depuis quelques années, mais sans toujours bien la comprendre : l'exploitation des données massives. Elle a un effet de découverte d'un espace inconnu du même ordre que l'invention du microscope en son temps : le monde n'a pas changé, mais notre compréhension en a été bouleversée. Le jumeau numérique évoqué plus haut est l'une des illustrations de ce phénomène qui commence à peine. Pourtant, une troisième phase émerge déjà, celle d'une rematérialisation par l'hybridation du physique et du digital, à laquelle le développement des smartphones contribue de façon déterminante. Pour les entreprises classiques, telles les banques, il s'agit d'un enjeu crucial, car un réseau d'agences de proximité ne suffit plus à "faire" proximité.

L'agence, le corner, le magasin restent des points d'ancrage sur lesquels capitaliser. Ils garderont une place centrale s'ils permettent de faire vivre aux clients une expérience de conseil et de service augmentée par le digital. Anne Leitzgen, de Schmidt Groupe, dit à ce propos que, si l'on parvient à faire se lever le client de son canapé pour venir dans un magasin, il faut qu'il en soit récompensé par une expérience dont il se souviendra⁶. L'arrivée d'Amazon dans le monde physique accélère le passage à cette troisième phase, pour laquelle les entreprises classiques disposent de positions établies. Encore faut-il qu'elles n'aient pas accumulé trop de retard dans les deux phases préalables.

Lors de la séance de mars 2019, [l'entreprise Media6](#), spécialiste de la promotion sur lieu de vente (PLV) qui se définit également comme l'expert du "dernier centimètre", c'est-à-dire l'ultime distance qui sépare le client de l'acte d'achat, montrera comment le magasin de demain est en train de se recomposer pour faire vivre au client une expérience impactante à grand renfort de personnalisation et d'analyse comportementale.

L'expérience client : vers une HiPPO désensibilisation ?

Tous les orateurs nous ont parlé de l'importance de l'expérience client. À y regarder plus en détail, on observe que les enjeux sont extrêmement divers.

Pour ce qui concerne les mobilités, si la voiture de demain doit ressembler, comme on le prétend, à un smartphone sur roues, il est alors évident que notre représentation des situations de transport va devoir changer radicalement. Dans ses programmes de prévention des maladies cardiovasculaires en ligne, [le groupe de protection sociale VVV](#) constatait très peu de départs lorsque l'affilié avait commencé le programme, mais une "hémorragie" lors du processus d'inscription et de la saisie du formulaire de santé. Environ 10% des affiliés abandonnaient à chaque clic du formulaire d'adhésion, situation inacceptable que le Groupe a dû corriger par un lourd travail de simplification et de communication finalement mené avec succès.

Un autre exemple remarquable et riche d'enseignement a été présenté par [Alain Piau, à l'origine du succès du service centralisé des retraites de l'État \(SRE\)](#). Le candidat retraité, quel que soit son régime de retraite, est mis en présence d'une interface graphique qui lui permet de répondre à ses questions en simulant différents cas de figure. Cet outil, qui ne correspond pas aux canons esthétiques du web, est néanmoins particulièrement convivial et performant, et permet d'organiser les simulations en fonction soit d'une date de départ, soit d'un montant de pension souhaité... Cet exemple souligne que les enjeux de l'expérience client sont la cohérence, la pertinence et le sens, et pas seulement l'esthétique, contrairement à ce que l'on observe souvent sur les applications mobiles.

Toutes ces expériences, y compris le démonstrateur d'Ubisoft pour Renault, soulignent à quel point l'émotion est un élément capital dans une expérience client et que la cohérence du parcours est essentielle pour que la magie ne s'interrompe pas brutalement. Mais elles montrent aussi une évolution fondamentale dans nos méthodologies de gestion de projet. En se centrant sur l'expérience vécue par le client que l'on peut mesurer par des tests réels, les décisions deviennent plus rationnelles, car jusque-là, les revues de projets vivaient sous le diktat de la loi de l'HiPPO (*Highest Paid Person Opinion*) qui énonce que c'est généralement la personne la mieux payée qui exprime son opinion le plus fermement et qui emporte la décision alors qu'elle n'est pas toujours la mieux placée pour comprendre les clients.

Enfin, il est également important que cette expérience soit sensible et incarnée, ce qui crée un lien avec le thème précédent du phygital. Le monde physique recèle des ressorts en matière d'émotions, de rêves, de souvenirs ou de rémanences avec lesquels le digital ne peut rivaliser. Ainsi, lorsque l'émotion ressentie est incarnée dans un monde physique, l'impulsion d'achat est stimulée. L'odeur du croissant chaud en passant le matin devant la pâtisserie est bien plus incitative que la seule image de la viennoiserie sur un écran.

6. 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.

Le travail, entre libération des énergies et contrôle accru

La performance du service des retraites de l'État s'est appuyée sur une dématérialisation et une automatisation intenses, pour faire quelques économies bien sûr, mais aussi pour réallouer des ressources afin de renseigner et d'accompagner les utilisateurs du service. Assez logiquement, alors que le service valorisait précédemment l'expert capable de traiter les dossiers les plus complexes, il valorise désormais l'accompagnement des utilisateurs. D'une manière contre-intuitive et à rebours d'une pratique répandue, les personnels les plus compétents du service ont été redéployés sur l'assistance téléphonique de premier niveau. Ce bouleversement des habitudes bureaucratiques, qui aurait pu être source de tensions, s'est en réalité avéré très positif pour la plupart des personnels qui ont trouvé davantage d'utilité, de diversité et de sens à leur travail. Une telle libération des énergies n'est pas un fait isolé, c'est au contraire la norme des projets de transformation numérique, si l'on en croit les cas étudiés dans ce séminaire, mais aussi ceux du séminaire [Aventures industrielles](#) consacré aux PMI et ETI, même et surtout lors de l'implantation d'un robot dans une usine.

Le digital est aujourd'hui un facteur de libération des énergies dans les organisations, ce qui n'allait pas forcément de soi, surtout lorsqu'on se souvient de l'époque des ERP. Cela passe par davantage de pluridisciplinarité, de droit à l'erreur, d'autonomie, d'entraide, et par de nouvelles organisations (aménagement du lieu de travail, horaires flexibles, organisation des tâches et des interactions, évaluation, etc.), de nouvelles méthodes de travail (*flex office* ou bureau dynamique, travail coopératif ou collaboratif, méthodes agiles, coconstruction, créativité, etc.), ainsi que par un nouveau management (coaching vs contrôle).

À l'heure où l'on cherche à réviser la régulation du travail pour prendre en compte la nouvelle donne imposée par les plateformes, il serait peut-être urgent, comme le suggère Thierry Weil dans *The Conversation*⁷, de revoir certaines de nos représentations du travail en matière de liberté, sécurité et dignité. Je me concentrerai sur l'axe liberté pour faire remarquer que, si le lien de subordination s'est sensiblement relâché pour les salariés – qui peuvent de plus en plus moduler à leur guise leurs horaires, leurs lieux de travail, leur organisation personnelle, leurs collaborations volontaires, etc. –, il s'est au contraire fortement durci pour les indépendants, du moins ceux soumis aux plateformes qui contrôlent toutes les conditions de l'exercice de leur activité.

En effet, l'algorithme d'Uber peut décider seul, si votre dernier client vous a mal noté, de vous évincer de la plateforme, alors qu'aucun responsable humain n'oserait agir aussi brutalement. D'ailleurs, la Cour de cassation a statué sur la réalité du lien de subordination, ce qui permet à l'indépendant affilié à une plateforme de faire requalifier son activité en salariat. Il ne s'agit pas là d'une spécificité du droit français, les situations de cette nature se multipliant à travers le monde, y compris aux États-Unis. Alors que l'informatisation des entreprises avait plutôt restreint la liberté des employés, la transformation digitale semble l'augmenter. Le phénomène contraire observé sur les plateformes montre peut-être leur maturité plus faible en matière de management.

Le *blurring*, néologisme définissant la perte de frontière entre vie professionnelle et vie privée, doit-il être étendu à la frontière entre salariat et travail indépendant? La dialectique entre libération et aliénation devient un marqueur de la maturité digitale de l'organisation. Aujourd'hui, les plateformes au management plus ou moins "libéré" vis-à-vis de leurs collaborateurs salariés du siège sont abusivement contraignantes avec leurs indépendants/salariés qui rendent le service au client. Il est probable qu'un jour, peut-être lointain, elles finiront par comprendre la nécessité de porter une plus grande attention à toutes leurs ressources humaines. Il en a toujours été ainsi : on commence par idéaliser la machine et négliger l'homme avant de dire qu'« *il n'est de richesse que d'hommes* ».

La sécurité des données privées

La sécurité des données privées est une préoccupation importante chez tous nos orateurs et un enjeu de confiance essentiel dans certains secteurs, notamment dans ceux de l'alimentation et de la santé. Parvenir à proposer

7. Thierry Weil, « [Liberté, sécurité, dignité : au-delà du salariat et du précaire](#) », *The Conversation*, article publié le 26 octobre 2017 – theconversation.com.

à ses clients des offres personnalisées, alors que leurs données personnelles ont été anonymisées, est une gageure qui a requis, chez Casino, d'établir une catégorisation de 1 200 sous-segments de comportements d'achat, alors qu'il y a dix ans, le Groupe était déjà très satisfait d'en avoir 30! Pour VYV et son programme de prévention, il faut savoir suivre sans espionner, ce qui a conduit à recourir à un tiers de confiance, en l'occurrence un hébergeur de données de santé. Cela empêche les manipulations de données à des fins marketing, mais complique les *process* et augmente significativement les coûts. La confiance à un prix!

Lors d'une séance particulièrement riche, [Thierry Auger, responsable sécurité des SI du groupe Lagardère](#), a souligné l'importance qu'il y a, en matière de sécurité informatique, à savoir s'adapter à la culture de l'organisation, celle des journalistes n'étant pas celle des militaires, et à placer la barre au bon niveau, c'est-à-dire à un niveau raisonnable car atteignable. Il juge indispensable de considérer la faille de sécurité non pas comme possible, mais comme certaine et même comme ayant déjà eu lieu. Il tire de ce changement de paradigme une politique active pour aller chercher les traces de ces fuites dans le *darkweb*, cette face sombre du web réservée aux spécialistes et aux trafiquants en tous genres, et remonter jusqu'à leur origine. Ce travail permet d'améliorer les choses sur des cas concrets et de parler de faits avérés plutôt que de se contenter de prescriptions et recommandations rarement suivies d'effet. Dans une volonté de rester un appui pour les opérationnels, il a confié ses prérogatives d'évaluation et ses pouvoirs de sanction au service audit après l'avoir formé. Il est par ailleurs en contact régulier avec le conseil d'administration du Groupe qui s'intéresse de plus en plus à ces questions.

[Henri Bies-Péré, vice-président de la FNSEA en charge du numérique](#), nous a expliqué comment l'agriculture devient une agriculture de précision dans laquelle la décision des professionnels, en matière de semences ou d'intrants, est de plus en plus pilotée par l'ordinateur, donc à partir des données. Il a, en conséquence, souligné la nécessité de préserver l'indépendance des exploitants en garantissant la sécurité de leurs données dans les contrats passés avec leurs fournisseurs. Cette sécurité est désormais assurée par la création de la charte Data Agri qui leur garantit de pouvoir changer de fournisseurs à tout moment, sans préjudice ni perte de données. Assurer la transparence des filières et la traçabilité est également un challenge essentiel pour le secteur.

On voit ainsi que les comportements des entreprises classiques tranchent singulièrement avec ceux des GAFAs, régulièrement mis en cause pour leurs politiques laxistes ou coupables. Cela transparait en particulier à travers la façon dont ces dernières contournent les obligations du règlement général sur la protection des données (RGPD) alors que les entreprises classiques s'efforcent de les respecter.

Au-delà des méthodes dites agiles

L'agilité est à la mode. Cette notion a été mise au goût du jour par les informaticiens avec des méthodes de développement et de gestion de projet qui tranchent avec les méthodes traditionnelles développées par le département de la Défense américain dans les années 1970. En réalité, ces méthodes dites *agiles* sont largement inspirées du *Lean management* et adaptées au développement informatique. Bien que de nombreux quiproquos aient émergé autour de ces approches, il est de plus en plus clair qu'elles doivent permettre de rapprocher les DSI (directeurs des systèmes d'information) des métiers dans le but de davantage coller à leurs besoins. L'agilité ne consiste pas à faire plus vite ou moins cher, mais à pouvoir modifier à tout moment le cahier des charges pour coller à l'instabilité chronique des besoins changeants des clients et à l'imprévu. [Hervé Constant, DSI de GRTgaz](#), est venu expliquer comment peut être mené un projet qui transforme à ce point la manière de gérer des projets dans une entreprise à forte culture technique qui n'en avait pas encore exprimé le besoin. Cette démarche est l'aboutissement d'une transformation continue et progressive menée sur presque dix ans.

C'est le même ordre d'horizon de temps qui a permis à Alain Piau de mener à bien et dans une certaine discrétion la concentration du service des retraites de l'État. C'est également une décennie environ qui a été nécessaire à Thierry Auger pour élaborer une politique globale de sécurité à l'échelle du groupe Lagardère qui soit respectueuse de sa culture et de ses incessants changements de périmètres. D'une manière peut-être contre-intuitive, l'agilité organisationnelle est davantage obtenue par une transformation continue de la culture et des comportements, aussi discrète que profonde, sans objectif ni délai trop précis, que par un projet de rupture mené tambour battant.

Contrairement aux idées à la mode, les organisations ont peut-être davantage besoin de continuité et de cohérence que de rupture, y compris pour devenir plus agiles.

Débat



Un intervenant : *Quelle est votre point de vue sur les chaînes de blocs, que l'on dit infaillibles et pour lesquelles les GAFAs investissent des sommes pharamineuses ?*

Christophe Deshayes : Que les GAFAs s'en préoccupent est logique, mais que des entreprises classiques le fassent, par effet de mode et au risque de se distraire d'enjeux de business beaucoup plus importants, est plus discutable. Si elles s'intéressent à des applications qui utilisent ce genre de technologies, elles devraient se concentrer sur leurs usages et non sur la technologie. Elles se rendraient ainsi sûrement compte que les cas d'usage sont beaucoup plus restreints qu'on ne le prétend. Je note d'ailleurs qu'aucune des entreprises étudiées cette année n'en a fait mention. Quant au postulat d'infaillibilité, de multiples exemples le contredisent et les conditions pour l'assurer posent vraiment question. Nous essaierons de traiter le sujet dans une prochaine séance.

Int. : *Les DSI vont-ils connaître le même sort que, naguère, les directeurs Qualité qui ont disparu à mesure que les démarches qualité se diffusaient dans les entreprises ? De la même façon, les algorithmes, qui permettent à des non spécialistes de réaliser des choses complexes, vont-ils supplanter les développeurs ?*

C. D. : J'entends ce discours depuis trente ans. En 1990 déjà *Business Week* expliquait que le titre de CIO (l'équivalent anglais de DSI) commençait à signifier *career is over*. Je constate que les DSI sont de plus en plus importants et puissants, et que certains intègrent désormais les comités exécutifs. À l'évidence, une entreprise aura encore longtemps besoin de quelqu'un qui soit responsable de la cohérence des systèmes d'information, au fait des problèmes de plus en plus complexes de protection des données, et capable de négocier des arbitrages de plus en plus difficiles à trouver. Les directions des systèmes d'information bien tenues sont les seuls endroits de l'entreprise où l'on trouve à la fois une cartographie à jour de tous les projets et une autre concernant toutes les infrastructures d'information et de commandement.

Quant aux développeurs, le nombre de lignes de code à produire suit une courbe littéralement exponentielle. Il est impossible, depuis très longtemps, de coder humainement tout ce qu'il y a à coder. On doit utiliser du code déjà écrit, des automates pour en écrire certaines parties et associer tout cela avec l'existant. Cela demande de la créativité, mais aussi des tests à différents niveaux, eux-mêmes automatisés. Tout cela se surveille, se débranche au besoin et se peaufine. On continue de manquer de bras et de cerveaux. Je ne suis pas certain de voir la fin de cette situation.

Int. : *N'est-ce pas l'apprentissage de la simplicité et de l'écoute du client qui fait défaut dans la plupart des transitions numériques ?*

C. D. : C'est parfaitement exact, mais il faut tout de même souligner que les besoins des clients sont nombreux, ambigus, instables, contradictoires et souvent non formulés... Même les champions du digital ne sont pas à l'abri de la critique. L'interface initiale de Facebook était très simple et intuitive. Désormais, je la trouve si riche qu'elle est devenue complexe. Les gens y sont habitués et des millions d'utilisateurs peuvent vous aider à vous y retrouver en cas de besoin, mais si vous deviez former un nouvel utilisateur qui n'a jamais touché à Facebook, vous seriez surpris de voir que cela n'a rien de trivial. Les gens veulent la richesse fonctionnelle et la simplicité, elles ne sont pourtant pas toujours compatibles.

Int. : *Quel rôle peut jouer l'intelligence artificielle (IA) dans ces transitions ?*

C. D. : La question est trop vaste pour y apporter une réponse lapidaire, mais je voudrais souligner qu'elle n'est peut-être pas la rupture que l'on évoque. Pour moi, les questions soulevées par l'IA ont été posées par Alan Turing dès 1947. Cela reste de l'intelligence logicielle, depuis toujours. Elle est aujourd'hui plus efficace qu'avant et dans certains cas bluffante, mais ce sont pour l'instant toujours les mêmes méthodes, que l'augmentation vertigineuse de la puissance de calcul et de la quantité de données disponibles ont rendu enfin performantes pour "probabiliser des hypothèses".

Int. : *Qui est responsable dans toutes ces évolutions ? Quand on parle de plateforme, on a une adresse. Quand on parle de phygital, on a un lieu et des conseillers. Mais quand on parle de mobilité, qui est responsable ? Quand il s'agit d'acheter un meuble, je sais où se situe la responsabilité ; pour une voiture autonome, je n'en sais rien. Est-ce que ce sujet est toujours d'actualité ?*

C. D. : À partir du moment où, statistiquement, vous courez moins de risques avec un véhicule autonome, cette question devrait devenir socialement acceptable. Cependant, cela reste une grande inconnue pour tout le monde. Ce que je sais, c'est que l'on a ouvert la boîte de Pandore depuis trop longtemps pour que l'on puisse revenir en arrière sur les évolutions digitales. La seule question qui vaille désormais est de savoir si l'on en débat suffisamment et de façon suffisamment sérieuse. Je crains que la réponse soit non.

Séances de 2018 du séminaire Transformations numériques

■ [« Comment Valeo change la donne grâce au digital »](#)

Jacques Aschenbroich, PDG de Valeo

■ [« L'audace d'un DSI : disrupter sa fonction pour mieux accompagner l'entreprise »](#)

Hervé Constant, DSI de GRTgaz

■ [« Réinventer la mobilité : une autre bataille numérique »](#)

Patrick Pélat, Meta Strategy Consulting

■ [« Sécurité informatique : "Au fait, comment cela se passe-t-il chez nous ?" »](#)

Thierry Auger, responsable des risques SI du groupe Lagardère

■ [« Inventer le futur du divertissement : le nouveau défi digital d'Ubisoft »](#)

Déborah Papiernik, *Senior Vice President, New Business Development, Technology and Strategic Alliances* chez Ubisoft

■ [« Quand Casino réinvente le commerce grâce au numérique »](#)

Cyril Bourgois, directeur de la stratégie et de la Transformation digitale du groupe Casino

■ [« La numérisation des retraites de l'État : les secrets d'une réforme réussie »](#)

Alain Piau, chef du service des retraites de l'État à la direction générale des Finances publiques

■ [« Une agriculture plus technologique sera-t-elle une agriculture plus respectueuse ? »](#)

Henri Bies-Péré, agriculteur, vice-président de la FNSEA (Fédération nationale des syndicats d'exploitants agricoles) en charge du numérique

■ [« Des technologies au service de l'homme : un défi mutualiste ? »](#)

Virginie Femery, directrice Santé et Prévention à la direction des Services Innovants du Groupe VYV

■ 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. Il a dirigé plusieurs cabinets de veille technologique depuis 1996. Président de Digital Matters, c'est un conférencier reconnu sur les différents aspects managériaux de la transformation numérique des entreprises et il anime le séminaire du même nom à l'École de Paris du management. Il est l'auteur de nombreux articles et ouvrages dont *La transformation numérique et les patrons – Les dirigeants à la manœuvre* (Presses des mines, collection Les Docs de La Fabrique, avril 2019).

Diffusion avril 2019
