

GEORGE WESTERMAN, DIDIER BONNET,  
ANDREW McAfee

# GAGNER AVEC LE DIGITAL

Comment les technologies numériques  
transforment les entreprises

Préface de  
Jean-Dominique Senard,  
Président du groupe Michelin

*diateino*



# **GAGNER AVEC LE DIGITAL**

**Catalogage :** transformation digitale, ressources humaines, management

**Directrice éditoriale :** Claire Gautier

**Éditrice Junior :** Louise Baudrillart

Tous droits de traduction et d'adaptation réservés pour tous pays.

**Titre original :** *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*

**Édition originale :** Harvard Business Review Press, 2014

Copyright © 2014 George Westerman, Didier Bonnet, Andrew McAfee

**Édition française 2016 :** Les Éditions Diateino

Copyright © 2016 Les Éditions Diateino

**ISBN :** 978-2-35456-215-1

**Retrouvez-nous sur :**

<http://diateino.com>

<http://twitter.com/diateino>

<http://facebook.com/diateino>

**George Westerman,  
Didier Bonnet et Andrew McAfee**

**GAGNER AVEC LE DIGITAL**  
**COMMENT LES TECHNOLOGIES NUMÉRIQUES**  
**TRANSFORMENT LES ENTREPRISES**

Préface de Jean-Dominique Senard

Traduction de Philippe Blanchard

*diateino*



# SOMMAIRE

Préface	13
Introduction	17
<b>CHAPITRE 1</b>	
<b>Qu'est-ce que la maîtrise numérique ?</b>	25
L'ADN des Maîtres du digital	28
Quatre niveaux de maîtrise numérique	31
Maîtriser le numérique, ça compte	33
L'avantage de performance des Maîtres du digital	37
Est-ce que vous avez le temps d'attendre ?	37
Comment commencer tout de suite	40
Et maintenant ?	43

## PREMIÈRE PARTIE

### Se doter de capacités digitales

<b>CHAPITRE 2</b>	
<b>Créer une expérience client irrésistible</b>	47
La renaissance digitale d'une marque emblématique	48
Qu'est-ce qui distingue les maîtres du digital ?	51
Construire l'expérience client de l'extérieur vers l'intérieur	52
Élargir votre marché et fidéliser davantage vos clients	55
Les informations clients au cœur de l'expérience	57
Des solutions novatrices pour passer sans rupture de l'expérience physique à l'expérience digitale	60
Un défi de taille pour les entreprises traditionnelles	61
<b>CHAPITRE 3</b>	
<b>Mettre à profit la puissance des processus clés</b>	65
La puissance de la transformation digitale des processus	68
Les alternatives opérationnelles de l'ère pré-digitale	70
La transformation digitale transcende les alternatives opérationnelles d'autrefois	72
Construisez votre avantage opérationnel	87

### CHAPITRE 4

<b>Réinventer les modèles d'affaires</b>	91
Gare aux situations acquises	93
Cinq archétypes de réinvention du modèle d'affaires	96
La réinvention du métier	97
Créer des produits et des services de substitution	101
Créer des activités digitales nouvelles	104
Reconfigurer les modèles de création de valeur	106
Repenser les propositions de valeur	108
Du bon usage de la transformation d'un modèle d'affaires	110

## DEUXIÈME PARTIE

### Développer des capacités managériales

#### CHAPITRE 5

<b>Dessiner une vision du digital</b>	117
Plus qu'une vision, ce qui compte, c'est une vision transformatrice	120
Qu'est-ce qu'une vision digitale ?	121
Comment dessiner une vision qui transforme l'entreprise ?	126
Comment commencer ?	133

#### CHAPITRE 6

<b>Impliquer l'ensemble de l'entreprise</b>	135
La convivialité devient numérique chez Pernod Ricard	136
Tout le monde sur le pont	142
L'implication, le moyen de faire de votre vision une réalité	151

#### CHAPITRE 7

<b>La gouvernance de la transformation</b>	153
La gouvernance du digital chez P&G	154
Pourquoi la gouvernance du digital est nécessaire	158
Les instruments clés de la gouvernance du digital	162
Identifier les instruments de gouvernance qui conviennent le mieux à votre entreprise	168
Construisez dès maintenant votre gouvernance du digital	171



**CHAPITRE 8**

<b>Se doter d'un leadership technologique</b>	173
Le leadership technologique chez Lloyds Banking Group	173
Trois composantes du leadership technologique	176
De l'importance de relations étroites entre les SI et les métiers	176
Se doter de compétences digitales	182
La plate-forme digitale, un défi de leadership	185
Le leadership technologique et l'entreprise doivent évoluer de concert	190
Et maintenant ?	192

**TROISIÈME PARTIE****De retour au siège****CHAPITRE 9**

<b>Définir le cadre du défi digital</b>	195
Êtes-vous conscient du défi digital ?	197
Savez-vous bien d'où vous partez ?	199
L'équipe dirigeante est-elle d'accord sur la vision du digital ?	204
Votre entreprise a-t-elle bien défini le cadre de son défi numérique ?	207

**CHAPITRE 10**

<b>Cibler les investissements</b>	209
Avez-vous traduit votre vision en actions ?	211
Avez-vous choisi le bon modèle de gouvernance ?	216
Avez-vous le modèle de financement de votre transformation ?	221
Votre approche est-elle assez ciblée ?	225
L'entreprise a-t-elle bien ciblé ses investissements ?	225

**CHAPITRE 11**

<b>Mobiliser l'entreprise</b>	229
Communiquez-vous clairement vos ambitions ?	230
Êtes-vous légitime pour impliquer les autres ?	233
Est-ce que vous installez de nouveaux comportements professionnels ?	236
Votre entreprise est-elle bien mobilisée ?	242

### CHAPITRE 12

<b>Accompagner la transformation digitale</b>	245
Est-ce que vous avez les compétences de départ ?	247
Avez-vous des systèmes de gratification en phase avec vos objectifs de transformation ?	255
Vos avancées dans le digital font-elles l'objet de mesures et de suivi ?	258
Votre entreprise est-elle capable d'accompagner son processus de transformation digitale ?	261

### ÉPILOGUE

<b>Vous n'avez encore rien vu</b>	265
Le numérique, agitateur infatigable du monde des affaires	265
La transformation digitale, c'est maintenant	269
Postface	271
Annexe	279
Notes	283
Index	307
Remerciements	313
Les auteurs	317

*Soyons reconnaissants aux personnes qui nous donnent du bonheur ; elles sont les charmants jardiniers par qui nos âmes sont fleuries.*

– **Marcel Proust**

*À Clare, Henry et Marylin, qui ont transformé ma vie comme je n'aurais jamais pu l'imaginer.*

George Westerman

*À Kathryn, ma femme, pour son amour et son soutien sans limites, et à mes deux maîtres du digital personnels, Alexandra et William, pour me permettre de rester du bon côté de la fracture numérique.*

Didier Bonnet

*À mes deux co-auteurs, à qui je dois d'avoir tant appris en matière d'érudition, d'écriture, de professionnalisme et de bonne humeur.*

Andrew McAfee



## PRÉFACE

Dans le monde des affaires, on ne compte plus les modes managériales qui ont fait long feu : toutes promettaient à l'entreprise de faire un bond en avant et d'enchanter ses clients, mais rares sont celles qui ont résisté à l'épreuve du temps. Mais, au cours d'une vie professionnelle, on peut tomber sur une exception, une vague de fond technologique et économique qui change fondamentalement le comportement des clients et qui redéfinit le paysage concurrentiel. Je suis absolument convaincu que la transformation digitale en cours en fait partie. Elle va changer en profondeur la société, les entreprises et les individus. Il ne s'agit pas d'un phénomène ponctuel, mais d'un processus qui va se déployer sur les dix prochaines années et rendre méconnaissables les sociétés et les institutions.

Dans cet environnement, les dirigeants de grands groupes comme Michelin ont une responsabilité claire : préparer leur entreprise et ses collaborateurs à affronter cette vague sans précédent d'innovations et de transformations des pratiques professionnelles. Je suis convaincu que diriger la transformation digitale est l'impératif numéro 1 des chefs d'entreprise.

Au cours de son histoire, Michelin a conquis une position mondiale forte en s'appuyant sur son produit de base, les pneumatiques. Aujourd'hui, nous sommes en train d'écrire un nouveau chapitre de l'histoire du groupe, en le conduisant sur la voie de la révolution digitale. Notre vision est à la fois ambitieuse et simple : nous voulons faire de Michelin le numéro 1 mondial de la mobilité digitale. Une transformation de cette ampleur ne se fait pas en un jour. C'est un voyage qui conduira Michelin vers un avenir complètement nouveau. Il aura une incidence sur la totalité de notre modèle opérationnel, depuis notre façon d'intégrer nos salariés jusqu'à la conduite de nos processus, en passant par les relations que nous entretenons avec nos utilisateurs et nos clients. L'innovation guidera toutes nos actions : la production de pneus révolutionnaires comme l'offre de ser-

vices nouveaux pour améliorer la mobilité digitale partout dans le monde. Du point de vue managérial, deux principes sous-tendent ce grand projet. D'abord, l'engagement fort et visible de la hiérarchie. Ensuite, la volonté inflexible de le mettre en œuvre transversalement au sein de l'entreprise.

**Le rôle directeur de la hiérarchie.** Changer la culture d'une multinationale comme Michelin est un défi. C'est un défi en termes de leadership et de confiance. Au leadership revient la responsabilité de créer une vision transformatrice, de faire comprendre les défis auquel nous confrontera le digital et de mettre la structure en mouvement. Mais il revient aussi à la hiérarchie de donner du pouvoir aux collaborateurs. La vision indique le but, mais c'est grâce à leur implication qu'on la met en œuvre. Nous devons accélérer nos décisions pour rester dans le rythme du changement digital. Nous devons à la fois élever le niveau de culture digitale de nos salariés et aller chercher des talents nouveaux dans d'autres secteurs. Nous devons adopter un style de management qui permette à la fois de gérer un changement mondial et de faciliter l'innovation localement. Tous les membres du comité exécutif sont réunis autour de cet objectif. Si la direction n'exerce pas un leadership fort et si les salariés n'ont pas de pouvoir, une transformation de cette envergure ne pourra jamais se produire.

**Mettre l'accent sur la transversalité.** L'un des grands défis qui conditionnent la réussite des projets digitaux est de ne pas se laisser enfermer dans les frontières traditionnelles de l'organisation : les lignes de produits, les fonctions et les zones géographiques. Pour tenir le cap, une gouvernance forte est indispensable. C'est pourquoi j'ai nommé un directeur du Digital qui m'est rattaché directement. Avec lui et l'ensemble du comité exécutif, nous veillons à ce que les objectifs de la transformation pénètrent profondément l'entreprise. Cet engagement fort de la direction est là pour réduire l'écart entre la décision et l'implémentation afin que le changement ait lieu. La direction est à l'origine de l'orientation, l'exécution est à l'origine de la performance économique. C'est l'impulsion donnée par la hiérarchie et l'implication des collaborateurs qui donnent la direction et le rythme de la transformation. Nous allons cibler en priorité les domaines où le numérique aura une incidence sur les résultats. Chez Michelin, nous avons organisé notre transformation selon trois axes : les utilisateurs, les salariés et les processus.

*Les utilisateurs.* Le numérique transforme nos relations avec nos utilisateurs ainsi qu'avec les services que nous leur offrons. Le défi est d'ouvrir

les frontières qui séparent le marketing, les ventes, les opérations et les fonctions supports, afin d'améliorer le service rendu à nos utilisateurs et à nos clients. Les données et les outils d'analyse d'usages nous permettent de créer un lien de proximité avec nos clients, de mieux comprendre les choix qu'ils effectuent entre nos différents actifs digitaux et ainsi d'augmenter le taux de transformation et les ventes croisées. Nous nous occupons aussi d'optimiser l'itinéraire de nos utilisateurs entre ces actifs digitaux – depuis le e-commerce jusqu'au guide Michelin.

*Les salariés.* Réussir la transformation digitale suppose nécessairement d'y impliquer les salariés. Pour écrire le prochain chapitre de notre histoire, nous devons impérativement inscrire les capacités numériques dans notre ADN. Nous avons pris l'initiative d'un programme mondial de montée en compétence, qui associe formations en ligne et en salle. On y enseigne notamment les nouveaux modes de collaboration qui utilisent les solutions de productivité et de mobilité. La présence de Michelin sur les réseaux sociaux constitue désormais une de nos grandes sources de recrutement. Enfin, nous communiquons et nous impliquons les salariés à tous les niveaux afin que le but du voyage soit compris de tous.

*Les processus.* Une grande partie de l'histoire de Michelin est celle de l'excellence et de l'efficacité de ses processus. Le numérique nous donne la possibilité de faire un saut qualitatif en matière de performance. En connectant nos produits, nous serons informés en temps réel sur l'usage qu'en font nos clients, ce qui permet à Michelin d'améliorer le service rendu et d'accélérer l'innovation. Les méga-données (*big data*) ont changé notre approche du marketing et de la R&D. Nous sommes aussi en train de simplifier et de rationaliser nos processus clés de façon à rendre nos services plus fiables. Ainsi, nos routiers utilisent une technologie de guidage qui leur permet de respecter à plus de 90 % leurs délais de livraison. Le numérique rend nos opérations plus simples, plus fiables et plus productives, dans l'intérêt de nos clients.

Au-delà de ces trois axes, le numérique nous a aussi ouvert une multitude de champs d'innovation. Ce qui était encore de la science fiction il y a seulement quelques années est aujourd'hui une réalité. Ainsi, Michelin développe une expertise en impression 3D métal à haute définition qui permettra de créer de nouveaux pneus aux performances extraordinaires, sous toutes les conditions météorologiques. Nous sommes aussi entrés dans l'univers des objets connectés. Les pneus intelligents déclenchent une alarme en cas de surchauffe, de perte de pression ou d'usure. Nous

## GAGNER AVEC LE DIGITAL

innovons aussi en nouant des partenariats, comme la co-entreprise que nous avons créée autour de l'impression 3D métal ou la participation à un projet d'auto-partage avec une start-up chinoise. Du fait du rythme auquel elles se développent, les technologies numériques ne cessent d'ouvrir à nos métiers de nouvelles pistes d'innovation. L'innovation digitale a cessé d'être une fonction annexe pour s'installer au cœur de notre activité.

Le numérique impacte déjà profondément Michelin et je n'ai aucun doute que le phénomène ne va pas s'arrêter là. À l'avenir, cet impact se fera sentir encore plus profondément que tout ce que nous pouvons seulement envisager d'imaginer aujourd'hui. La transformation digitale ne cessera pas de redéfinir le cadre de la concurrence, de réinventer nos relations avec nos utilisateurs, de remodeler notre façon de fonctionner et de redimensionner les opportunités d'innovation.

Il n'y a pas lieu de craindre l'impact ou la rapidité du changement digital, ni de s'en inquiéter, bien au contraire. Il n'a jamais été plus passionnant d'être dans les affaires. Les possibilités offertes par le numérique font faire d'immenses pas en avant à toutes les entités de l'entreprise, ainsi qu'aux pratiques managériales et aux infrastructures technologiques.

Comment les exploiter ? C'est avant toute chose une question de leadership. C'est au dirigeant qu'il appartient d'armer son entreprise et ses salariés pour affronter la vague du changement avec confiance et enthousiasme. Bien entendu, c'est aussi une question d'investissement, de définition de l'objectif et de ténacité pour permettre à une entreprise mondiale complexe d'apporter à ce défi une réponse cohérente. Les dirigeants doivent constituer des équipes dotées des bonnes compétences techniques, adapter leur modèle de gouvernance pour piloter les programmes dans la bonne direction et promouvoir des collaborations et des pratiques professionnelles nouvelles à tous les échelons de l'entreprise. Je suis convaincu que Michelin a pris un bon départ dans son voyage dans le monde du digital. Nous n'avons pas peur des perturbations qu'il entraîne. Tout au contraire, nous sommes prêts à vivre cette époque sans précédent dans l'histoire de l'industrie pour construire une entreprise capable de prospérer dans le monde digital de demain. Michelin va *gagner avec le digital* !

**Jean-Dominique Senard**  
**Président du groupe Michelin**



## INTRODUCTION

### ÊTES-VOUS PRÊT ?

L'arrivée du numérique est ce qui s'est produit de plus important pour les entreprises aujourd'hui, c'est aussi simple que cela.

Il ne s'est pas produit que cela, bien entendu. La crise de 2007-2009 ainsi que les crises de la dette souveraine qui l'ont suivie ont été des événements considérables ; ils ont affecté le sort d'un nombre incalculable d'individus et d'entreprises, et leurs conséquences continuent de se faire sentir. La mondialisation et la délocalisation sont aussi des tendances centrales qui modèlent stratégies et structures et qui continueront à le faire dans l'avenir. Les changements démographiques aussi vont modifier les marchés de façon profonde et durable.

Ce sont là des vrais sujets. Mais le numérique est plus important parce que ses progrès récents ne cessent de faire sauter des contraintes et d'ouvrir des possibilités incroyables aussi bien aux individus qu'aux entreprises. Si vous voulez, pour une fois, entendre la voix de vos clients sans passer par le prisme restrictif des enquêtes et des groupes qualité, les réseaux sociaux vous le permettent. Si vous voulez que tous vos collaborateurs soient accessibles où qu'ils se trouvent, c'est possible avec les applications mobiles. Si vous voulez être radicalement plus précis dans vos prévisions, vos jugements et vos décisions stratégiques, les mégadonnées, les *big data* vous le promettent.

Enfin, si vous voulez innover radicalement en matière de structures d'organisation, de processus opérationnels ou d'offre clients, et rester capable de les faire évoluer pour vous adapter aux circonstances, nous savons tous que c'est désormais possible car nous l'avons vu faire dans plusieurs entreprises.

La vague numérique vient de loin mais elle a pris de plus en plus de vitesse ces dernières années. La décennie passée a vu les technologies numériques progresser de façon remarquable. L'expression *Web 2.0*

est entrée dans l'usage commun en 2004 pour désigner le changement profond qui était en train de bouleverser la toile : sous la forme d'une immense démocratisation de la création de contenus. Le succès de Facebook, de Twitter, de Wikipédia et de tant d'autres services alimentés en contenus par leurs utilisateurs, montre que la nouvelle version du Web est bien réelle. De plus, une nouvelle génération de plateformes semble en passe de menacer le monopole de l'ordinateur personnel comme outil de prédilection des travailleurs intellectuels, voire d'y mettre fin. Les deux innovations de rupture d'Apple – l'iPhone en 2007 et l'iPad en 2010 – ont inauguré l'ère du smartphone et de la tablette, donnant réalité aux vieilles promesses de l'informatique nomade. Ces progrès technologiques sont stupéfiants en eux-mêmes mais leur impact réel réside dans le changement qu'ils introduisent dans notre vie et dans notre façon de travailler. Les entreprises et les individus peuvent aujourd'hui faire des choses qui auraient été impossibles il y a seulement dix ans.

Les bouleversements qu'ont connus les centres de données n'ont rien à envier à ceux qu'a connus l'ordinateur de bureau au cours des dernières années : en effet, le développement du *cloud computing* a remis en cause le présupposé général selon lequel on ne peut utiliser que les technologies que l'on possède : serveurs, systèmes d'exploitation ou applications. Aujourd'hui, les applications d'entreprise, les réseaux sociaux, les appareils nomades, les capteurs et, en définitive, tous les composants d'une infrastructure numérique moderne produisent de telles masses de données que nous avons eu besoin d'ajouter à *data* le qualificatif *big* pour caractériser l'époque actuelle. Toutes ces innovations, et d'autres encore, se sont combinées entre elles pour nous apporter l'économie collaborative, les super-ordinateurs qui gagnent dans les émissions de jeux, les voitures sans conducteur et une myriade de nouveautés qui remettent en question nos idées de la structure des entreprises, du coût du travail et de l'interaction entre les personnes et les machines.

La dernière fois que le monde économique a été frappé par une telle rafale d'innovations fut aussi la première : ce fut lors de la Révolution industrielle, qui a vu les nouvelles machines engager sur une voie nouvelle le commerce, le capitalisme et, en fait, toute l'histoire de l'humanité. Aujourd'hui, les nouvelles technologies numériques font entrer notre monde dans ce que l'un de nous trois (Andrew) et son co-auteur Erik Brynjolfsson ont appelé « le deuxième âge de la machine » dans le livre

qu'ils ont publié sous ce titre<sup>1</sup>. Êtes-vous prêt à entrer dans le « deuxième âge de la machine » ?

Sauf votre respect, la réponse est probablement : non.

Si nous nous permettons de dire cela, c'est parce que nous étudions depuis trois ans la façon dont les entreprises de différents secteurs, dans le monde entier, intègrent les technologies numériques dans leur activité. Nous avons étudié à la fois leur approche des différents domaines du numérique et les résultats qui en découlent.

Notre conclusion principale est que les « Maîtres du digital », autrement dit les entreprises qui atteignent, grâce aux technologies numériques, des niveaux supérieurs de profit, de productivité et de performance, existent, mais qu'ils sont rares. Pour toutes sortes de raisons que nous allons expliquer ici, la plupart des entreprises sont loin de maîtriser le numérique. Ce n'est pas une bonne nouvelle et c'est pourquoi nous pensons que vous n'êtes probablement pas prêt à survivre et encore moins à vous développer dans le deuxième âge de la machine.

Mais voici la bonne nouvelle : les raisons pour lesquelles les entreprises ne réussissent pas à maîtriser le numérique ne sont ni mystérieuses, ni si nombreuses que l'on ne puisse pas en dresser la liste. En réalité, elles sont même relativement faciles à classer. Les entreprises qui se battent avec le numérique sans réussir à opérer leur révolution sont celles qui n'ont pas su se doter des capacités numériques pour changer de façon de travailler ni des capacités managériales requises pour construire une vision et la mettre en œuvre. Les entreprises qui excellent dans les deux domaines – le numérique et le management – sont les Maîtres du digital.

Si vous lisez la presse économique, vous imaginerez peut-être que la plupart des Maîtres du digital sont américains ; et qu'ils résident tous ou presque, dans le nord de la Californie, sur la côte nord-ouest du Pacifique ou en Nouvelle Angleterre ; et que presque toutes ces sociétés sont dans le matériel informatique ou dans les logiciels. Et vous avez raison car, aussi bien des géants comme Apple, Facebook ou Amazon que les start-up de San Francisco à Boston, savent tirer le meilleur parti possible de la technologie. Mais ce n'est pas eux que nous appelons les Maîtres du digital.

En fait, nous ne les avons même pas inclus dans le périmètre de notre recherche. Car ce que nous voulions comprendre, c'est comment le

numérique était adopté et utilisé dans les secteurs qui ne vivent pas du numérique, soit plus de 90 % de l'économie. Nous n'avons donc pas cherché du côté des stars de la Silicon Valley. Et nous ne nous sommes pas davantage tournés vers les start-up et autres petites sociétés, parce que les opportunités que leur offre le numérique et les défis qu'il leur présente sont très différents de ceux auxquels sont confrontés les grands groupes.

Nous nous sommes concentrés sur des grosses sociétés, dans des métiers qui vont de la finance à la pharmacie en passant par l'industrie manufacturière. Ce sont des sociétés qui font marcher une grande partie de l'économie mais que l'on voit rarement à la rubrique numérique de la presse économique. Elles ne sont pas toutes Maîtres du digital, mais cela ne les empêche pas de le mettre en œuvre de façon stupéfiante. Nous avons aussi passé du temps à enquêter en dehors des États-Unis, tout simplement parce que c'est là que se trouve la plus grande partie du monde. La diffusion des technologies numériques d'entreprise est un phénomène mondial et nous voulions comprendre ce qui se passe sur toute la planète. Nous avons donc travaillé sur des grandes entreprises de tous les coins du globe : nous avons regardé quelle est leur approche des nouvelles technologies de l'information et de la communication, comment elles mettent en œuvre les nombreuses vagues d'innovations récentes et quelles sont les approches les plus efficaces. Nous avons découvert des entreprises très diverses, tant celles qui réussissent leur transition numérique que celles qui y échouent. Comme nous l'avons vu plus haut, nous appelons « Maîtres du digital » celles qui réussissent, et l'on en rencontre dans tous les métiers et dans tous les secteurs. Leur point commun est que leurs résultats transcendent ceux de leurs confrères. Selon nos observations, leur profit est supérieur de 26 % à celui de leurs concurrents. À infrastructures égales, elles augmentent leur chiffre d'affaires de 9 % et améliorent l'efficacité de leurs produits et de leurs processus.

Comme nous allons le montrer, acquérir la maîtrise digitale n'est ni une tâche impossible ni un art ésotérique. Inutile pour cela d'engager les 20 meilleurs cerveaux de Google ni d'investir en technologies 20 % de votre chiffre d'affaires annuel. Certes, un certain niveau de capital humain et d'investissement est nécessaire, mais il faudra avant tout du temps, de la persévérance et du leadership. Si elle a ces trois capacités, une entreprise qui a les compétences nécessaires réussira à réunir les différentes composantes du progrès numérique en un faisceau de synergies

durables. Car, en un mot, ce qui caractérise les Maîtres du digital, c'est qu'ils ne cessent de mettre les technologies à leur service alors même qu'elles changent tout le temps.

Notre enquête nous a convaincus – et nous espérons que notre livre vous en convaincra aussi – que n'importe quelle entreprise peut acquérir la maîtrise digitale. Nous allons donner beaucoup d'exemples qui montrent en quoi elle consiste, pourquoi elle est importante et comment on peut la développer. Nous espérons que vous les trouverez percutants et que notre travail vous aidera à vous engager dans la voie des Maîtres du digital.

C'est important parce que, en matière d'impact du numérique sur les entreprises, nous n'avons encore rien vu. Les innovations et les bouleversements de la décennie écoulée sont rien moins que stupéfiants mais, à côté de ce qui se prépare, ils font figure d'exercice d'échauffement.

Des robots plus virtuoses, mobiles et conscients de leur environnement, vont se répandre, au-delà des univers de la production, dans les entrepôts, les stocks et le commerce de détail. Leurs cousins germains, les moyens de transport sans pilote, vont commencer à circuler et à voler d'abord dans des zones désertiques puis, très probablement, dans des zones peuplées.

Les données recueillies par ces drones vont se combiner avec celles qu'apportera une multitude de capteurs, à mesure que nous instrumenterons virtuellement n'importe quoi, en y collant un capteur. Comme le dit un chef d'entreprise, Gil Elbaz : « Le monde n'est qu'un problème de *big data*<sup>2</sup>. Les années prochaines vont montrer que cette remarque n'est peut-être pas si excessive qu'elle paraît. Les Maîtres du digital s'empareront de ces torrents de données pour alimenter les dernières innovations en matière d'intelligence artificielle, d'apprentissage automatique et de visualisation. Et ils utiliseront les conclusions qu'ils en tireront pour prendre des décisions plus intelligentes, pour voir l'avenir plus clairement, pour éliminer les pertes d'efficacité et pour mieux comprendre leurs clients. Ils distanceront alors tous leurs concurrents.

Personne ne peut prévoir les nouvelles technologies numériques que les prochaines années verront naître. Ce que l'on peut prédire de plus sûr, c'est une généralisation de ce que Marc Andreessen, inventeur, chef d'entreprise et capital risqueur, a écrit en 2011 dans une tribune du *Wall*

*Street Journal* intitulée : « Pourquoi le logiciel mange le monde<sup>3</sup> ». Nous sommes d'accord avec lui sans réserve, et nous voudrions juste rebondir sur son affirmation : les composants du monde numérique – logiciel, matériel, réseaux et données – se répandent vite, largement et profondément dans la totalité du monde économique. Dans l'avenir, les entreprises seront de plus en plus numérisées, quels que soient leur métier ou leur localisation. C'est inévitable. Alors le bon moment pour passer au numérique, c'est maintenant.

Si vous voulez devenir un Maître du digital, poursuivez la lecture de ce livre. Le chapitre 1 définit la maîtrise digitale : en quoi elle consiste, ce qu'elle veut dire et ses différentes formes, par entreprises et par métiers. Nous avons identifié les caractéristiques clés des Maîtres du digital. Ce qu'ils ont fait n'est pas facile, mais c'est à la portée de toutes les entreprises qui veulent suivre leur exemple. Ils excellent dans deux domaines de compétence. Ils développent des capacités numériques et repensent, en les améliorant, leurs processus opérationnels, la façon dont les clients entrent en relation avec leur marque et leurs modèles d'affaires. Ils se dotent aussi de solides capacités managériales pour projeter l'entreprise dans cette transformation et pour la mettre en œuvre. Chacune de ces compétences est importante en elle-même. Ensemble, elles font de vous un Maître du digital.

Nous passerons ensuite à l'examen des deux atouts stratégiques qui constituent ensemble l'ADN de la maîtrise digitale. Dans la première partie nous traiterons des capacités numériques, le *quoi* de la maîtrise digitale : les investissements décidés et les initiatives prises par les dirigeants pour transformer le mode d'exploitation de leur entreprise. Le chapitre 2 étudiera l'aspect le plus visible des capacités numériques : *comment vous entrez en relation avec les clients*. Au-delà des sites Web et des applications mobiles, c'est l'expérience même de vos clients qui est transformée par le numérique. Au chapitre 3, nous explorerons une dimension moins visible mais tout aussi importante des capacités numériques, à savoir les *processus opérationnels*. La technologie permet aux entreprises de transcender certaines des alternatives traditionnelles de l'excellence opérationnelle : elle leur permet de se doter de capacités nécessaires pour améliorer leur efficacité et leur agilité, activer de nouvelles relations clients et mettre en œuvre de nouveaux modèles d'affaires, sans que leurs concurrents ne s'en aperçoivent. Le chapitre 4, enfin, analysera *les nouveaux modèles d'affaires*, du remodelage des chaînes logistiques à la création de nou-

veaux produits et jusqu'à la réinvention complète de certains métiers. Ces nouveaux modèles permettent de gagner un avantage concurrentiel et de damer le pion aux nouveaux entrants.

La deuxième partie traite de l'autre aspect critique de la transformation numérique, les capacités managériales : c'est le *comment* de la maîtrise digitale, la façon dont les dirigeants conduisent le changement. L'inertie et l'entropie sont une menace constante pour les grands groupes : ils peuvent avoir du mal à démarrer et encore plus à garder le cap du changement. Nous avons constaté que la transformation s'effectue quand une impulsion forte est donnée par la direction et que des moyens sont mis en place pour impliquer les collaborateurs dans le processus de changement. Le chapitre 5 explique comment créer une *vision de la transformation digitale*. C'est la vision qui définit les aspirations de l'entreprise mais nombre d'entre elles se privent de ce puissant moteur de transformation. Au chapitre 6, nous décrivons une approche spécifique de *l'implication*, le processus de motivation des salariés qui permet à la vision de devenir réalité. Le chapitre 7 traite de la *gouvernance numérique*. En effet, les capacités managériales ne se résument pas à la vision et à l'implication. Des ressources humaines motivées, fortement convaincues par la vision partagée, risquent encore d'avancer dans des directions divergentes. La gouvernance est à la fois le volant et le rail de sécurité qui permettent à la transformation de rester sur la bonne voie. Le chapitre 8, enfin, aborde le *leadership technologique* nécessaire pour alimenter la transformation : la relation étroite que les Maîtres du digital ont su créer entre leur direction informatique et leurs dirigeants opérationnels, et la façon dont ces entreprises l'utilisent pour faire évoluer leurs plates-formes internes et leurs savoir-faire numériques.

La troisième partie constitue ce que nous appelons le *Guide de la transformation numérique à l'usage des dirigeants d'entreprise*. Cette boîte à outils synthétique, basée sur les conclusions des parties précédentes, donne aux managers des conseils concrets pour leur permettre de prendre l'avantage grâce au numérique. Le point de départ est décrit au chapitre 9 : il s'agit de *cadrer* le défi numérique. On y montre comment créer une prise de conscience, comprendre d'où l'on part, élaborer une vision et fédérer autour d'elle l'équipe de direction. Le chapitre 10 vous montre comment *cibler vos investissements*. Il donne des recommandations sur la façon de passer de la vision aux actes, de se doter d'une gouvernance appropriée et de financer la transformation. Le chapitre 11 concerne *la mobilisation de*

## GAGNER AVEC LE DIGITAL

*l'ensemble de l'entreprise* en vue de la transformation : faire connaître ses ambitions, être légitime pour impliquer ses collaborateurs, créer de nouveaux comportements et commencer à faire évoluer la culture de l'entreprise. Le chapitre 12, enfin, s'intéresse à la façon de *rendre le changement durable*. Il englobe les compétences de base à acquérir, la mise en cohérence des processus de stimulation et de prime, et le contrôle continu de la progression. Chacun de ces chapitres, qui pourrait à lui seul être le sujet d'un livre, propose des exercices d'auto-évaluation, ainsi que des exemples et des techniques utiles pour vous aider à démarrer.

La principale conclusion que nous tirons de cette étude tient en quelques mots : on n'a encore rien vu ! Dans les dix ans qui viennent, nos métiers, nos économies et sans doute nos sociétés entières vont être transformées par un déluge de technologies qui quitteront le domaine de la science-fiction pour entrer dans le monde de l'entreprise et le remodeler de fond en comble. Devenir un Maître du digital est un vrai défi, mais il n'y a jamais eu de meilleur moment pour le relever. Plus vous attendrez, plus ce sera difficile.



## CHAPITRE 1

# QU'EST-CE QUE LA MAÎTRISE NUMÉRIQUE ?

---

*Si l'on savait ce qu'il m'a fallu de travail pour maîtriser mon art, on m'admirerait moins. – Michel-Ange*

---

Nike, le fabricant d'articles de sport, a bâti son activité sur l'innovation. Comme le dit son dirigeant, Mark Parker, « nous sommes une entreprise innovante. (...) L'innovation et le design sont à l'épicentre de tout ce que nous faisons<sup>1</sup>. » L'innovation n'occupe pas seulement la place centrale dans les produits de la marque. Elle est aussi présente dans la relation qu'elle noue avec ses clients et jusque dans sa façon de conduire ses opérations en interne. Et la technologie numérique contribue à lui ouvrir de nouveaux champs d'innovation<sup>2</sup>.

Les clients en ligne peuvent commander des modèles personnalisés en choisissant parmi des centaines de combinaisons de couleurs. Les outils numériques ont accéléré le design des produits et l'ont rendu plus productif que jamais. En exploitant d'autres potentialités du numérique, Nike a amélioré la visibilité et la performance de ses opérations, augmenté leur productivité, réduit la production de déchets et inscrit davantage la responsabilité sociale de l'entreprise tout au long de sa chaîne logistique.

Les réseaux sociaux ont permis à Nike de prendre une part entière à toutes les conversations sur les grands sports, les principales rencontres et les tenues. À quoi s'ajoutent les produits numériques de Nike, comme le bracelet FuelBand : il permet aux sportifs de suivre leurs entraînements,

de partager leurs performances en ligne et même de recevoir les conseils d'un « coach » digital. En parallèle, les réseaux sociaux comme les produits numériques alimentent Nike en données précieuses sur ses clients, leurs activités et leurs préférences.

Ces innovations naissent un peu partout dans l'entreprise, car les managers ne cessent de chercher de nouvelles voies d'amélioration. « Je répète volontiers, dit Mark Parker, que nous avons l'œil sur notre potentiel et que nous mesurons la distance qui nous en sépare, sans nous occuper de celle qui nous sépare de nos concurrents. C'est ça la position d'un leader. Et si vous vous concentrez sur cette distance-là, vous allez inventer des choses incroyables<sup>3</sup>. »

Et pourtant, en 2010, la direction de Nike a décidé d'investir dans quelque chose de différent. Ils ont créé une nouvelle entité qu'ils ont appelée Nike Digital Sport : sa mission était d'élaborer de nouveaux produits digitaux et de réinventer les relations que Nike pouvait entretenir avec ses différentes catégories de clients. Le marketing, le design et l'ingénierie ont collaboré pour développer et lancer des produits sous la marque Nike+. Nike Digital Sport a aussi aidé d'autres départements de Nike à mener à bien leurs initiatives digitales. Au sein de ce qu'ils ont baptisé « la cuisine de l'innovation », cette BU (*Business Unit*) « concocte » des designs et des techniques qui vont du marketing à la production. Son programme d'accélération déploie l'écosystème digital de la firme. Ses analystes exploitent des montagnes de données, fournies par les produits numériques de Nike et par son marketing, pour en extraire une connaissance plus précise de ses clients du monde entier.

Selon Jesse Stollak, directeur Monde de la marque digitale et de l'innovation, « l'objectif de Nike n'a pas changé depuis ses débuts : nous voulons être proches des sportifs pour leur donner l'envie et les moyens d'être encore meilleurs<sup>4</sup>. » Nike ne se contente plus de vendre des produits mais rentre dans la vie de ses clients.

L'histoire de Nike n'est pas unique. Asian Paints est le premier fabricant de peinture d'Inde et le troisième d'Asie, avec un chiffre d'affaires de 1,8 milliard de dollars<sup>5</sup>. Cette entreprise a réussi à devenir mondiale et à conserver un rythme de croissance rapide (de plus de 15 % par an pendant dix ans) en améliorant sa productivité, en faisant évoluer en profondeur l'expérience de ses clients et en réduisant son impact sur l'environnement<sup>6</sup>. Ayant conquis l'avantage digital au service du marché

indien et de son milliard de consommateurs, Asian Paints a étendu son territoire à 17 pays, dans le monde entier. Rien de tout cela n'aurait été possible si elle n'était pas passée par plusieurs vagues de transformation numérique au cours de ces dix dernières années.

Selon Manish Choksi, directeur informatique et directeur de la stratégie, un des défis auxquels l'entreprise a dû faire face a été de « soutenir la productivité et la croissance dans une entreprise disséminée sur 120 sites et qui traite directement avec quelque 20 à 30 000 revendeurs<sup>7</sup>. »

Dans un premier temps, Asian Paints s'est consolidée autour de robustes systèmes d'information (SI) gérant la production, le traitement des commandes et la chaîne logistique : elle disposait ainsi d'une solide base de croissance. Cette première opération a préparé le terrain à une série d'autres transformations. La centralisation des prises de commande quotidiennes dans un centre d'appels unique a amélioré en même temps la productivité et le service clients. Du coup, les représentants ont troqué leurs carnets de commande pour des appareils connectés et cessé d'être des preneurs d'ordres pour devenir des managers de la relation client. Les nouvelles usines automatisées ont amélioré la qualité des produits et la sécurité environnementale, par rapport aux anciennes usines à forte intensité de main d'œuvre. Asian Paints s'est développée dans les services, comme la vente de murs peints plutôt que de bidons de peinture, ce qui a constitué encore plus une source de profits que de chiffre d'affaires. Ce type de service garantissait la bonne mise en œuvre de peintures haut de gamme, ce qui améliorerait la satisfaction client et aidait la marque à se rapprocher de son client final, qu'elle n'avait en général pas l'occasion de rencontrer<sup>8</sup>. Comme l'affirme le site Internet d'Asian Paints, la transformation numérique va continuer à l'avenir : « Notre objectif est d'intégrer toutes nos parties prenantes, y compris les fournisseurs, les collaborateurs et les clients, pour créer une entreprise étendue<sup>9</sup>. »

Nike et Asian Paints exercent des métiers complètement différents et n'ont ni les mêmes produits, ni les mêmes clients, ni la même histoire. Mais elles ont un point commun : leur façon d'utiliser le numérique pour développer leur activité. En vrais Maîtres du digital, Nike et Asian Paints s'appuient sur la technologie pour transformer leurs opérations. Ce qui caractérise les Maîtres du digital, c'est qu'ils en font un meilleur usage que leurs concurrents et en tirent d'énormes avantages, non seulement dans ce qui se voit, comme leurs interactions avec leurs clients, mais

aussi dans ce qui ne se voit pas, comme leurs processus opérationnels. L'avantage est manifeste dans le domaine financier : les Maîtres du digital sont significativement plus rentables que leurs confrères<sup>10</sup>. Mais qu'est-ce qu'il y a de différent chez eux ? Comment peut-on devenir un Maître du digital ? Nike et Asian Paints n'étaient pas à l'origine des Maîtres du digital. Ils ont gagné leur avantage numérique au fil du temps, et avec des méthodes différentes. Mais ils ont tous les deux compris ce que notre travail nous a montré : un Maître du digital ne se contente pas d'investir dans ses capacités numériques. Il se dote des capacités managériales propres à tirer le meilleur parti de ses activités numériques. Nous vous expliquerons comment.

## L'ADN des Maîtres du digital

Au départ de ce travail, nous nous posions une question simple mais très générale : comment les grands groupes intègrent-ils à leurs activités les nouvelles technologies numériques qui, par ailleurs, ne cessent d'évoluer ? Nous n'avions rien de spécifique en tête, ni en termes de taille ni en termes de pratiques. Nous savions seulement qu'il se passait beaucoup plus de choses dans les grandes entreprises que ce dont les médias rendaient compte. Et nous étions intrigués par le différentiel de vitesse entre les entreprises du numérique et les grands groupes de nombreux autres secteurs dont le rythme de prise de décision est plus lent.

Nous avons appris au fil du temps que, faute de trouver des réponses claires à une question générale, le mieux à faire est de se tourner vers les dirigeants pour voir comment ils y répondent pour eux-mêmes. C'est ce que nous avons fait en interrogeant 150 d'entre eux, dans 50 entreprises de différents pays, afin de comprendre comment ils approchaient les nouveaux défis du digital et ce qu'ils faisaient avec les nouvelles technologies numériques.

Nous avons découvert, d'une part, que la plupart des entreprises investissaient déjà dans un certain nombre de technologies, comme les réseaux sociaux, la mobilité, les outils d'analyse des usages (*analytics*) et les dispositifs embarqués ; mais que, d'autre part, certaines d'entre elles, celles que nous appelons les Maîtres du digital, avançaient beaucoup plus vite que les autres. En les comparant au reste du peloton, nous avons pu repérer ce qui distinguait leur façon de conceptualiser et de gérer leurs activités

numériques. Nous en avons conclu que ce qui fait d'elles des Maîtres du digital c'est leur façon de conduire le changement, et pas seulement leurs investissements<sup>11</sup>. Nous avons testé notre théorie sur près de 400 entreprises et notre conviction en est sortie renforcée.

Les Maîtres du digital doivent leur maîtrise à leur excellence dans deux domaines : le *quoi* de la technologie (ce que nous appelons les *capacités numériques* ou *digital capabilities*) et le *comment* de la conduite du changement (ce que nous appelons les *capacités managériales* ou *leadership capabilities*). Ce sont deux dimensions parfaitement distinctes et chacune a son rôle à jouer. Ce en quoi vous investissez présente un intérêt propre, jusqu'à un certain point. Mais c'est la façon dont vous utilisez ces investissements pour transformer votre entreprise qui est la clé du succès. Aucune des deux dimensions ne se suffit à elle-même. Chacune commande des modalités différentes de performance financière et procure des avantages partiels<sup>12</sup>. C'est en les combinant que les Maîtres du digital prennent nettement l'avantage sur leurs concurrents.

### ***Les capacités numériques***

Les Maîtres du digital savent où et comment investir pour tirer parti de l'opportunité numérique. Le montant de leurs investissements compte moins que leur visée, et que leur impact. Ils considèrent la technologie comme un moyen de faire évoluer leur façon de faire des affaires : leurs promesses clients, leurs processus opérationnels et jusqu'à leur modèle d'affaires. Ils ne considèrent pas les nouvelles technologies – réseaux sociaux, mobilité et outils d'analyse d'usage – comme des objectifs à atteindre ni comme des signaux à envoyer à leurs clients ou à leurs investisseurs. Ils les considèrent comme des outils pour se rapprocher de leurs clients, donner de l'autonomie à leurs salariés et transformer leurs processus opérationnels.

Mais la technologie ne suffit pas. Même si des investissements judicieux peuvent entraîner des changements impressionnants, ils ne suffisent pas. Les entreprises qui investissent au bon endroit réalisent un chiffre d'affaires par unité productive – les salariés ou les installations – qui est supérieur à celui de leurs concurrents, mais elles n'en sont pas plus profitables pour autant. S'assurer le véritable avantage digital nécessite aussi du leadership, des capacités managériales.

## *Les capacités managériales*

Pour les Maîtres du digital, l'expression « un dirigeant qui tient le cap » n'est pas juste un slogan à la mode. C'est le catalyseur qui rend la technologie transformatrice. N'en déplaise à la multitude de gourous qui vous conseillent de « laisser cent fleurs s'épanouir » dans votre entreprise, nous n'avons pas rencontré un seul exemple de transformation réussie qui soit partie de la base. En revanche, chez tous les Maîtres du digital, ce sont les dirigeants qui ont piloté la transformation en exerçant un fort leadership hiérarchique pour indiquer la direction, créer une dynamique et s'assurer que l'entreprise garde le cap.

Conduire la transformation d'en haut ne signifie pas que vous ayez besoin de la planifier en détail dès le début. Ni qu'il suffise de donner une impulsion à l'entreprise et d'attendre que de grandes choses se produisent. Chez tous les Maîtres du digital que nous avons étudiés, les dirigeants ont dessiné une vision claire et large de l'avenir, ont lancé un certain nombre d'initiatives critiques et ont appelé leurs salariés à mettre en œuvre cette vision dans le temps. Ils sont restés impliqués tout au long du processus pour justifier le changement, pour le conduire et pour réorienter les activités et les comportements qui auraient dévié de la vision. Et ils n'ont eu de cesse de chercher à élargir leur vision et à pousser leur entreprise un cran plus haut dans l'acquisition des avantages digitaux. Comme Asian Paints, Nike et quelques autres l'ont appris, chaque niveau de transformation ouvre de nouvelles possibilités pour exploiter et accroître l'avantage digital de l'entreprise.

Un leadership hiérarchique implique nécessairement une gouvernance et une coordination fortes. Il est très difficile de faire en sorte que toutes les parties de l'ensemble complexe que constitue une grande entreprise avancent au même rythme dans la même direction. Les membres de différentes entités ont tendance à travailler de leur côté ou à temporiser avant de s'engager dans une voie nouvelle. C'est en articulant les unes aux autres différentes activités numériques qu'on obtient un avantage véritable, et cela ne peut se produire que si tout le monde en est au même point.

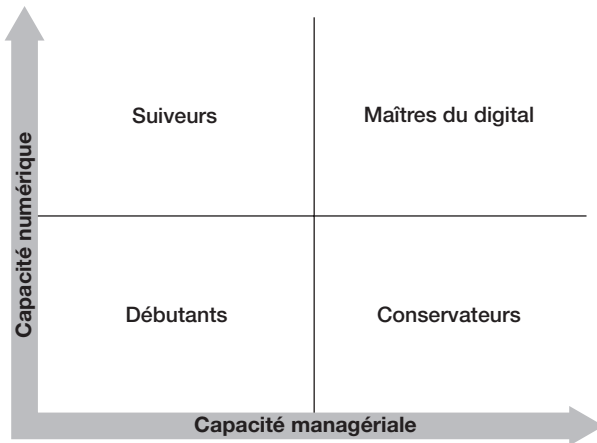
C'est ainsi que Nike a créé Nike Digital Sport en 2010 pour coordonner la multitude d'initiatives numériques de l'entreprise, les alimenter en innovations et partager certaines ressources<sup>13</sup>. Starbucks, le géant du café, a créé le poste de directeur général numérique en 2012 pour la même raison<sup>14</sup>. Asian Paints a élargi le périmètre du directeur général de l'infor-

mation pour lui faire englober la stratégie et les SI. D'autres se contentent d'un comité de pilotage du numérique. Mais les rôles comptent moins que les résultats. Tous les Maîtres du digital ont trouvé une façon d'élaborer une vision claire d'un avenir radicalement différent, de donner à leurs salariés le désir de l'atteindre, de créer des liens étroits avec les ingénieurs et les commerciaux et de mettre une gouvernance forte à la barre.

### Quatre niveaux de maîtrise numérique

Si des Maîtres du digital comme Nike et Asian Paints sont des modèles d'excellence sur les deux dimensions de la technologie et du leadership, que dire des autres entreprises ? Les deux dimensions étant, pour des raisons diverses, à la fois différentes et aussi importantes l'une que l'autre, on obtient en les croisant quatre niveaux de maîtrise digitale (voir fig. 1.1). Contrairement aux Maîtres, la plupart des sociétés n'excellent pas dans les deux dimensions : certaines sont fortes en technologie mais faibles en leadership, d'autres fortes en leadership mais faibles en technologie, et d'autres encore sont faibles partout et n'ont pas fait leur premier pas dans le numérique.

Figure 1.1 : Quatre niveaux de maîtrise numérique



Source : Adapté de George Westerman, Maël Tannou, Didier Bonnet, Patrick Ferraris et Andrew McAfee, "The Digital Advantage: How Digital Leaders Outperform Their Peers in Every Industry", Capgemini Consulting et MIT Center pour Digital Business, novembre 2012.

Encore au début du voyage, les « Débutants » adoptent dans un grand nombre de cas une stratégie de temporisation, et essaient de prendre des garanties avant de passer à l'acte. Certains croient que l'opportunité digitale ne concerne pas leur métier. D'autres n'ont pas les dirigeants qu'il faut pour enclencher une dynamique. En conséquence, les Débutants ne disposent que des capacités numériques de base et ils sont à la traîne derrière leurs concurrents sur de nombreux indicateurs de performance financière.

Les Débutants justifient souvent leur inaction par l'excuse de la réglementation ou de la protection de la vie privée. Pendant ce temps, leurs concurrents sont passés à l'action. De nombreuses compagnies d'assurances ont mis du temps à adopter les réseaux sociaux à cause de réglementations qui empêchaient leurs agents d'utiliser les blogs ou d'émettre des messages sur les réseaux sociaux. Mais la compagnie Northwestern Mutual a trouvé une façon sans risque d'inscrire ses conseillers financiers sur LinkedIn, afin qu'ils puissent nouer et cultiver des relations avec les clients<sup>15</sup>. De la même façon, les entreprises médicales et les laboratoires pharmaceutiques font attention à respecter les obligations réglementaires et la protection de la vie privée quand ils utilisent les réseaux sociaux. Toutefois, une entreprise qui fabrique du matériel médical a réussi, en utilisant les réseaux sociaux, à informer les distributeurs de la sortie d'un matériel révolutionnaire beaucoup plus vite qu'elle ne l'aurait fait avec les médias traditionnels<sup>16</sup>.

Les « Suiveurs » se précipitent sur le dernier gadget numérique. Ils se vantent d'être à la pointe des modes numériques, mais derrière ce vernis, rien ne change. Au contraire, faute d'un leadership et d'une gouvernance numériques forts, ils gaspillent l'essentiel de ce qu'ils dépensent. Au moins tant qu'ils n'auront pas découvert qu'ils doivent faire machine arrière pour pouvoir intégrer leurs ressources et les faire monter en puissance. Une des entreprises auxquelles nous sommes intéressés a créé des plates-formes de collaboration internes qui mettaient en œuvre des technologies différentes (et incompatibles). La collaboration était possible à l'intérieur de chaque entité mais il était impossible de partager les connaissances de silo à silo. Nous avons vu une autre entreprise dont différents départements s'étaient dotés de trois solutions marketing mobiles pour des marchés qui se recouvraient en partie. Mais, comme elles provenaient de trois fournisseurs différents ayant chacun sa technologie, ils ne pouvaient pas consolider leurs



résultats. Bien qu'il n'y ait rien de mal à faire des essais pour identifier la meilleure solution, aucune de ces entreprises n'avait monté un mécanisme qui coordonne ses activités ou qui mette ses investissements en synergie. Mettre en place une multitude de processus et de systèmes incompatibles peut créer l'illusion que l'on fait du chemin mais cela empêche d'aller plus loin. L'incohérence des technologies interdit d'avoir une approche unifiée de la relation client et une vision globale des opérations.

Le profil de compétence des « Conservateurs » est l'exact opposé de celui des Suiveurs. Malgré leur leadership efficace, une prudence excessive les empêche de se doter de technologies puissantes. Indifférents aux modes technologiques, ils se soucient avant tout de peser soigneusement le pour et le contre et de coordonner rigoureusement chacun de leurs investissements numériques. Leurs dirigeants se méfient des erreurs qui leur feraient gaspiller ces ressources rares que sont le temps, l'énergie et l'argent de l'entreprise. Cette prudence peut être une qualité, surtout dans des métiers très réglementés comme la santé ou les services financiers. Mais elle peut aussi constituer un piège pour une gouvernance qui s'occupe plus d'exercer le contrôle que d'aller de l'avant. Du fait qu'ils donnent priorité au contrôle et à la certitude, les Conservateurs ont du mal à mobiliser leurs cadres dirigeants, ainsi d'ailleurs que le reste de l'entreprise, sur les gains attendus de la transformation numérique. En faisant tout pour éviter l'échec, ces entreprises s'interdisent d'avancer vraiment.

## Maîtriser le numérique, ça compte

Les Maîtres du digital ont surmonté les obstacles auxquels se heurtent leurs concurrents. Ils savent comment et dans quoi investir, et leurs dirigeants sont déterminés à montrer clairement à l'entreprise le chemin de l'avenir digital. Ils exploitent déjà l'avantage que leur procure le numérique pour prendre des positions fortes dans leur métier.

Pour quantifier cet avantage, nous avons enquêté auprès de 391 entreprises de 30 pays<sup>17</sup>. Nous avons restreint notre étude aux grosses sociétés, celles dont le chiffre d'affaires est égal ou supérieur à 500 millions de dollars. Nous avons appliqué des méthodes statistiques à des questions spécifiquement élaborées pour déterminer les facteurs

correspondants aux sous-ensembles des deux dimensions de la maîtrise digitale et pour les regrouper, tout en faisant en sorte que ces deux dimensions soient aussi indépendantes que possible sur le plan statistique. L'échantillon fut ensuite divisé en deux selon le rapport à la valeur médiane de chaque dimension afin d'assigner à chaque entreprise un des quatre quadrants ainsi créés. Chaque quadrant est constitué par environ 25 % des entreprises.

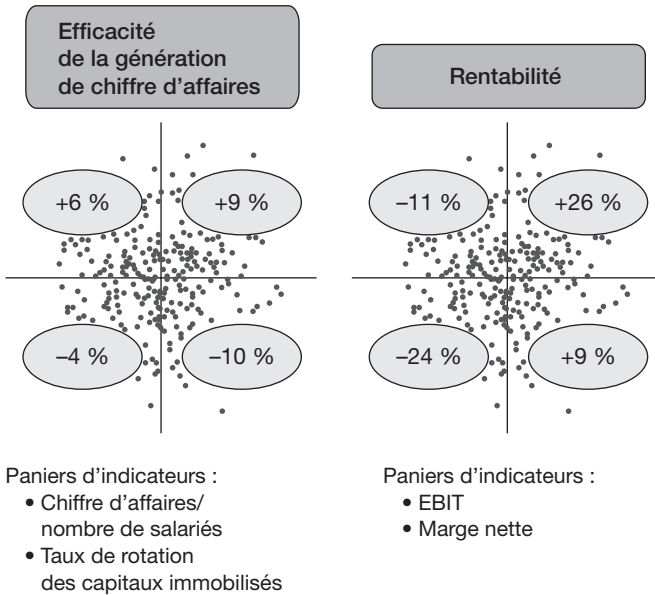
Nous avons ensuite analysé les données financières des 184 sociétés cotées de notre échantillon. Pour cela, nous avons centré la performance de chaque entreprise en lui soustrayant la performance moyenne de toutes les entreprises de son groupe industriel dont le chiffre d'affaires annuel est supérieur à 500 millions de dollars. Nous avons ensuite comparé la moyenne ainsi centrée des entreprises dans chaque quadrant.

Nous avons constaté dans les résultats des Maîtres du digital une différence frappante (fig. 1.2). Les deux composantes critiques de la maîtrise digitale – la technologie numérique et le management – sont connectées à des types différents de performance. Les entreprises qui excellent dans l'une des deux devançant leurs concurrents sur certains critères de performance mais restent à la traîne sur d'autres. Parallèlement, les entreprises qui excellent dans les deux dimensions sont celles qui dégagent les meilleurs résultats, laissant les autres sociétés loin derrière sur une multitude d'indicateurs financiers. Les Maîtres du digital dégagent des bénéfices supérieurs de 26 % à ceux de leurs confrères et améliorent de 9 % le chiffre d'affaires dégagé par leurs actifs corporels<sup>18</sup>.

### ***Maîtrise technologique et génération de chiffre d'affaires***

Les entreprises dotées d'une forte maîtrise technologique créent davantage de chiffre d'affaires à partir de leurs actifs corporels. Sur un panier d'indicateurs incluant le chiffre d'affaires par salarié et le taux de rotation des actifs fixes, les Suiveurs et les Maîtres du digital transcendent la performance moyenne du secteur respectivement de 6 % et de 9 %. Dans le même temps, les Débutants et les Conservateurs, deux catégories à la traîne du point de vue technologique, perdent sur leurs concurrents 4 % et 10 % chacun.

Figure 1.2 : Les Maîtres du digital surperforment leurs confrères



Note : Différence de performance moyenne des entreprises de chaque quadrant, comparée à la performance moyenne de toutes les grosses entreprises du même secteur, pour les 184 entreprises cotées de l'échantillon. EBIT : Earnings Before Interest and Taxes (bénéfice avant intérêts et impôts).

Source : Adapté de *The Digital Advantage: How Digital Leaders Outperform Their Peers in Every Industry* par George Westerman, Maël Tannou, Didier Bonnet, Patrick Ferraris et Andrew McAfee. Capgemini Consulting et MIT Center for Digital Business, novembre 2012.

Ces différences s'expliquent facilement : les activités numériques ont le pouvoir d'améliorer et d'étendre la portée des activités physiques. Ainsi, avec le e-commerce, les entreprises de toute taille, grandes ou petites, ont aujourd'hui accès au marché mondial des biens et des services. Le numérique contribue à aider les entreprises à faire plus de volume pour une capacité physique donnée. Elles peuvent aussi aider les entreprises à augmenter leur chiffre d'affaires en leur permettant de toucher de nouveaux clients ou de proposer aux anciens clients de nouveaux modes de relation. Nike et Asian Paints augmentent leur chiffre d'affaires sans investir ni en hommes ni en matériel : la première en créant du bouche à oreille, du *buzz*, sur les réseaux sociaux

et la seconde en utilisant les centres d'appels et les appareils nomades mobiles pour optimiser sa force de vente.

Le différentiel de création de chiffre d'affaires est significatif. Ainsi, les Suiveurs, qui investissent beaucoup dans le numérique mais manquent d'un leadership fort, créent 16 % de chiffre d'affaires de plus que les Conservateurs et 10 % de plus que les Débutants par unité de ressources humaines ou d'actifs corporels. Les Conservateurs, qui investissent peu dans le numérique, augmentent moins leur chiffre d'affaires mais excellent sur d'autres plans.

### *Leadership et rentabilité*

Pour passer à l'autre dimension, les entreprises qui excellent en leadership sont significativement plus rentables que leurs pairs. En moyenne, les Conservateurs et les Maîtres du digital dégagent respectivement 9 % et 26 % de plus de bénéfices que leurs concurrents sur un panier d'indicateurs qui incluent l'EBIT (*Earnings Before Interest and Taxes*) et la marge bénéficiaire nette. S'agissant des très grandes entreprises que nous avons étudiées, cela peut se traduire par plusieurs millions de dollars de résultat net supplémentaire. Tandis que les Débutants et les Suiveurs, plus faibles en leadership, cèdent respectivement 11 % et 24 % à leurs concurrents sur ces indicateurs.

Dans les entreprises qui excellent en leadership, la force de la vision et la discipline de la gouvernance contribuent à orienter les investissements dans une même direction. Elles éradiquent les activités qui ne s'inscriraient pas dans la vision de la transformation de l'entreprise. Elles généralisent à toute l'entreprise les investissements qui se sont révélés rentables. Et elles invitent les collaborateurs à être vigilants à toutes les pistes d'investissements qui pourraient se révéler rentables.

Asian Paints s'est appuyée sur les gains en efficacité réalisés grâce à la force de sa gouvernance et des liens entre ses SI et ses opérations. Elle a ainsi pu se doter de nouvelles capacités qui lui ont permis d'accéder à la catégorie des Maîtres du digital. Quant à Nike, son département digital « Produits et ressources », vient en appui des autres départements et gère des activités digitales transversales. Ces deux entreprises ont constaté qu'un leadership affirmé était source d'efficacité et de montée en volume de ses initiatives digitales.

## L'avantage de performance des Maîtres du digital

En associant expertise technologique et qualité du leadership, les Maîtres du digital réalisent des performances supérieures à ce que chacune des deux dimensions aurait donné séparément. Une forte expertise numérique permet de lancer de nouvelles initiatives plus facilement et avec moins de risques, et exerce un effet de levier sur le chiffre d'affaires, source de liquidités nouvelles. De son côté, un leadership fort est créateur de synergies qui libèrent des moyens d'investissement, en même temps qu'il stimule les collaborateurs à identifier des pistes à explorer. Quand on les réunit, ces deux forces créent une spirale vertueuse d'augmentation exponentielle de l'avantage digital.

Notre analyse pointe une relation de corrélation, pas de cause à effet. La double excellence technique et managériale peut permettre à l'entreprise d'améliorer ses performances financières. Par ailleurs, nous pouvons voir que les entreprises dont les performances financières surpassent celles de leurs concurrents sont en général excellentes dans les deux dimensions de la maîtrise numérique. Du point de vue de la recherche théorique, il est important de savoir quelle est la cause et quel est l'effet, mais du point de vue du management, le résultat ne changera rien à la recommandation. Disons les choses ainsi : les entreprises les mieux gérées du monde, celles qui surpassent substantiellement les autres en création de chiffres d'affaires et en rentabilité, gèrent en général leurs activités digitales de la même façon : en se dotant à la fois d'une expertise et d'un leadership supérieurs à ceux des autres sociétés. Si les meilleures entreprises du monde pratiquent ainsi le numérique, on peut en conclure que c'est plutôt une bonne idée de faire comme elles.

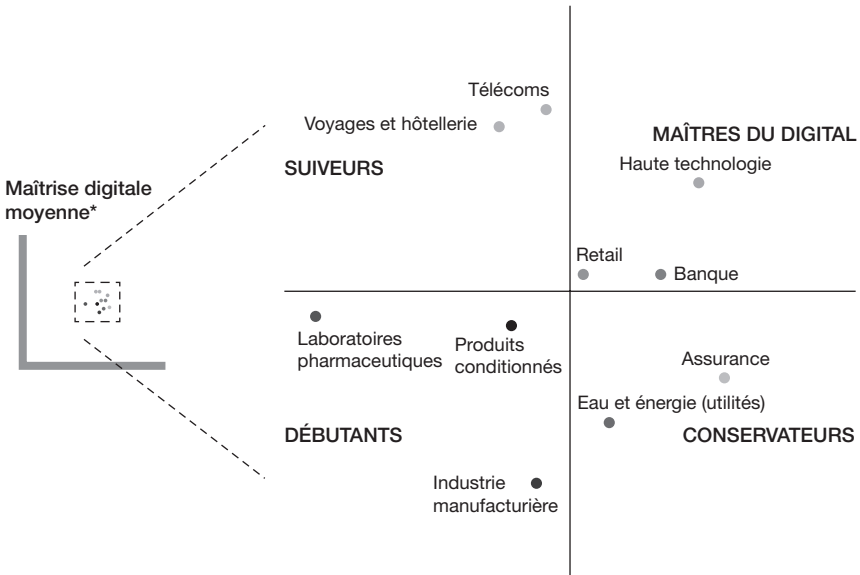
## Est-ce que vous avez le temps d'attendre ?

La transformation digitale va beaucoup plus vite dans certains secteurs que dans d'autres. Si vous êtes dans les voyages ou dans l'édition, vous êtes confrontés à des concurrents digitaux depuis des années. Mais si vous êtes dans les produits pharmaceutiques ou les services de l'eau ou de l'énergie, secteurs sur lesquels pèse l'épée de Damoclès de la transformation digitale, pouvez-vous vous permettre d'atermoyer ?

La figure 1.3 permet de visualiser le niveau de maîtrise digitale des différents secteurs que nous avons étudiés. Chaque point représente le niveau moyen des entreprises de chacun des secteurs pour lesquels nous avons plus de 20 points de données. Certains secteurs sont carrément dans le quadrant supérieur alors que d'autres sont clairement à la traîne : c'est le cas des métiers high-tech d'un côté et des laboratoires pharmaceutiques de l'autre. D'autres, comme les télécoms ou le secteur des produits conditionnés sont à l'aube de la maîtrise digitale, et doivent se renforcer en technologie ou en management, ou dans les deux dimensions, pour y accéder.

Si votre entreprise est en retard sur la moyenne de son secteur, il est encore temps de vous y mettre. Mais si vous n'êtes pas en retard, que devez-vous faire ? Si vous êtes dirigeant d'une entreprise d'un secteur Débutant – produits conditionnés, laboratoires pharmaceutiques ou

*Figure 1.3 : Maîtrise digitale par secteurs*



\*Maîtrise digitale moyenne des secteurs pour lesquels nous avons eu au moins 20 répondants.

Source : George Westerman, Maël Tannou, Didier Bonnet, Patrick Ferraris et Andrew McAfee, "The Digital Advantage: How Digital Leaders Outperform Their Peers in Every Industry", Capgemini Consulting et MIT Center for Digital Business, novembre 2012.

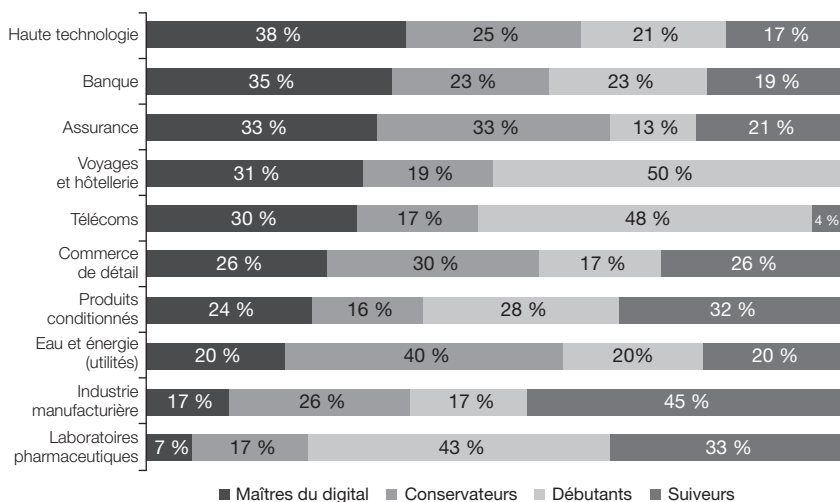
industrie manufacturière –, vous pouvez être tenté de croire que rien ne presse. Et après tout, pourquoi dépenser votre argent et votre temps à acquérir la maîtrise digitale si l'ensemble de votre secteur est à la traîne. Ce raisonnement est parfaitement sensé. Mais il est erroné.

Il est aussi possible que vous pensiez que le retard de votre secteur vous laisse une chance d'acquérir un avantage numérique avant les autres. Ce raisonnement est un peu plus exact, mais il reste fondamentalement faux.

Vous pouvez également vous dire qu'il suffit que vous observiez vos concurrents et que vous partiez juste après eux. Ce n'est pas juste non plus. Il sera trop tard pour les battre de vitesse et, en matière de maîtrise digitale, la seule façon de figurer sur la deuxième marche est d'être présent sur la première.

À moins que vous ne soyez un Maître du digital, la figure 1.4 vous apporte de mauvaises nouvelles. Elle donne le pourcentage d'entreprises de chaque quadrant, secteur par secteur, et elle montre que, dans

Figure 1.4 : Maîtrise digitale par secteurs



Note : maîtrise digitale moyenne des secteurs pour lesquels nous avons eu au moins 20 répondants.  
À remarquer : il y a des Maîtres du digital dans tous les secteurs que nous avons étudiés.

Source : George Westerman, Maël Tannou, Didier Bonnet, Patrick Ferraris et Andrew McAfee, "The Digital Advantage: How Digital Leaders Outperform Their Peers in Every Industry", Caggemini Consulting et MIT Center for Digital Business, novembre 2012.

presque tous les secteurs, plus d'un quart des grandes entreprises sont déjà passées Maîtres du digital. Plus important encore, il n'est pas un seul secteur dans lequel il n'y ait pas déjà un Maître du digital. En d'autres termes, partout, de la pharmacie au high-tech en passant par l'industrie manufacturière, une entreprise est déjà en train d'engranger les bénéfices du numérique, et de laisser toutes les autres sur place.

Voilà qui devrait lancer la mobilisation. Réfléchissez-y ! Même s'il ne vous faut que trois ou quatre ans pour passer Maître du digital, certains de vos concurrents en tirent déjà les bénéfices. Pire encore, pendant que vous commencez à vous doter des capacités nécessaires, les Maîtres ont tout loisir d'exploiter les leurs. Et ils n'ont qu'à appuyer sur l'accélérateur pour vous distancer, au moment où vous vous échinez à les rattraper.

## Comment commencer tout de suite

La maîtrise digitale, ça compte. Et ça compte dans tous les secteurs. Nous avons établi qu'il n'y a pas de doute sur l'ADN des Maîtres du digital, et qu'il n'est réservé à aucune entreprise. Mais la maîtrise digitale exige du temps et le temps est une ressource de plus en plus rare dans de nombreuses entreprises.

Comment allez-vous procéder pour devenir un Maître du digital ? À chaque entreprise sa façon d'avancer. Nike a commencé par être *Suiveur*. Au début, l'entreprise a acquis des capacités numériques en silos. Puis, avec la création du département Nike Digital Sport, elle s'est dotée d'un leadership unifié pour relier les uns aux autres et mettre en œuvre de nouvelles capacités digitales.

Asian Paints a fait le chemin inverse : elle a commencé comme *Conservateur*. Ses dirigeants ont d'abord élaboré la vision d'une entreprise unifiée avant de se doter de la gouvernance et des capacités numériques pour la réaliser. Ils se sont ensuite appuyés sur leurs capacités pour transformer la relation client, les processus internes et les modèles d'affaires. Mais le point commun est que leur maîtrise digitale permet à Nike comme à Asian Paints d'engranger d'énormes bénéfices.

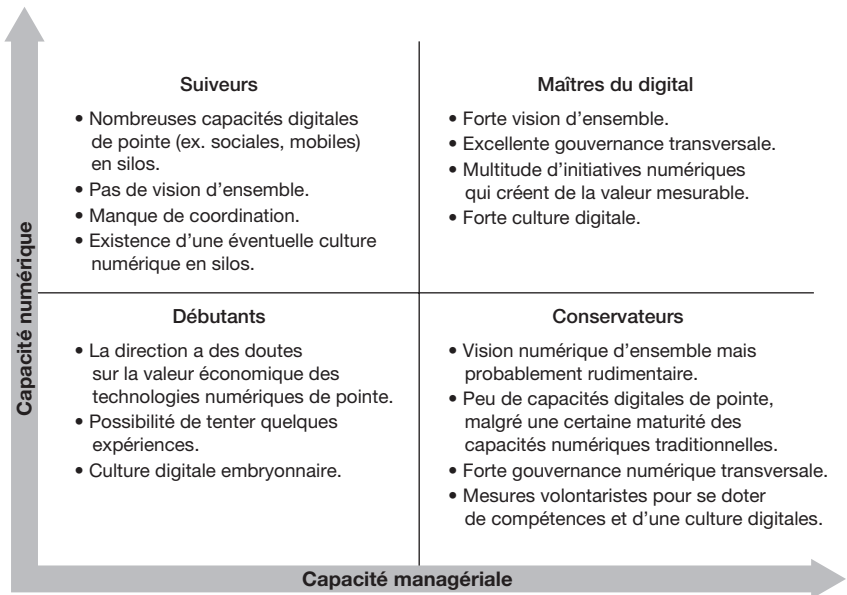
Bien que cela soit moins fréquent, il y a aussi des entreprises qui sont passées directement de la case *Débutant* à celle de *Maître du digital*, sans s'arrêter en cours de route. C'est le cas de Burberry, comme nous le ver-



rons au chapitre 2. Bien entendu, ce grand saut est difficile et risqué, mais il arrive que ce soit la seule solution, et particulièrement en situation de crise, quand « la plate-forme est en feu », comme dans les médias, les industries du spectacle et les services d'information : dans ce cas, faire le grand saut est sans doute la meilleure façon de s'en sortir.

La figure 1.5 détaille les caractéristiques des quatre quadrants de la maîtrise digitale, y compris les défis qu'il y a à affronter dans chacun. Prenez une minute pour y réfléchir. Dans quel quadrant se situe votre entreprise ? Faites votre choix et interrogez ensuite quelques-uns de vos collègues. Est-ce que vos initiatives numériques provoquent un vrai changement ou n'est-ce que de la poudre aux yeux ? Est-ce que vous vous privez des possibilités du digital par excès de prudence ? La grille d'auto-évaluation en annexe peut vous aider à identifier votre position sur la matrice.

Figure 1.5 : Quel est votre niveau de maîtrise digitale ?



Source : George Westerman, Claire Calmèjane, Didier Bonnet, Patrick Ferraris et Andrew McAfee, "Digital Transformation: A Roadmap for Billion-Dollar Organizations", Capgemini Consulting et MIT Center for Digital Business, novembre 2012.

Si votre entreprise se classe dans la catégorie « Suiveur », vous devez avant tout vous doter d'un vrai leadership et commencer à créer des synergies entre vos différentes initiatives numériques. Construisez une vision fédératrice et investissez dans la gouvernance pour coordonner les initiatives. Vous pouvez faire comme Starbucks, qui a engagé un directeur général du numérique, ou comme Nike, qui a créé un département numérique. Avant de devenir un Maître du digital, vous aurez sans doute besoin de réaliser quelques investissements afin de recentrer des initiatives et des technologies disparates au sein d'un programme unifié et cohérent. Ce travail de recentrage, douloureux à court terme, sera bénéfique, entraînant la diminution des coûts et des risques, et une agilité accrue.

Si votre entreprise fait partie des Conservateurs, vous pouvez profiter de votre leadership digital pour vous doter de nouvelles capacités numériques de façon pertinente. Dans toute entreprise, les dirigeants savent qu'il y a des marges de progrès, soit dans la relation client soit dans les processus internes. Faites des essais pour traiter ces problèmes, puis généralisez les expériences positives à l'ensemble de l'entreprise. À l'exemple des dirigeants d'Asian Paints, vous pouvez chercher sans cesse à donner davantage d'ampleur à votre vision digitale. Qu'est-ce que vos nouvelles capacités vous permettent de faire ? Impliquez tous vos salariés, à travers réunions et concours d'innovations ; invitez-les à identifier de nouvelles applications possibles du digital ; et mettez-les en œuvre.

Si votre entreprise se classe parmi les Débutants, vous pouvez faire quelques expériences, soit avec vos clients, soit dans vos opérations internes, avant de plonger dans le digital. Dessinez ensuite une vision de votre avenir numérique et commencez à vous doter des capacités nécessaires pour la traduire dans le réel. Le mieux est souvent de commencer avec la ressource qui est naturellement la plus en phase avec votre entreprise, avant de vous orienter dans une direction qui exige davantage d'efforts. Ainsi, une compagnie d'assurance ou une banque pourra commencer par s'appuyer sur sa culture conservatrice pour développer les capacités managériales avant de faire monter en puissance ses investissements numériques. Des secteurs dynamiques, très orientés clients, comme la mode ou les médias, pourraient commencer par innover sur le plan des capacités technologiques et passer ensuite à la construction d'un leadership fort.

## Et maintenant ?

Vous avez vu l'intérêt d'être un Maître du digital. Vous avez commencé à réfléchir à votre niveau de maîtrise. Le moment est venu de tracer le chemin de votre transformation. Ce livre va vous expliquer comment.

La première partie de ce livre détaille ce qu'implique la construction de vos capacités digitales. Notre enquête a identifié les trois grands domaines concernés : l'expérience client, les processus opérationnels et les modèles d'affaires. Un chapitre est consacré à chaque domaine, avec des exemples pris dans des entreprises du monde entier comme Air France, Burberry, Caesars Entertainment et Codelco. La deuxième partie explique comment vous doter de capacités managériales. Elles se composent de quatre éléments : une vision partagée de la transformation, une gouvernance forte, une implication profonde et une direction technologique solide. Chaque élément fera l'objet d'un chapitre, avec des exemples qui montrent comment les choses se sont passées chez Caesars, Codelco, P&G, Pages Jaunes et Starbucks. La troisième partie enfin vous aide à tracer votre feuille de route, avec des conseils pratiques de management et des grilles d'auto-évaluation à remplir avec vos collaborateurs, afin de vous permettre de profiter vous aussi des bénéfices du digital.



## **PREMIÈRE PARTIE**

# **Se doter de capacités digitales**

Il n'y a pas de doute sur l'ADN des Maîtres du digital. L'un de ses brins est constitué par les investissements avisés sans lesquels il ne peut pas y avoir de transformation numérique. Mais trop d'entreprises croient que les technologies numériques constituent un bénéfice par elles-mêmes, alors que les Maîtres du digital sont ceux qui se concentrent, non sur les technologies, mais sur leur capacité à transformer leur activité.

Cette première partie analyse en détail comment les dirigeants ont transformé les opérations de leur entreprise sur trois plans : l'expérience client, les processus opérationnels et les modèles d'affaires. Nous allons les examiner à tour de rôle.



## CHAPITRE 2

# CRÉER UNE EXPÉRIENCE CLIENT IRRÉSISTIBLE

---

*Un des grands secrets de la vie est que tout ce qui vaut la peine d'être fait est ce que nous faisons pour les autres.*

– Lewis Carroll

---

La transformation de l'expérience client est au cœur de la transformation digitale. Les technologies numériques bouleversent le jeu de la relation client, établissant de nouvelles règles et ouvrant des possibilités qui étaient inimaginables il y a seulement quelques années.

Est-ce que vous voulez enfin entendre la voix de vos clients sans passer par le canal étroit des sondages et des groupes de consommateurs ? Les réseaux sociaux le permettent. Est-ce que vous voulez que vos clients restent fidèles à votre marque quand ils sont en déplacement ? Utilisez les applications mobiles. Voulez-vous savoir où ils se trouvent physiquement ? C'est possible grâce à la géolocalisation. Voulez-vous améliorer vos prévisions afin de personnaliser l'expérience de vos clients ? Les outils d'analyse font ça pour vous.

Pour les Maîtres du digital, ces nouvelles technologies ne sont pas des buts à atteindre, ni des signaux à envoyer aux investisseurs. Ce sont des outils qui doivent être utilisés conjointement pour se rapprocher des clients. La maîtrise digitale va bien au-delà des sites Web et des applis. Elle vise à transformer profondément l'expérience client et à vous donner les moyens de les y guider sans effort.

Une expérience client agréable, réalisée sans commettre d'erreur, crée de la valeur pour les clients comme pour la marque. Elle se mémorise

et stimule la fidélité des clients. Mais, dans les grandes entreprises, la personnalisation de la relation client est une tâche difficile. Et ceci pour trois raisons. D'abord parce que les attentes des clients ont augmenté de façon significative. Sur les 150 cadres dirigeants que nous avons interrogés au début de cette étude, 70 % ont cité la montée incessante des exigences des clients comme l'un des premiers moteurs du changement<sup>1</sup>. Ensuite, parce que l'intégration de nouveaux canaux numériques dans les processus opérationnels peut se révéler un vrai défi du point de vue de l'organisation. Enfin, ces interactions numériques entraînent une évolution forcée de la culture d'entreprise – vitesse d'exécution, processus de décision, règles – qui peut aller à l'encontre de la façon dont les grandes entreprises de l'avant numérique géraient les relations clients. C'est pourquoi, comme les Débutants et les Conservateurs, vous pouvez décider de commencer par tenter quelques expériences, ici ou là. Ou, comme les Suiveurs, investir dans tout ce qui brille. Mais vous allez laisser échapper le gros lot.

Quels que soient les défis à relever, d'énormes bénéfices attendent les entreprises qui sauront créer des expériences d'achat irrésistibles.

## La renaissance digitale d'une marque emblématique

En 2006, quand Angela Ahrendts prit les commandes de Burberry, la croissance du chiffre d'affaires était nettement inférieure à celle de ses concurrents<sup>2</sup>. Tandis que la croissance moyenne du secteur était de 12 à 13 % par an, celle de Burberry stagnait à 1 % ou 2 %. La marque n'arrivait pas à suivre le rythme du secteur des produits de luxe, ni en termes d'innovations, ni en termes de produits et de services. Elle se heurtait à la concurrence de groupes français et italiens beaucoup plus gros qu'elle, chacun disposant de multiples marques et affichant plusieurs fois son chiffre d'affaires et son bénéfice. Il fallait faire quelque chose pour renverser la tendance.

Pour commencer, l'équipe de direction s'est posé une question de fond : « Quelle est notre vision ? » À partir de cela, elle s'est lancée dans un processus quinquennal d'élaboration de stratégie en se focalisant sur ce que Burberry possède d'unique et sur son orientation stratégique. « Qu'avons-nous d'unique par rapport à nos concurrents ? » a demandé



Angela Ahrendts. « Pour commencer, nous sommes britanniques. Ensuite, notre histoire commence avec un manteau. Enfin, nos concurrents ciblent toutes les femmes “qui déjeunent en ville” et avant tout celles de la génération du baby-boom. Nous n’avions pas les moyens de rivaliser sur leur terrain, ni de lutter contre leurs énormes budgets publicitaires. Nous avons donc décidé de cibler la génération Y, celle qui était née entre 1980 et 2000<sup>3</sup>. »

Ce choix stratégique a été le pivot de la marche de Burberry vers le digital. L’entreprise a décidé de concentrer ses dépenses de marketing sur la génération Y, des consommateurs entre 20 et 30 ans. Elle a également décidé de cibler les économies émergentes où la clientèle à fort pouvoir d’achat est en moyenne quinze ans plus jeune que celle des marchés traditionnels. Pour communiquer efficacement avec cette population, Burberry était forcée de parler sa langue maternelle : le digital. C’est à ce moment-là que la vision de Burberry a pris corps et que la marque s’est engagée dans sa transformation numérique.

La présidente de Burberry avait compris que, pour réussir, elle devait se doter d’une vision de sa marque claire et valable mondialement. Christopher Bailey, directeur en charge de la création, était branché digital. Il régnait sur la marque, ce qui veut dire que tout ce que le consommateur voyait devait passer par son bureau. Travaillant en étroite collaboration, Bailey et Ahrendts diffusèrent cette vision en interne. « Nous expliquions, rappelle-t-elle, que nous n’allions plus faire ce que demandaient les personnes ou les régions, mais ce qui était bon pour la marque. Nous parlions du “tsunami digital” à venir et nous nous appuyions dessus pour faire comprendre pourquoi et sur quoi nous devons nous concentrer, et pourquoi l’expression de notre marque mondiale devait être claire et unifiée<sup>4</sup>. »

Une fois l’équipe dirigeante fédérée autour de cette nouvelle vision, Angela Ahrendts et Christopher Bailey choisirent le marketing digital pour cibler leurs clients. Ils recrutèrent une équipe jeune et dynamique dont les membres appartenaient à cette génération Y. L’entreprise alloua aux médias digitaux une part substantielle de son budget marketing, au détriment des médias traditionnels.

Burberry a été excellente en marketing digital, avec à son actif plusieurs initiatives novatrices de grande qualité : une nouvelle version de Burberry.com en onze langues<sup>5</sup> ; le lancement innovant d’un parfum avec

distribution d'échantillons via Facebook ; la création du Tweetwalk, le Tweet podium ou défilé de mode sur Twitter ; la création, en collaboration avec Google, des Burberry Kisses, une appli qui permet à l'utilisateur d'enregistrer un baiser et de l'envoyer à qui il veut, n'importe où dans le monde<sup>6</sup> ; et un partenariat avec WeChat, la plate-forme chinoise de réseaux sociaux, au moment des défilés automne-hiver 2014, pour lancer une série d'expériences de contenus mobiles. Dynamisée par une culture de créativité connectée, Burberry a utilisé les technologies numériques pour associer ses clients du monde entier à l'enthousiasme des grands moments de la marque.

En même temps, la marque continuait à investir dans son réseau de distribution à un rythme soutenu, ouvrant chaque année entre 20 et 30 boutiques. Comment allait-elle utiliser l'innovation numérique pour créer avec ses clients une relation sans rupture entre le site et les magasins ? Ce fut l'affaire du *retail-theater*, le « point de vente (comme) spectacle ». Comme l'expliquait Angela Ahrendts, « nous avons signé des partenariats avec des entreprises du numérique pour mettre en œuvre le concept de diffusion de nos contenus dans tout le réseau mondial des boutiques. Nous nous sommes servis du numérique pour faire vivre notre marque dans nos magasins : de la musique aux vidéos, dont le contenu s'affichait sur des grands écrans, intérieurs ou extérieurs, ou sur les iPads dont étaient équipés tous les vendeurs, et qui donnaient accès à la totalité de la collection, indépendamment de ce qui était disponible en magasin. Nous avons invité nos clients à assister à nos défilés en direct, depuis les magasins, et leur avons donné la possibilité d'acheter les modèles parisiens juste après leur présentation, pour une livraison sous six à huit semaines. Nous avons ainsi fait de nos magasins la vitrine de nos innovations digitales<sup>7</sup>. »

Avant de lancer cette vague d'innovations, Burberry avait consacré plusieurs années à mettre en place une plate-forme d'entreprise afin d'intégrer ses systèmes et de rendre ses opérations mondiales transparentes. Il était stratégique pour elle d'avoir une vision consolidée afin d'améliorer son expérience sans considération de canal, de média ou de plate-forme. « Si nous ne l'avions pas fait, dit Angela Ahrendts, nous n'aurions jamais eu les moyens d'être à la pointe de l'innovation numérique comme nous l'avons été<sup>8</sup>. » La marque a également investi fortement dans le service client, non seulement en formation des vendeurs mais aussi sur le site Internet sur lequel les clients peuvent, en un clic, appeler des conseillers et échanger avec eux en 14 langues, tous les jours de l'année, 24 heures sur 24<sup>9</sup>.

L'analyse d'usage a constitué le défi suivant. L'entreprise a mis en place de nouveaux outils de communication et d'analyse. Elle a nommé un directeur des relations clients chargé d'optimiser l'ensemble des informations fournies par les interactions physiques et digitales. Elle a lancé le programme « *Customer 360°* » de valorisation de l'expérience d'achat par le digital, programme qui invite les clients à raconter leur histoire avec la marque, leurs tendances de consommation et leurs préférences en matière de mode, afin que Burberry puisse connaître leur profil et personnaliser leur expérience. En boutique, les vendeurs ont accès au profil des clients sur leur tablette. Ils savent ainsi, pour donner un exemple, ce qu'une cliente brésilienne a acheté la dernière fois qu'elle a fait escale à Paris et ce qu'elle a dit de la marque sur Twitter<sup>10</sup>.

« Ce que nous avons imaginé, commente Angela Ahrendts, c'était que toute personne ou tout groupe qui voulait entrer en relation avec Burberry se rendrait sur Burberry.com et y vivrait exactement la même expérience que les clients des boutiques. Nous avons voulu les accueillir dans notre monde, le monde de Burberry, et leur ouvrir toutes nos portes comme s'ils étaient accueillis au siège<sup>11</sup>. »

Aujourd'hui, il y a plus de personnes qui connaissent la marque Burberry à travers les médias numériques qu'à travers n'importe quel autre canal. Sur le marché du luxe, 60 % des clients achètent en ligne et vont chercher leur commande en boutique. Comme le fait remarquer Angela Ahrendts, « si la boutique réelle ne ressemble pas à ce que le client a vécu en ligne, c'est que vous n'agissez pas comme une grande marque. » En 2013-2014, pour la deuxième année de suite, le cabinet de conseil L2 a attribué à Burberry le « *QI numérique* » le plus élevé pour une enseigne de mode. Le magazine *Fast Company* l'a classée, là encore pour la deuxième année de suite, dans le Top 10 mondial des entreprises commerciales les plus novatrices. Et l'agence Interbrand l'a classée pour la cinquième année consécutive parmi les meilleures marques mondiales<sup>12</sup>.

## Qu'est-ce qui distingue les Maîtres du digital ?

Burberry offre un remarquable exemple d'une entreprise qui brouille la frontière entre les dimensions physique et numérique de l'expérience client. Mais ce n'est pas un exemple isolé. Notre étude nous a montré

que tous les Maîtres du digital interviennent de quatre façons interconnectées pour transformer l'expérience de leurs clients : à elles quatre, elles modifient fondamentalement l'équation de la valeur pour le client. Premier mode d'intervention, les Maîtres du digital consacrent du temps à comprendre le comportement de leurs clients et à *concevoir l'expérience client de l'extérieur vers l'intérieur*. Ils décryptent ce que font les clients et pourquoi, où et comment ils le font. Puis l'entreprise réfléchit à la façon dont elle peut optimiser cette expérience et par quel canal.

Deuxièmement, les Maîtres du digital font les bons investissements numériques pour *atteindre davantage de clients et intensifier la relation*, en utilisant les nouveaux canaux digitaux. Ils proposent des applications mobiles ergonomiques, créent des expériences gratifiantes sur les réseaux sociaux et réallouent leur budget marketing pour renforcer la relation.

Troisièmement, ils mettent *les informations clients au cœur de l'expérience client* dans son ensemble. Dans une approche plus scientifique, ils utilisent indicateurs et analyse d'usage pour orienter le changement, depuis la compréhension de la façon dont leurs produits et services sont utilisés jusqu'à la segmentation de leur base de clients, à l'offre de promotions personnalisées et à la conception de campagnes de marketing prédictif.

Dernier mode d'intervention, les Maîtres du digital *s'efforcent de gommer toute solution de continuité entre le physique et le numérique*, non pas en remplaçant l'ancien par le neuf, mais en utilisant les technologies numériques pour optimiser l'expérience client en exploitant tous leurs atouts.

## Construire l'expérience client de l'extérieur vers l'intérieur

Pour construire une expérience de qualité, il faut bien entendu partir d'une vision claire du but que l'on essaie d'atteindre. Comme l'a fait remarquer Gary Loveman, dirigeant du groupe international de casinos Caesars Entertainment : « Il faut permettre aux clients de vivre ce qu'ils ont envie de vivre<sup>13</sup>. »

Les clients branchés digital veulent des propositions de produits, de services et d'information qui répondent en temps et en heure à leurs besoins spécifiques. Et le bon moment est lorsqu'ils se connectent, et

ce quelle que soit la plate-forme qu'ils utilisent à cet instant précis. Plus vous avez de zones de contact avec le client, plus vous augmentez la complexité des interactions entre les différents canaux ainsi que le besoin d'en avoir une compréhension détaillée. Ainsi, comment pouvez-vous savoir ce que vos clients ont vraiment envie de vivre ? Vous devez avoir une bonne connaissance de leur comportement et des conditions requises au niveau de l'organisation pour pouvoir leur proposer l'expérience correspondante.

Prenez le temps qu'il faut pour étudier méthodiquement les relations que vos clients entretiennent avec vos produits, vos services, vos canaux de communication, votre marque, votre infrastructure et votre personnel. Ayez une connaissance en profondeur de leurs décisions d'achats et de leurs parcours d'utilisateur. Comment se comportent-ils avant, pendant et après une interaction avec votre entreprise ? Où le bât blesse-t-il ? Que faire pour y remédier ? Dans quel domaine le numérique offre-t-il une possibilité d'optimisation ? Quels clients sont les plus enclins à nouer une relation digitale et comment ?

Chez Allianz, Joe Gross, directeur des marchés, témoigne : « Nous avons commencé par identifier tous les points concernés par le numérique et, comme on pouvait s'y attendre, on les trouve d'un bout à l'autre de la chaîne de valeur, de la sensibilisation des clients à la distribution et à la vente, de l'offre produits à la tarification, etc. Une fois ces zones de contact identifiées, nous leur avons associé des critères d'évaluation<sup>14</sup>. »

Adam Brotman, DG de Starbucks en charge du numérique, a adopté une approche similaire. « Nous regardons les besoins de nos clients, la stratégie de notre entreprise, les zones de contact digital qui existent et celles qui restent à créer, ce qui nous donne la toile de fond sur laquelle nous dessinons la feuille de route qui hiérarchise nos investissements en temps et en énergie<sup>15</sup>. »

Au sein d'une grosse base de données clients, les comportements sont rarement homogènes. Les données et l'analyse d'usage doivent structurer la segmentation de votre base de données et permettre de définir les expériences ciblées en fonction de schémas comportementaux spécifiques. Ainsi, Burberry a compris de bonne heure que les clients à fort pouvoir d'achat de la génération Y sur les marchés émergents, voudraient une relation client digitale enrichie, différente de ce qu'attendaient les clients traditionnels du marché de la mode.

De même, Kirsten Lynch, directrice du marketing de Vail Resorts a compris que pour améliorer l'expérience de ses clients, elle avait besoin d'une compréhension plus fine du comportement des skieurs : « Pendant des années, nous avons utilisé un système de GRC [gestion de la relation client] qui nous donnait des renseignements basiques sur la démographie et le comportement de nos clients. (...) Le ski relève tellement de la passion que nous avons besoin de dépasser ce niveau élémentaire pour comprendre ce qui amène nos clients à la montagne<sup>16</sup>. » Elle a décidé d'utiliser la méthodologie des *Personæ* pour segmenter sa base de clients<sup>17</sup>. « Nous avons les "Alpins liste A" qui sont des mordus du ski et aussi des fous du luxe », raconte-t-elle. « Nous avons aussi les "Raffinés du Village" pour qui les restaurants, les boutiques et les spas comptent plus que le ski ; et les "Têtes Brûlées" qui ne veulent qu'une chose, profiter à fond de leur journée de ski, et qui ne viennent pas là pour le luxe. Segment par segment, nous savons combien de jours ils passent au ski, où ils vont skier et à quoi ils dépensent leur argent. Nous pouvons nous adresser à eux de façon personnalisée. (...) Nous sommes en train de tester une nouvelle technologie qui affiche sur l'écran de l'agent de voyage ce que nous savons de nos clients<sup>18</sup>. »

Il faut aussi que vous soyez sûr de faire un démarrage sans faute. Quel défi cela représente-t-il pour votre organisation ? De quoi avez-vous besoin en termes de changements de processus, de collaborateurs et de technologies pour que la nouvelle expérience que vous allez offrir à vos clients fonctionne tout de suite ? De quelles ressources ont-ils besoin pour pouvoir entrer en contact avec vous en utilisant la technologie qu'ils préfèrent ? Prenons l'exemple d'un self-service : il peut servir à suivre la livraison d'un envoi, à configurer un produit industriel complexe en ligne ou à savoir anticiper avec précision le moment où une pizza sera livrée.

Malheureusement, rares sont les entreprises qui font ce qu'il faut pour réussir. Le cabinet Forrester Research a constaté que 86 % des dirigeants en charge de l'expérience client, considèrent qu'il s'agit bien là d'une priorité stratégique absolue mais que, malgré cela, moins de la moitié des entreprises ont établi un plan d'ensemble pour la traiter ; et que 30 % seulement ont alloué un budget pour financer les changements requis<sup>19</sup>.

Les Maîtres du digital font ce qu'il faut : ils investissent ce qui est nécessaire pour construire de l'extérieur vers l'intérieur une expérience client irrésistible. Et ils sont prêts à opérer les changements organisationnels requis pour tenir leur promesse.

## Élargir votre marché et fidéliser davantage vos clients

Il ne peut pas y avoir de transformation digitale sans investissement dans le numérique. Les Maîtres du digital font les bons investissements pour développer les solutions créatives qui optimiseront l'expérience client. Ce n'est pas le montant de l'investissement qui compte, mais son impact. Pour eux, des technologies comme les réseaux sociaux, la mobilité ou les outils d'analyse ne sont rien d'autre que des outils pour se rapprocher de leurs clients.

Depuis l'ouverture de son site de Seattle, en 1971, Starbucks est devenue l'une des marques les plus connues du monde. C'est une entreprise multimilliardaire qui ne repose pas seulement sur la vente de café, loin de là. Elle a réussi à créer quelque chose d'unique, « l'expérience Starbucks » aussi bien dans ses cafés que sur son site. Mais Starbucks n'a pas toujours été un Maître du digital.

Après un stade de croissance rapide, l'entreprise a été confrontée en 2008 à une baisse de chiffre d'affaires dans ses magasins et la valeur de l'action a chuté de 50 % en deux ans. Le tableau n'était guère plus rose sur le front informatique. Les magasins étaient équipés de systèmes opaques qui fonctionnaient sur des technologies dépassées et les responsables locaux n'avaient pas accès aux e-mails. Pour inverser le courant, sous la houlette d'Howard Schultz, les dirigeants prirent un certain nombre de mesures stratégiques dont celle, cruciale, d'utiliser le numérique pour inventer de nouveaux modes de relation avec les clients. « Cela ne se résumait pas au site Internet et à l'informatique des points de vente, explique Adam Brotman, DG en charge du numérique. L'enjeu était notre capacité à entrer en relation avec nos clients, à transformer leur expérience d'achat et à redonner de la dynamique à l'entreprise.<sup>20</sup> » Le premier chantier a concerné les mobiles et les réseaux sociaux.

C'est avec l'application myStarbucks que Starbucks a fait sa première incursion dans les mobiles. Lancée en 2009, elle permettait au client de localiser le café le plus proche, de trouver de l'information sur les différentes espèces de cafés de la marque et même de composer sa propre boisson. En janvier 2011, son programme de fidélisation est passé au numérique avec la création de l'application mobile Starbucks Card : elle permettait aux clients de régler leurs achats en magasin à partir de leur

téléphone. Les utilisateurs de la Starbucks Card pouvaient visualiser sur l'écran leur carte de fidélité prépayée et pouvaient la recharger en ligne, sur leur téléphone, ou directement en magasin. Ce système s'intégrait de façon fluide à la technologie déployée dans les points de vente, qui pouvait déjà lire les codes-barres. Ce programme a connu un beau succès depuis son lancement : 20 % des transactions par carte de fidélité ont été exécutées sur un téléphone mobile en 2012<sup>21</sup>.

Se maintenant à la pointe de la technologie, Starbucks a continué à développer ses fonctionnalités de paiement par mobile. En 2012, elle a annoncé que ses clients pourraient utiliser Square, l'application de paiement par mobile dont Starbucks avait acquis les droits d'utilisation pour la somme de 25 millions de dollars<sup>22</sup>. A suivi l'intégration de son application avec Passbook, la fonctionnalité native d'Apple qui consolide tickets, coupons de remise et données de la carte de fidélité pour faciliter l'accès à ces données depuis un iPhone ou un iPod Touch.

Les paiements mobiles, grand succès auprès des clients grâce au confort de règlement qu'ils leur offrent, sont aussi une réussite financière pour Starbucks. Avec plus de 3 millions de règlements via mobile par semaine en 2012, ces applications ont permis de réduire substantiellement les frais de traitement des transactions<sup>23</sup>. Et cette réduction profite à la fois à Starbucks et aux consommateurs de café.

Starbucks a aussi occupé le terrain sur les réseaux sociaux. En 2012, avec ses 54 millions de fans sur Facebook, ses 3,4 millions de *followers* sur Twitter, plus 900 000 sur Instagram, Starbucks a été classée n° 1 des entreprises présentes sur les réseaux sociaux.

Comme Starbucks, les Maîtres du digital ne se contentent pas d'investir avec intelligence dans la technologie et les canaux numériques. Ils maximisent leurs investissements en optimisant leur mix média marketing. Burberry a fait le saut en réallouant une part substantielle de son budget marketing aux médias digitaux. Procter & Gamble investit presque un tiers de son budget médias dans le digital, réseaux sociaux et mobilité<sup>24</sup>. Ce n'est pas une petite décision de la part d'un des plus gros investisseurs publicitaires du monde. Mais toutes les entreprises n'ont pas besoin d'être aussi audacieuses. Le cabinet Gartner a estimé que les grandes entreprises américaines dépensent en moyenne 25 % de leur budget marketing dans le digital<sup>25</sup>. Mais peu importe le pourcentage : ce qui est sûr c'est qu'une réallocation budgétaire est indis-



pensable pour tirer tous les bénéfices de la portée accrue des nouveaux canaux de communication.

La présence de Starbucks sur les réseaux sociaux lui vaut plus que des nouveaux fans et *followers*. Elle lui sert aussi à alimenter le flux des innovations inspirées par les clients. Le site My Starbucks Idea a ainsi collecté plus de 150 000 idées d'amélioration concernant les produits, l'expérience client et les programmes d'entreprise<sup>26</sup>. Une fois qu'une idée a été proposée, elle est soumise au vote de la communauté des utilisateurs du site, ce qui permet à Starbucks d'identifier les meilleures idées avant de passer au développement. Elle boucle la boucle avec son blog Ideas in Action sur lequel les collaborateurs de l'entreprise réagissent en direct aux idées des clients, qui peuvent connaître la date à laquelle ils peuvent espérer voir leurs idées mises en œuvre dans les points de vente. Un exemple : un client a suggéré de faciliter la gestion des commandes multiples, ce qui se révèle particulièrement utile quand on va chercher à déjeuner pour ses collègues de bureau. Il a fallu moins d'un mois pour que Starbucks déploie son programme *Runner Reward* : il propose un formulaire qui permet de gérer des commandes multiples et offre une boisson supplémentaire à celui qui s'en est chargé<sup>27</sup>.

Adam Brotman résume cela ainsi : « Tout ce que nous faisons dans le numérique vise à optimiser et à renforcer ces liens (avec nos clients) comme seuls le numérique et Starbucks peuvent le faire<sup>28</sup>. »

## Les informations clients au cœur de l'expérience

La digitalisation de la quasi-totalité de ce que nous faisons ou de ce que nous utilisons a produit un océan d'informations. Les entreprises ont maintenant accès à des données précieuses qui peuvent améliorer substantiellement leur connaissance de l'expérience de leurs clients. Ce sont les *datas* qui peuvent nourrir la création d'expériences clients irrésistibles. Apportant à l'art du marketing une dimension scientifique, les données aident les entreprises à passer des devinettes aux prévisions bien inspirées, et à la vérification permanente des hypothèses.

Les Maîtres du digital appuient fortement ces hypothèses sur les conclusions qu'ils tirent des *datas*. Mais obtenir une connaissance scientifique de

l'expérience client suppose que l'entreprise ait surmonté la difficulté du traitement de l'information. « Quand je suis arrivé chez Caesars, raconte Gary Loveman, son dirigeant, nous collectionnions des masses considérables de données sur les achats de nos clients et nous avons envie d'en faire quelque chose. Mais nous ne savions pas comment. Nous disposions d'un programme de fidélité qui recueillait un tas d'informations qui devaient nous permettre de faire des cadeaux à nos clients – des nuitées gratuites ou des repas offerts – pour les remercier de venir chez nous. Mais nous n'avions aucune idée de la façon de hiérarchiser ces informations de façon à pouvoir leur faire subir un traitement analytique, et à nous permettre de faire en sorte que M. X vienne chez nous une fois de plus à certaines conditions et que M. Y nous rende une autre visite dans d'autres circonstances<sup>29</sup>. »

Aujourd'hui, la situation a bien changé chez Caesars. L'entreprise collecte de telles quantités d'informations (transactions, démographie et comportement d'achat) à travers ses programmes de fidélité qu'elle peut créer un profil détaillé de chacun de ses clients. Ces informations sont accessibles à tous les collaborateurs qui les utilisent pour prendre de meilleures décisions à leur sujet.

À titre d'exemple, le marketing peut créer et cibler avec précision des offres spéciales. En parallèle, les responsables de l'accueil peuvent utiliser les mêmes données pour personnaliser dans les moindres détails le séjour d'un client, à commencer par la façon de l'accueillir quand il arrive et de faire sa chambre. Et si un hôte n'a pas de chance au casino, les responsables de terrain peuvent même faire une analyse coût-bénéfices et lui faire cadeau de certains services pour qu'il garde quand même un bon souvenir de son séjour.

Bien qu'il soit fréquent dans ce métier d'inonder les gros clients (les « baleines » dans le jargon des casinos) de petites attentions personnelles, l'expérience offerte à la grande masse des joueurs est relativement standard. Mais, en abordant la question par les données, Caesars se donne la possibilité d'étendre la personnalisation des attentions à davantage de clients. Comme l'explique Gary Loveman, « vous ne pouvez pas vous permettre de négliger les dizaines de millions de clients qui constituent le cœur du marché<sup>30</sup>. »

La mobilité et les données de géolocalisation jouent aussi un rôle clé dans la connaissance du client chez Caesars. La mobilité intervient dans l'expérience client bien avant qu'il ne passe la porte d'un des 40 établissements

du groupe : celui qui s'est inscrit au service maison Texpress, peut s'enregistrer par SMS. Il récupère ainsi directement sa clé à la réception sans avoir à faire la queue. Texpress combine en plus les données de géolocalisation et les SMS pour envoyer des offres spéciales aux clients en déplacement. Ainsi, comme nous l'explique un membre de l'équipe marketing « si vous êtes à Paris, nous pouvons vous envoyer deux entrées gratuites à la Tour Eiffel ou vous envoyer une invitation au *Bette Midler Show*, notre spectacle du soir, si vous êtes au Caesars Palace après 18 heures. (...) Il se peut qu'il nous reste quelques billets et c'est une bonne façon de les utiliser, à condition de savoir où se trouve le client<sup>31</sup>. »

Le digital a multiplié les informations accessibles aux entreprises, tant en sources qu'en volume. Encore faut-il savoir exploiter ces données, structurées ou non, que la source en soit le comportement des usagers ou les réseaux sociaux. Ajoutez que ces données peuvent être enrichies si on les relie aux informations de géolocalisation fournies par les appareils mobiles. Tout dépend de votre capacité à intégrer toutes ces données pour améliorer vos décisions, personnaliser davantage l'expérience proposée à vos clients et vous donner un véritable avantage concurrentiel.

L'institution financière américaine Capital One est connue pour sa croissance régulière sur le marché de la carte de crédit. Ce résultat tient fondamentalement à ses compétences de pointe en analytique de données. Le traitement des données, internes comme externes, a permis à Capital One de segmenter efficacement son marché.

Son service Card Lab l'informe directement sur les préférences individuelles de chaque utilisateur. Les clients inscrits au Card Lab peuvent personnaliser le visuel de leur carte et choisir entre de nombreuses options en matière de taux d'intérêt, de cotisation annuelle et de tarifs<sup>32</sup>. L'acquisition de l'agrégateur de données Bundle Corp a permis à Capital One de suivre l'historique d'utilisation de plus de 20 millions de cartes de la marque Visa et MasterCard<sup>33</sup>. En outre, elle a réussi à combiner le monde des services bancaires et celui du couponing<sup>34</sup>. Capital One permet ainsi à ses consommateurs d'accéder aux meilleures offres de paiement par mobile, en combinant leur historique d'achats et leur géolocalisation. Sans compter que ces extractions de données permettent aussi à Capital One de mieux comprendre ses clients et d'avoir une perception très fine des préférences de chacun.

Mais ce n'est pas tout. Grâce à son laboratoire d'innovation digitale (*Digital Innovation Lab*), Capital One ne cesse d'inventer de nouvelles

façons d'utiliser ces connaissances pour améliorer l'expérience client<sup>35</sup>. Elle analyse chaque année jusqu'à 60 000 configurations différentes de produits et déploie les plus prometteuses<sup>36</sup>. Les centres de contact digitaux peuvent utiliser ces informations pour anticiper les exigences avec davantage de précision, permettant ainsi d'améliorer le support client.

La stratégie de Capital One lui a valu des résultats financiers en hausse. Son bénéfice net a connu entre 2000 et 2010 une croissance annuelle de 19,3 %. Et même après la crise financière de 2009, elle n'a cessé de se développer avec un taux de croissance de 10,7 % entre 2010 et 2013<sup>37</sup>.

Comme le montre l'exemple précédent, la culture des Maîtres du digital prend racine dans un même objectif : utiliser l'information et l'analytique de pointe pour offrir à leurs clients une expérience de haut de gamme, que ces informations proviennent de leur base de données démographiques, des mobiles, des réseaux sociaux ou du bon vieux souci du détail.

## **Des solutions novatrices pour passer sans rupture de l'expérience physique à l'expérience digitale**

Les entreprises qui utilisent une multitude de canaux – points de vente, téléphone, mail, réseaux sociaux, équipements mobiles, etc. – sont aux prises avec la nécessité d'intégrer ces différentes dimensions. Cela nécessite de concevoir et de mettre en œuvre le changement d'un bout à l'autre de la chaîne, depuis les processus opérationnels jusqu'à l'interface client. L'innovation ne consiste pas à opposer l'ancien au nouveau mais, comme Burberry l'a montré, à articuler de façon créative les dimensions numériques et physiques afin de réinventer des expériences clients irrésistibles et d'entretenir une dynamique d'innovation permanente.

De façon similaire, l'expérience exclusive proposée par Starbucks s'enracine dans un système de relations clients attractives. Starbucks ne finit pas à la porte du café : la marque a enrichi l'expérience client en lançant un pont entre ce qui est vécu au point de vente et les nouvelles expériences possibles en ligne. Accessible à travers une liaison Wi-Fi gratuite, Starbucks Digital Network, le réseau numérique de la marque, offre aux consommateurs qui se trouvent dans un Starbucks des contenus numé-

riques de haut de gamme, comme le *New York Times* ou *The Economist*, pour accompagner leur café. Le réseau permet aussi d'accéder à des contenus locaux comme les critiques de restaurant du guide Zagat ou de faire des recommandations sur Foursquare<sup>38</sup>.

Il n'y a pas que les entreprises commerciales qui combinent les dimensions physiques et numériques pour optimiser la relation client. Les institutions s'y mettent aussi. Le musée des Beaux-Arts de Cleveland a recours au numérique pour optimiser l'expérience et l'implication des visiteurs. « Absolument tous les musées sont à la recherche du Graal, le mélange intime de l'art et du numérique », affirme David Franklin, directeur du musée<sup>39</sup>.

Sur des écrans tactiles de 12 mètres de large, les 3 000 objets exposés au musée apparaissent dans une mosaïque, à la taille d'une carte de vœux. Il suffit au visiteur de toucher une image pour qu'elle s'agrandisse, soit mise en rapport avec des objets connexes et que s'affiche, entre autres informations, la salle où l'objet est exposé. Il lui suffit ensuite de toucher une icône sur l'image pour la transférer sur un iPad (soit le sien, soit une tablette louée au musée pour cinq dollars la journée) afin de se créer son musée personnel, en créant un parcours de visite personnalisé qu'il pourra partager avec d'autres.

« On ne peut pas afficher au mur plus d'une certaine quantité d'informations, constate David Franklin, et plus personne ne se promène avec un catalogue à la main. » L'application donne accès à une photo de l'œuvre dans son cadre original : il est plus intéressant de voir une tapisserie entourée d'autres tapisseries que sur le mur blanc du musée. Une autre fonction permet de prendre des fragments d'une grande tapisserie et d'en faire un album de bandes dessinées ou une bande-annonce de film. Le visiteur vit quelque chose d'amusant, d'éducatif et de motivant. Ces innovations ont aussi bien attiré au musée des visiteurs branchés digital et fait revenir plus souvent les habitués de longue date.

## Un défi de taille pour les entreprises traditionnelles

Cette ère digitale a, à la fois, modelé et amplifié les attentes des clients. Ces dernières années, de nombreuses entreprises ont placé la barre très

haut. Que vous commandiez un taxi sur une application mobile ou que vous souscriviez en ligne une assurance personnalisée pour votre animal de compagnie, c'est simple, ça marche, ça répond à vos besoins et c'est même souvent une expérience agréable. Et les exigences ne cessent d'augmenter. Une étude réalisée par Harris Interactive, en 2011, a conclu que 89 % des consommateurs quittent une marque parce qu'ils ont mal vécu leur expérience d'achat, alors qu'ils n'étaient que 68 % en 2006<sup>40</sup>.

Les clients ne séparent pas leurs expériences en ligne de leurs expériences en magasin. Pour eux, les produits et les services constituent un tout. Ils recherchent des avis objectifs et ils comparent. Ils veulent être clients de marques qui s'intéressent à eux, et ils partagent ouvertement leur ressenti, qu'il soit bon ou mauvais. Le cabinet Forrester Research a constaté qu'en 2010, un quart des consommateurs américains qui estimaient avoir été mal servis avaient fait part de leur insatisfaction sur les réseaux sociaux, soit 50 % de plus qu'en 2009<sup>41</sup>. On peut le regretter mais rien ne laisse penser que ce mouvement doive se ralentir dans un futur proche. Mieux vaut s'y préparer.

Offrir au consommateur une expérience irrésistible est un des axes stratégiques de la transformation digitale. Ce ne sont pas les occasions qui manquent, mais elles ne sont pas faciles à saisir. Elles supposent une vraie connaissance du comportement des clients, de bons investissements, la maîtrise des données clients et la créativité nécessaire pour faire la synthèse de l'ancien monde et du nouveau. Comme nous le verrons dans la deuxième partie, elles requièrent à la fois de solides compétences opérationnelles et des SI de qualité. Il n'y aura pas de changement organisationnel sans une vision puissante et un leadership fort. Et quels que soient les obstacles qui vous empêchent d'offrir à vos clients une expérience d'achat irrésistible, surmontez-les. À terme, cela contribuera à la qualité de vos résultats et fera changer votre culture d'entreprise de l'intérieur.

Dans le chapitre suivant nous allons voir comment les Maîtres du digital se dotent des ressources opérationnelles qui leur permettent de gagner en efficacité et en flexibilité, et ainsi d'augmenter la satisfaction client. Dans la deuxième partie, nous décrirons la méthode pour se doter du leadership qui vous permettra, comme Burberry, de transformer à la fois l'expérience que vous offrez à vos clients et l'ensemble de votre entreprise.

## GAGNER AVEC LE DIGITAL

### Aide-mémoire : l'expérience client

- ✓ Mettez l'expérience client au cœur de votre transformation digitale.
- ✓ Pensez l'expérience client de l'extérieur vers l'intérieur.
- ✓ Utilisez les nouveaux canaux digitaux pour élargir votre marché et fidéliser davantage les clients.
- ✓ Faites des *datas* et des outils d'analyse le nerf de la guerre de la réinvention de l'expérience de vos clients.
- ✓ Inventez de nouvelles façons de mêler intimement les dimensions numériques et matérielles de l'expérience client.
- ✓ N'arrêtez jamais d'innover, c'est sans fin. À chaque amélioration de l'expérience client grâce au digital, s'ouvrent de nouveaux horizons de progrès.





## CHAPITRE 3

# METTRE À PROFIT LA PUISSANCE DES PROCESSUS CLÉS

---

*Ce qui est devant vous et ce qui est derrière vous, ne pèse guère en comparaison de ce qui est en vous.*

– Ralph Waldo Emerson

---

Codelco, le plus grand producteur mondial de cuivre, n'a pas choisi de centrer sa transformation digitale sur l'expérience client. L'entreprise s'est penchée sur elle-même et a transformé ses processus opérationnels pour les rendre à la fois plus efficaces et plus innovants<sup>1</sup>. Propriété de l'État chilien, Codelco emploie près de 18 000 personnes et produit 10 % du cuivre mondial. En 2012, elle a produit 1,8 million de tonnes de cuivre, pour un chiffre d'affaires de 15,9 milliards de dollars<sup>2</sup>.

L'exploitation minière est une industrie de main d'œuvre, dangereuse et qui demande un travail intensif. La coordination est difficile parce que les données actualisées ne sont souvent accessibles que sur le lieu même du travail, soit dans le sous-sol avec les mineurs, dans les wagonnets qui parcourent les mines ou auprès des machines qui traitent le minerai. Confronté aux défis de la productivité, de la sécurité et la protection de l'environnement, le comité exécutif de Codelco a examiné sans complaisance ce que l'avenir pouvait lui réserver. Sa stratégie était de transformer son cœur de métier et de passer d'un modèle physique à un modèle à moteur numérique.

Pour donner corps à cette vision, ils ont monté Codelco Digital, programme dont l'objectif était d'automatiser en profondeur le travail

minier et d'accompagner les dirigeants dans le développement, la communication et le suivi d'une vision digitale à long terme. Marco Orellana, directeur des SI et pilote de Codelco Digital, a travaillé avec le comité exécutif, les collaborateurs, les fournisseurs, les partenaires industriels et parfois même certains de ses concurrents pour imaginer des processus opérationnels novateurs. « Autrefois, disait-il, notre métier était une activité de main d'œuvre, mais aujourd'hui il est bien davantage lié à la connaissance et aux technologies numériques récentes. (...) Nous avons introduit des processus novateurs, de nouvelles façons de travailler et des relations différentes avec les mineurs<sup>3</sup>. »

Après avoir fait évoluer les systèmes administratifs internes, Codelco s'est attelée à la transformation du processus d'extraction. La première étape a consisté à mettre en place le *real-time mining*, c'est-à-dire le pilotage de l'ensemble des opérations en temps réel, afin d'améliorer la performance opérationnelle<sup>4</sup>. Sur quatre sites, des experts coordonnent l'activité depuis un centre d'opérations, à partir des informations qui remontent des différentes parties des mines. Les opérateurs saisissent et partagent l'information en temps réel pour accorder les opérations et ajuster les plannings de production si nécessaire.

Ces premières avancées ont planté le décor d'un changement plus radical. Aujourd'hui, les wagons sans conducteur arrivent à destination dans les délais et avec moins d'accidents que lorsqu'ils étaient pilotés par des êtres humains. Les leçons tirées de cette expérience ont permis de déployer dans les mines des machines sans opérateurs. Et les processus continuent d'évoluer pour tirer parti des possibilités offertes par la technologie mobile, les outils d'analyse et les équipements embarqués. Selon Marco Orellana, de nombreux ouvriers « ne se rendent déjà plus à la mine. Ils se rendent en ville, au poste de commande, (...) et ils se servent de leurs connaissances, pas de leur force physique<sup>5</sup>. »

Le processus de transformation n'est pas terminé. Il conduit à des évolutions opérationnelles encore plus radicales. Grâce aux réseaux d'information intégrés et à l'automatisation complète des processus, les mines du futur que Codelco va imaginer seront totalement nouvelles. Elle s'oriente vers un modèle de mine intelligente où les mineurs n'auront plus jamais besoin de descendre travailler dans un environnement hostile. La mine intelligente est un objectif dont l'enjeu a été rendu encore plus évident après la catastrophe de 2010, qui a vu 33 mineurs d'une autre compagnie

piégés sous terre pendant 68 jours<sup>6</sup>. Des machines 100 % automatisées, interconnectées par un vaste réseau de communication, pilotées à distance depuis le centre de contrôle, fonctionneront 24 heures sur 24<sup>7</sup>.

Mais la transformation digitale des opérations minières apporte bien plus que de la sécurité. En faisant sortir les ouvriers du sous-sol, Codelco va pouvoir imaginer des mines selon des spécifications différentes. En effet, si un tunnel s'écroule sur un mineur, c'est une tragédie, mais s'il s'effondre sur un chariot sans conducteur, c'est beaucoup moins grave. Des mines conçues pour être exploitées sans hommes sont moins coûteuses et plus rapides à creuser, avec les conséquences positives que cela entraîne sur les résultats de l'entreprise. Quand Codelco pourra creuser à moindres frais et moindres risques, elle pourra exploiter d'immenses gisements qui ne sont pas économiquement viables aujourd'hui. Ce qui a commencé comme une amélioration des processus d'information et l'installation de wagonnets sans conducteur, est maintenant en train de changer le modèle économique de toute l'entreprise.

En même temps que Codelco automatise ses processus et ne met plus les ouvriers dans des situations de danger, elle modifie en profondeur son rapport avec les salariés. « Nous sommes une entreprise très conservatrice, reconnaît Marco Orellana, et il nous est donc particulièrement difficile de remettre en cause notre culture<sup>8</sup>. » Les managers s'efforcent d'accélérer l'exécution, basent davantage leurs décisions sur les *data* et augmentent le potentiel d'innovation de l'entreprise. « Nous avons organisé un concours d'innovation, raconte Marco Orellana, afin de promouvoir les idées neuves et d'encourager nos ouvriers à innover. » Quand ils sont à l'origine d'une innovation dans une des mines, Codelco fait connaître cette innovation et ses auteurs au reste de l'entreprise.

Bien que Codelco ne soit pas plus que les autres compagnies minières à l'abri des tensions entre la direction et les syndicats, dirigeants et ouvriers se retrouvent côte à côte pour repérer et mettre en œuvre les possibilités offertes par le numérique. « Nous devons améliorer la sécurité des ouvriers, rappelle Marco Orellana, et nous devons inventer une façon d'exercer ce métier qui attire davantage les ouvriers qui n'aiment plus travailler à la mine et dans les tunnels<sup>9</sup>. »

Aujourd'hui, les dirigeants de Codelco cherchent dans le management par la modélisation à atteindre une « nouvelle frontière ». Au lieu de faire leurs choix sur la base des résultats passés, ils se dirigent vers le manage-

ment prédictif en temps réel. « La difficulté, explique Marco Orellana, est grande, car nous devons adapter les outils que nous utilisons aujourd'hui, comme les ERP, pour les rendre capables de collecter, traiter et déployer ce nouveau type d'information. Il n'y a pas de doute que cette capacité nous apporte un avantage concurrentiel, en nous permettant d'être encore plus productifs et efficaces que nous ne le sommes. »

Codelco touche déjà les dividendes de sa transformation digitale. L'efficacité opérationnelle et la sécurité augmentent de façon régulière. La durée d'exploitation des mines anciennes se voit prolongée et de nouveaux gisements ont été identifiés. Elle collabore avec toutes sortes de fournisseurs, qu'ils soient ou non du secteur, pour inventer des façons novatrices d'exercer et d'orchestrer ses activités. Grâce à la qualité de sa vision et de son exécution, cette entreprise d'État transforme ses processus opérationnels, son métier et, potentiellement, la nature même de l'activité minière dans le monde entier.

Le cas de Codelco, comme celui de Burberry, Asian Paints et Caesars, démontre comment la première étape de la transformation des processus opérationnels par le numérique pose les bases des transformations futures. C'est une constante que nous avons retrouvée dans des dizaines d'entreprises utilisatrices d'outils numériques, depuis les SI de base jusqu'aux technologies mobiles et embarquées les plus pointues. On ne peut opérer de transformation opérationnelle par le numérique sans avoir installé une solide colonne vertébrale technologique qui intègre et coordonne processus et données ; ni, par ailleurs, sans s'être demandé comment la technologie et l'information peuvent permettre de mieux conduire l'activité de l'entreprise. Les opportunités ne cesseront de se présenter, en termes d'expérience client, de processus opérationnels et de modèles d'affaires.

## La puissance de la transformation digitale des processus

Soyons clairs : transformer ses processus fait moins envie que transformer l'expérience client. Vos technologies et vos processus ne sont probablement pas aussi jolis et présentables que ce que vous montrez à vos clients. Vos meilleurs opérationnels ont sans doute plus les mains dans le cambouis que vos commerciaux. Nous savons tous que ce qui est sexy

vu du dehors ne tient pas forcément la route, vu du dedans (et vice-versa). Quel que soit le secteur, les entreprises qui bénéficient d'un avantage concurrentiel sont celles dont les opérations leur permettent d'être plus productives, efficaces et agiles que les autres. Qui plus est, sans un opérationnel fort, il est impossible d'utiliser l'énergie numérique pour créer une expérience client exceptionnelle, comme l'ont montré Burberry et Caesars dans le chapitre précédent. Cependant, de l'extérieur, on remarque moins la qualité des processus opérationnels que les changements de l'expérience client.

Le fait que les opérations soient, par nature, invisibles en fait une source d'avantage concurrentiel particulièrement précieuse. Vos concurrents voient les conséquences – l'augmentation de votre productivité ou de votre agilité – mais ils ne savent pas d'où elles viennent. C'est un avantage concurrentiel difficile à imiter parce qu'il résulte de la coordination de processus, de savoir-faire et de données qui fonctionnent ensemble comme une machine bien réglée. Il ne suffit pas de mettre en place une technologie ou un processus isolé(e). C'est pourquoi il a fallu des années aux constructeurs américains pour maîtriser les méthodes de production au plus juste de Toyota, même si le constructeur japonais faisait volontiers visiter ses usines à ses concurrents<sup>10</sup>. Plus près de nous, des entreprises traditionnelles peinent encore à adopter les méthodes numériques des leaders de l'Internet, comme Amazon et Google, bien qu'elles soient connues dans les grandes lignes. Comme le montrent ces exemples, quand bien même vos concurrents commencent à comprendre le ressort caché de votre supériorité opérationnelle, il peut se passer des années avant qu'ils réussissent à se l'approprier.

Les opportunités sont multiples. Dans tous les secteurs, dans tous les pays, des entreprises s'approprient les avantages inhérents au numérique. Les dirigeants prennent des décisions plus pertinentes sur la base d'informations de meilleure qualité. Les salariés collaborent quotidiennement avec des gens qu'ils n'ont jamais vus, qui travaillent dans des pays où ils ne sont jamais allés, et ils restent reliés à leur bureau partout et tout le temps. Les ouvriers, informés en temps réel, prennent des décisions et résolvent de façon créative des problèmes opérationnels, ce qui n'aurait jamais été possible auparavant. Les technologies numériques, des robots à la gestion des flux de tâches en passant par les outils de diagnostic, l'emportent sur les êtres humains en termes de coûts, de qualité, de sécurité et de protection de l'environnement. D'autres

technologies démultiplient la puissance des travailleurs, améliorent la productivité et la satisfaction professionnelle dans des métiers allant du service client à la chirurgie, en passant par le barreau. La virtualisation des processus permet de les détacher du lieu où s'exécute le travail proprement dit et de fournir aux décideurs les informations dont ils ont besoin indépendamment de leur source. Ainsi, grâce au numérique, les entreprises tirent le meilleur parti possible de la mondialisation de leurs connaissances et de leur taille.

Par où donc commencer ? Le premier grand pas à faire consiste à optimiser vos processus internes. Vous pouvez numériser votre cœur de métier, changer la façon de travailler de vos salariés, créer de la visibilité en temps réel ou améliorer la pertinence de vos décisions. Mais ce n'est qu'un début. Les entreprises les plus performantes, comme ces Maîtres du digital que nous avons étudiés, ne se contentent pas d'améliorer tel ou tel processus. Ils voient dans les technologies un moyen de repenser la façon même de mener leur activité, en se libérant des postulats dépassés qui ne faisaient que refléter les limites des anciennes technologies.

## Les alternatives opérationnelles de l'ère pré-digitale

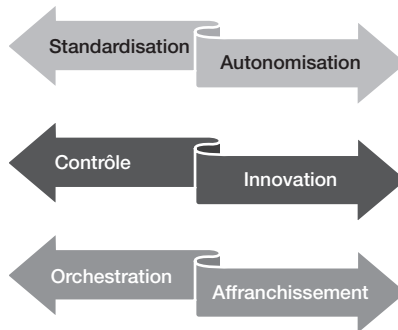
L'amélioration de la performance opérationnelle confronte de nombreux dirigeants à des conflits de priorités. Faut-il se concentrer sur les besoins de l'entreprise au niveau mondial ou sur ceux des entités locales ? Sur la gestion du risque ou sur l'innovation ? On pourrait croire qu'il n'est pas possible d'optimiser les deux à la fois. Six leviers de progrès opérationnel s'opposent traditionnellement pour produire trois alternatives managériales (fig. 3.1). Les limites des technologies et des méthodes de management pré-digitales ont forcé les managers à chercher des compromis entre ces différents leviers, à raisonner en termes de « ou bien-ou bien » plutôt que de « et-et ».

Ainsi, les concepts de *standardisation* et d'*autonomisation* sont traditionnellement vus comme antinomiques : les artisans autonomes, libres de choisir leur méthode de travail, étaient considérés comme moins efficaces que les ouvriers à la chaîne, infiniment moins autonomes (et moins épanouis) que les artisans. La standardisation peut déboucher sur l'automatisation, qui disqualifie encore davantage les ouvriers, fait bais-

ser les salaires et détruit des emplois<sup>11</sup>. En un mot, quel est le sort des travailleurs dans un monde où les ordinateurs peuvent de plus en plus remplacer le travail humain<sup>12</sup> ?

Deux autres objectifs opérationnels considérés comme antinomiques sont le *contrôle* et l'*innovation*. Un contrôle étroit des processus, permettant de s'assurer qu'ils fonctionnent exactement comme prévu et de détecter la moindre dérive, peut améliorer leur efficacité et diminuer les risques. Mais la maîtrise des dérives peut aussi empêcher d'apporter aux processus des innovations utiles<sup>13</sup>. On risque de rendre les salariés incapables de les adapter aux besoins ou de tenter des expériences pour les améliorer. De l'autre côté, en relâchant les contrôles pour rendre l'innovation possible, on ouvre aussi la porte à l'inefficacité et à la fraude.

Figure 3.1 : Trois alternatives opérationnelles du monde pré-digital



Une troisième alternative résulte du besoin de synchronisation au sein des processus complexes. Au xx<sup>e</sup> siècle, on utilisait pour cela le papier, les bureaux et les réunions de coordination. C'est pourquoi, par exemple, aussi bien les commerciaux et les techniciens d'entretien que les inspecteurs de police devaient repasser au bureau régulièrement pour remplir d'innombrables comptes-rendus. C'est aussi la raison pour laquelle il y a tant de salariés qui se sentent noyés sous les réunions de coordination et les emails. Traditionnellement, il était très difficile de coordonner les activités des salariés si on les laissait quitter leur bureau ou leur poste de travail.

En conséquence, l'*orchestration* voulue par les managers et l'*affranchissement* désiré par les salariés forment encore un autre couple antinomique

du monde pré-digital. Dans le passé, les impératifs de la coordination imposaient d'interdire aux salariés de prendre des distances avec les lieux et les moyens de la coordination. Cela gonflait les frais généraux, faisait baisser la productivité des salariés, augmentait leur sensation de ne pas être libres et minait leur énergie. Libérer les personnes et les processus des contraintes imposées par les anciennes technologies permet aux salariés de se concentrer sur des activités plus importantes. Mais cela peut aussi créer des problèmes de transmission de l'information.

Ce serait vraiment bien si l'on pouvait arbitrer entre ces objectifs autrement qu'en termes de « ou bien-ou bien », non ? Et si à la question « préférez-vous standardiser ou donner de l'autonomie ? » (ou : contrôler ou innover ?, ou : orchestrer ou donner de la liberté ?), vous pouviez répondre simplement « oui ! » ?

## La transformation digitale transcende les alternatives opérationnelles d'autrefois

Confrontés à ces alternatives insurmontables, la réaction classique des managers est de chercher à réduire les dérives et à limiter la flexibilité. Ils repensent les processus dans le sens d'un surcroît de standardisation, de contrôle et d'orchestration. C'est une approche qui avait un sens autrefois, avant les ordinateurs, et c'est resté l'objectif de nombreux programmes d'informatisation au cours des 50 dernières années.

Toutefois, la dernière vague de technologies numériques est différente. Des technologies comme celle des smartphones, d'outils d'analyse des *big data*, des réseaux sociaux collaboratifs et des dispositifs embarqués font exploser les anciennes alternatives. Ces mêmes technologies mobiles et collaboratives qui *libèrent* les salariés de leur table, de leurs formulaires de compte-rendu et des réunions de coordination, permettent également de les *coordonner* plus étroitement. La *standardisation* qui enlève toute créativité à certaines tâches peut aussi donner aux salariés la *liberté* nécessaire pour être créatifs sur d'autres plans. La technologie qui impose des *contrôles* stricts aux processus pour réduire les dérives et la fraude, peut aussi contribuer à les faire évoluer de manière innovante. Nous allons voir comment différentes entreprises abordent ces alternatives.



## *Standardisation et autonomisation*

Depuis l'époque de Frederick Taylor, les ingénieurs voient dans la standardisation une façon d'améliorer l'efficacité des processus. Par des méthodes comme les études de temps et de mouvements, ils décomposent chaque processus en tâches élémentaires, standardisent chaque composant, éliminent les gestes inutiles et demandent aux opérateurs d'appliquer des recettes. Ce type d'activité, même à l'ère pré-informatique, a permis à la production des innovations radicales, comme l'invention des pièces interchangeables et la chaîne d'assemblage mobile.

La standardisation est aussi ce qui rend possible l'automatisation. Les initiatives de ces 25 dernières années en matière de réingénierie de processus et de gestion des ressources de l'entreprise (ERP) ont entraîné des bénéfices financiers spectaculaires<sup>14</sup>. Des robots exécutent désormais 24 heures sur 24, sans se plaindre, des tâches standardisées sur les chaînes de montage, avec moins d'erreurs que les humains. Ils peuvent aussi réaliser des travaux à risque comme de peindre des automobiles, et ils sont plus efficaces car ils n'ont pas besoin des dispositifs de protection nécessaires pour des opérateurs. Plus les performances informatiques augmenteront, plus les machines pourront accomplir de tâches jusqu'ici dévolues à des ouvriers<sup>15</sup>.

Mais la standardisation peut rendre les personnes plus efficaces sans pour autant les remplacer. En fournissant des informations précises sur le fonctionnement d'un processus et sur le point d'avancement de chaque commande, les progiciels de gestion intégrés permettent de mieux travailler. Il en est de même dans le cockpit d'un avion comme dans une pharmacie, où la standardisation des processus rend le travail plus efficace et plus sûr sans pour autant supprimer des postes.

Regardons comment les entreprises gèrent l'alternative standardisation-autonomisation. Il est juste de commencer par la standardisation, car les dernières technologies ouvrent des possibilités totalement nouvelles. Ainsi, les téléphones mobiles, le commerce électronique et les dispositifs embarqués fournissent des milliards de points de données dont l'exploitation permet de comprendre comment standardiser des processus pour les améliorer. Mais, tandis que certaines entreprises continuent de faire de la standardisation un moteur d'efficacité, d'autres ont su transcender l'alternative de la standardisation et de l'autonomisation.

### UPS devient plus efficace grâce à la standardisation

La réussite du service mondial de livraison UPS repose largement sur la standardisation et l'efficacité opérationnelle. UPS est présente dans 220 pays, et emploie près de 400 000 salariés. En 2012, elle a servi 8,8 millions de clients et livré environ 4,1 milliards de colis. Elle maîtrise un réseau logistique complexe avec des millions d'associations possibles entre options de service et itinéraires de livraison. « Notre objectif, explique Jack Levis, directeur des opérations, n'est pas seulement de livrer nos clients à temps mais de leur fournir tous les services qui répondent à leurs besoins. Nous leur offrons même la possibilité de modifier les paramètres de livraison en cours d'expédition. Cette mission implique de pouvoir coordonner les commandes en permanence, de modifier les plannings d'itinéraires et suivre les livraisons d'une énorme flotte de véhicules terrestres et aériens<sup>16</sup>. »

Depuis des dizaines d'années, UPS est le champion de la standardisation des processus, allant jusqu'à indiquer à ses chauffeurs comment descendre de leur camionnette. Elle n'a cessé de s'améliorer ainsi en termes d'efficacité, de sécurité et de qualité<sup>17</sup>. Les technologies récentes d'analyse des données permettent d'aller encore plus loin. UPS, explique Jack Levis, produit « avec ses dispositifs embarqués, ses véhicules, ses équipements de suivi et ses capteurs, d'énormes masses de données. Notre objectif est de les ordonner et de les traiter pour en faire un outil d'aide à la décision<sup>18</sup>. »

L'optimisation des itinéraires est un enjeu central et un défi complexe : « Nous avons, rappelle Jack Levis, 106 000 conducteurs de camionnettes dans le monde et nous livrons plus de 16 millions de colis par jour. Quand vous pensez que chaque conducteur peut emprunter des milliards d'itinéraires différents, le nombre de possibilités augmente de façon exponentielle. Toute la question est de trouver comment exploiter l'océan d'informations fournies par nos capteurs et par nos véhicules pour indiquer au chauffeur le meilleur trajet possible<sup>19</sup>. » Résoudre cette énigme peut entraîner des gains considérables, car un kilomètre de moins par conducteur et par jour se traduit par une économie de plus de 30 millions de dollars par an<sup>20</sup>.

Jack Levis et son équipe avaient recours à des algorithmes très pointus pour « gratter » des millions de kilomètres sur les trajets de livraison. Dans le cadre de ce projet, il suffit de malaxer pendant six à huit secondes

les réglementations professionnelles, les données cartographiques, l'information client et le droit du travail, entre autres paramètres, afin d'optimiser les itinéraires. Il se peut que le trajet optimisé ressemble beaucoup à l'itinéraire habituel du chauffeur – à 400 mètres près économisés ici et 800 mètres là – mais le gain véritable réside dans la somme des trajets économisés sur des milliers de livraisons.

Ce projet représente un effort énorme pour UPS qui lui a alloué près de 500 salariés. Mais il procure un bénéfice opérationnel significatif. Pour l'instant, l'analyse a permis à UPS de gagner 85 millions de miles, soit 136 millions de kilomètres, par an, ce qui représente une économie de plus de 8 millions de gallons ou 30 millions de litres de carburant.

Les systèmes ont permis de réduire le temps d'arrêt des moteurs de 10 millions de minutes, en partie grâce aux capteurs embarqués qui aident à déterminer à quel moment du processus de livraison il faut allumer et couper le moteur. À elle seule, cette technologie a fait économiser 1,7 million de litres de carburant et permis de réduire les émissions de dioxyde de carbone de 6 500 tonnes.

« Nous ne considérons pas ces initiatives comme des “projets analytiques”, commente Jack Levis, mais comme des projets d'entreprise. Notre objectif est de traiter les processus, les méthodes, les procédures et l'analyse comme un tout. Pour le salarié sur le terrain, la façon dont on utilise les résultats de l'analyse s'intègre tout bonnement à son métier<sup>21</sup>. »

#### Transcender l'alternative standardisation-autonomisation

UPS a dégagé des millions de dollars d'économies en standardisant ses processus internes. De nombreuses entreprises réalisent des améliorations similaires et en retirent des économies substantielles. Toutefois, bien que précieux, ces changements ne concernent que l'une des branches de l'alternative, alors que d'autres entreprises ont réussi à transcender cela.

Certes, la standardisation comporte des risques de déqualification et de perte d'autonomie pour les salariés, mais ce n'est pas obligatoire. Les entreprises peuvent confier les tâches répétitives aux salariés qui y trouvent leur compte et, même si la standardisation fait disparaître certains postes, elle peut donner à d'autres salariés la liberté de réaliser des tâches plus gratifiantes.

Nous avons étudié un industriel qui a commencé par standardiser, puis automatiser un grand nombre de tâches de sa fonction RH, réduisant le personnel de l'équipe de 100 à moins de 30 salariés. En même temps, il a amélioré le niveau de satisfaction de l'ensemble des collaborateurs : les salariés ont trouvé qu'il était plus facile de gérer des tâches répétitives selon un système de *self-service* et le reste de l'équipe RH est aussi plus heureuse, comme en témoigne leur directeur. Ses subordonnés peuvent maintenant se consacrer à « élargir leurs compétences de management plutôt qu'à compter des jours chômés<sup>22</sup>. » Pour l'avenir, le DRH envisage de recruter de nouveaux salariés pour faire face à l'augmentation de ces nouvelles tâches RH enrichies.

Asian Paints a standardisé la prise de commandes de ses détaillants. Autrefois, plusieurs centaines de représentants faisaient régulièrement le tour des revendeurs<sup>23</sup>. Ils prenaient les commandes de peinture et autres produits, répondaient aux questions et se tournaient pour la livraison vers les centres locaux de distribution, qui fonctionnaient sans lien les uns avec les autres.

Y voyant une possibilité d'améliorer les opérations, les dirigeants de la société ont mis en place un système unique de gestion intégrée (ERP) pour gérer tout le processus de la commande au règlement et déployer une gestion avancée de la chaîne logistique. Pour pouvoir déployer le nouveau système, il fallait standardiser le fonctionnement, à la fois localement et transversalement. Cela a donné lieu à une amélioration de l'information et de l'efficacité. « Pendant cette période, témoigne Manish Choksi, DG et directeur de la stratégie, nous avons posé des fondations financières et opérationnelles très solides pour la croissance de l'entreprise<sup>24</sup>. »

La direction n'a pas tardé à identifier un autre potentiel de standardisation : les études leur ont montré qu'il y avait une marge de progrès possible sur l'expérience client et sur les ventes si on centralisait les commandes ordinaires dans un centre d'appels unique, au lieu de les faire prendre par des représentants sur le terrain. Cela permettait de raccourcir le processus et de faire des économies d'échelle sur le personnel qui prenait les commandes.

Bénéfice supplémentaire, alors que la qualité de service variait selon les zones et les représentants, le centre d'appels et sa plate-forme technologique de pointe ont transformé cette situation : pour la première fois, la

direction a pu disposer d'une vue d'ensemble de toute l'activité client de l'entreprise. Elle a pu faire en sorte que chaque revendeur, où qu'il soit, bénéficie de la même qualité de service. Les managers ont pu suivre les résultats de chaque téléconseiller et ainsi mettre en place des formations et opérer les ajustements nécessaires. Le progrès touchait plus que la prise de commandes car le système permettait de comprendre pourquoi certains centres de distribution obtenaient de meilleurs résultats que les autres.

Et les salariés dans tout cela ? Les opérateurs de centre d'appels effectuent des tâches hautement répétitives, gérées par des systèmes automatisés. Et pourtant ce sont des emplois que les opérateurs trouvent très supérieurs à ceux auxquels ils auraient pu prétendre auparavant. Quant aux représentants, ils ont certes perdu une des dimensions clés de leur travail d'avant, mais l'élimination de la prise de commandes ordinaires leur a donné la possibilité de faire mieux. Pouvant accéder de partout au système central et ayant reçu formation et appui de la part d'Asian Paints, les anciens preneurs de commandes sans grande qualification se sont transformés en gestionnaires autonomes de la relation client. Ils rendent un meilleur service aux revendeurs et s'épanouissent davantage, alors que les opérateurs des centres d'appels sont parfaitement contents d'effectuer des prises de commandes répétitives.

Nous avons pu constater ce double mouvement simultané de standardisation et d'autonomisation dans de nombreuses entreprises. Dans les pharmacies en ligne, l'automatisation du processus de mise à disposition des médicaments libère les pharmaciens pour des tâches plus gratifiantes : conseiller les patients et gérer les commandes complexes plutôt que de mettre des pilules en flacons. Chez Caesars, la standardisation et l'automatisation poussées améliorent l'efficacité des processus tout en informant les salariés au jour le jour sur chaque client. Les chargés de relation client peuvent ainsi décider de faire cadeau d'un surclassement ou d'un repas sans en référer à leur manager. Ils sont aussi informés en temps réel si un client a un problème et peuvent décider de la meilleure façon d'intervenir<sup>25</sup>.

### ***Contrôle et innovation***

Le centre opérationnel de Codelco permet aux managers de savoir en temps réel où en sont les diverses activités d'une mine. Toute l'information étant disponible au même endroit, les managers peuvent identifier les problèmes potentiels, coordonner les activités et améliorer

la planification. La maîtrise des dérives améliore l'efficacité et la sécurité des processus tandis que le suivi en continu permet à Codelco de s'adapter à l'évolution de la charge de travail, de la composition du minerai ou de l'efficacité des machines, entre autres paramètres. En plus, l'intégration des diverses sources d'information aide Codelco à identifier les secteurs sur lesquels elle doit innover.

Dans de nombreux métiers, l'automatisation convient particulièrement aux applications qui exigent des ajustements permanents. Ainsi, les systèmes de pilotage automatique modifient à la marge la poussée et la direction de l'avion pour qu'il garde le cap. Les automates de production mélangent les composants dans les proportions et à la température requises afin d'optimiser les réactions chimiques et de garantir la qualité du produit final. Les systèmes comptables font en sorte que les clients ne puissent effectuer que des transactions valides, en termes de comptes et de montants. Cependant, le contrôle automatique risque aussi de freiner l'innovation et d'empêcher des dérives potentiellement intéressantes. Les systèmes trop contraignants risquent d'empêcher les salariés d'offrir des privilèges spéciaux à leurs meilleurs clients. Un excès de contrôle de la chaîne logistique peut contraindre un gérant de magasin à se contenter de ce que lui envoie le siège et l'empêcher de rechercher le meilleur mix produit par rapport à sa clientèle.

Comme dans le cas de l'alternative précédente, c'est du côté du contrôle que se sont présentées les premières voies de progrès. Les technologies récentes, comme les dispositifs mobiles et embarqués, offrent de nouvelles façons d'améliorer l'efficacité des processus et la qualité des produits, et d'empêcher la fraude. Mais tandis que certaines entreprises ont tendance à ne regarder que le contrôle, d'autres transcendent l'alternative et innoverent tout en contrôlant.

### Maîtriser la qualité des processus

Bien qu'elle ait choisi de transcender l'alternative standardisation-autonomisation pour le processus de vente, Asian Paints a tout misé sur le contrôle en ce qui concerne la fabrication<sup>26</sup>. La fabrication des peintures est une activité à faible marge où les risques d'erreur sont nombreux. Les matières premières constituent 60 % du coût total. Les produits chimiques doivent être mélangés selon des proportions précises, à un moment précis, et ils risquent de polluer l'environnement s'ils ne sont pas utilisés comme il faut.

La forte croissance de la demande de peinture a obligé Asian Paints à ouvrir une nouvelle usine tous les trois ans. Or, comme l'explique Manish Choksi, la construction d'une usine de classe internationale « exige un degré élevé d'automatisation à des fins à la fois de productivité de la main d'œuvre, d'amélioration de la qualité et de réduction des déchets<sup>27</sup>. » Ayant compris comment la technologie pouvait améliorer la fabrication, la direction a inauguré en 2010 une usine presque totalement automatisée d'une capacité de 200 000 tonnes, suivie en 2013 par une usine de 300 000 tonnes, totalement automatisée cette fois. Du point de vue de la gestion de l'information, les deux usines sont complètement intégrées, les données des systèmes de contrôle de l'atelier et des entrepôts étant connectées à l'ERP sans rupture.

C'est ainsi que l'entreprise a pu renforcer son efficacité opérationnelle. En flux continu, les matières premières en provenance des réservoirs de stockage sont mélangées automatiquement et conditionnées. Ce sont des techniciens qui suivent la progression du travail et qui entretiennent les équipements, mais tout le reste est géré par des ordinateurs.

Pour la direction, les bénéfices de l'automatisation vont bien au-delà de la diminution des coûts de main d'œuvre. Ils touchent aussi aux possibilités d'augmentation des volumes, d'amélioration de la qualité, de renforcement de la sécurité et de la protection de l'environnement. Les accidents du travail sont moins nombreux. L'entreprise a moins besoin de recruter d'ouvriers pour suivre l'augmentation de la production. La qualité est améliorée par la réduction des dérives du processus. Et la télé-métrie intégrale à chaque étape du processus permet aux ingénieurs de régler les problèmes plus vite qu'auparavant.

### Maîtriser les risques de fraude

Les technologies récentes donnent de nouveaux moyens de maîtriser les risques de fraude. Les services financiers disposent de systèmes et de règles de conformité qui leur permettent de repérer et d'empêcher les opérations non autorisées. Les sociétés gestionnaires de cartes de crédit disposent de systèmes automatisés de gestion des fraudes en temps réel. Mais les technologies numériques offrent aussi des possibilités dans d'autres secteurs.

Les opérations frauduleuses et les vols commis par les salariés sont un problème endémique dans les entreprises. L'ACFE, *Association of*

*Certified Fraud Examiners*, spécialisée dans la prévention de la fraude, a rapporté que les pertes annuelles d'une entreprise du fait de la fraude s'élevaient en moyenne à 5 % de son chiffre d'affaires<sup>28</sup>. Selon la *National Restaurant Association*, les vols commis par le personnel ont représenté en 2007 4 % du chiffre d'affaires annuel, soit une perte totale de plus de 8,5 milliards de dollars. Ces chiffres sont significatifs car la marge bénéficiaire d'un restaurant se situe souvent entre 2 % et 6 % avant impôts<sup>29</sup>.

Dans les restaurants, le vol offre aux serveurs de multiples occasions d'arrondir leurs fins de mois. Il y a une multitude de façons de voler le patron ou les clients, dont l'annulation d'une vente après avoir empoché un paiement en liquide ou la suppression d'un achat sur une facture que le client a payée. Ces opérations échappent largement aux gérants car les serveurs varient les techniques pour éviter de se faire repérer.

Récemment, une grande chaîne de restauration des États-Unis a mis en place une application pour faire face à ce problème : elle passe en revue la totalité des transactions de la caisse enregistreuse pour repérer les cas de fraudes si manifestes que le serveur ne peut pas les nier. Le gérant peut alors interpeler le serveur, en disposant d'informations suffisamment précises sur les tenants et les aboutissants du vol. Les actions qu'il peut mettre en place vont de la surveillance ouverte à l'amende et au licenciement.

Une étude de l'efficacité du système, conduite sur 392 restaurants de milieu de gamme, a conclu que les types de vols les plus fréquents ont été réduits de 21 % en moyenne<sup>30</sup>. Plus intéressant encore, les chercheurs ont constaté que le chiffre d'affaires total de chaque restaurant avait augmenté en moyenne de 7 %, ce qui peut s'interpréter soit comme un bond considérable de la productivité des serveurs, soit comme une sous-estimation de l'efficacité préventive du système. De plus, la vente des boissons, qui sont les premières cibles du vol dans les restaurants, ont augmenté de 10,5 % et c'est d'autant plus important que la marge sur les boissons est de 60 % à 90 % dans ce type d'établissement, ce qui représente près de la moitié du bénéfice total. Pour le propriétaire, ce type de surveillance digitale est l'occasion d'augmenter immédiatement son bénéfice sans investissement majeur ni modification de son processus de travail. Pour les serveurs, c'est peut-être différent...

Les possibilités s'étendent également à d'autres domaines. Depuis des années, les gouvernements se servent de l'informatique pour détecter les



indices de fraude fiscale ou boursière. Aujourd'hui, ils explorent d'autres secteurs. Ainsi, des recherches récentes ont permis de détecter des indices de fraude sur les contrôles d'émissions des moteurs<sup>31</sup>. Les États peuvent utiliser ces indices pour cibler leurs opérations de police et lutter contre la corruption.

#### Transcender l'alternative contrôle/innovation

Bien que le numérique présente un intérêt considérable pour maîtriser les variations des processus et réduire la fraude, il n'est pas moins utile pour stimuler l'innovation. Le suivi quantitatif de processus étroitement surveillés permet à des entreprises comme Asian Paints, Caesars et Codelco d'identifier les zones à problèmes et d'améliorer les processus. Elles peuvent mener des expériences comparatives et mesurer avec précision l'écart entre l'échantillon et le groupe témoin. « Il y a trois raisons de se faire virer à coup sûr chez Caesars, aurait dit Gary Loveman. La première est le vol. La deuxième est le harcèlement. Et la troisième est de tenter une expérience sans groupe témoin<sup>32</sup>. »

Une enseigne de restauration mène actuellement des expériences de tarification et de promotions sur une chaîne de franchisés opérant dans des installations provisoires accueillant des événements sportifs ou des spectacles. Grâce à la signalisation numérique, l'entreprise réalise des essais d'offres et de tarifs pour augmenter ses ventes. Les vendeurs peuvent modifier le menu en fonction de l'événement accueilli : match de baseball ou de football, concert, etc. L'enseigne fait maintenant des essais d'ajustement dynamique des prix en fonction des demandes liées à la météo, à l'heure ou aux niveaux de stock. Elle met en commun les informations collectées sur chaque site pour que tout le monde en profite. Sans pour autant cesser de tester à nouveau ses idées sur tous les sites et vérifier que ce qui vaut pour Milwaukee vaut aussi pour Miami, et réciproquement.

Une expérience encore plus forte est celle de Seven-Eleven Japan (SEJ) qui a mis en place un processus de contrôle centralisé et robuste qui augmente l'efficacité tout en favorisant l'innovation<sup>33</sup>. Sa plate-forme d'information et de traitement relie la totalité des magasins et des centres logistiques au siège en temps réel. Les gérants de magasin savent exactement où en est chaque commande passée, qu'il s'agisse des plats chauds (livrés deux fois par jour), des plats froids (livrés une fois par jour) ou des denrées non périssables livrés à une fréquence moindre. Dans chaque point de vente, un tableau de bord donne en temps réel le niveau des

ventes par rapport à des périodes similaires dans le passé. Les gérants savent ce qui se vend et ce qui ne se vend pas et ils peuvent ajuster leurs commandes en conséquence. Ils peuvent même effectuer ces ajustements au jour le jour et, par exemple, commander davantage de plats chauds les jours où la météo annonce du froid et de la pluie.

Cette robuste supervision des processus favorise également l'innovation. SEJ lance régulièrement de nouveaux produits et les teste sur un échantillon de magasins, obtenant un retour rapide sur leur niveau de ventes : les bons produits sont conservés et les mauvais abandonnés. Elle expérimente également des services de guichet bancaire et de règlement de factures qui s'appuient sur le maillage serré de ses points de vente pour faciliter la vie des clients.

SEJ a commencé à encourager les initiatives d'innovation au niveau local. Les gérants de magasin sont invités à faire des hypothèses de vente et à passer leurs commandes en conséquence. Ainsi, s'ils voient les enfants affectionner une couleur, ils pourront alors commander des accessoires assortis. Ils pourront aussi suggérer un produit nouveau en fonction des demandes de leurs clients. Quand une expérience est positive, elle devient une innovation qui peut être généralisée à tous les magasins. Dans une entreprise dont la moitié des produits sont des nouveautés de l'année, le potentiel d'innovation venue du terrain est très précieux.

SEJ montre clairement comment la technologie permet de transcender l'alternative contrôle/innovation. Les normes et les processus qui réduisent les dérives peuvent aussi servir de déclencheur à des expériences qui amélioreront les résultats. Ce type d'expérimentation sur des processus étroitement contrôlés est une technique d'innovation bien connue d'entreprises digitales comme Amazon et Google<sup>34</sup>. Aujourd'hui, elle migre du monde numérique au monde physique. Cela ne serait pas possible sans l'intégration de données en temps réel fournies par les technologies numériques actuelles. Mais seules les entreprises qui ont pris des mesures volontaristes pour utiliser l'information de façon nouvelle peuvent libérer le potentiel d'innovation inhérent aux opérations digitales.

### ***Orchestration et affranchissement***

Les nouvelles technologies numériques libèrent les collaborateurs des contraintes qui les bridait. Il est de plus en plus possible de travailler d'où l'on veut et quand on veut. On peut communiquer à sa guise avec

quelques amis ou avec des centaines d'« amis », et partager des informations sensibles à l'intérieur comme à l'extérieur de son entreprise. Là où de nombreux salariés voient la liberté, beaucoup de managers voient le chaos.

D'un autre côté, le numérique permet une synchronisation plus précise des processus. Les lecteurs mobiles de codes-barres des entrepôts et des magasins se connectent directement aux inventaires et aux systèmes financiers pour lancer des commandes qui sont transmises à tous les services de l'entreprise et à d'autres entreprises à l'extérieur. Avec le GPS et les téléphones mobiles, il est facile de suivre les collaborateurs de terrain, ce qui permet de gérer leur planning et de suivre leur productivité plus étroitement que jamais. Les étiquettes et les lecteurs des systèmes d'identification par radio fréquence fournissent des masses de données permettant de suivre les équipements et de contrôler les processus en temps réel.

De nombreuses entreprises n'utilisent ces technologies et ces données qu'à des fins de coordination. Mais on peut en tirer davantage et il y a des entreprises qui cherchent à transcender l'alternative, c'est-à-dire à assouplir les contraintes qui encadrent les personnes et les processus, tout en coordonnant plus étroitement les processus.

#### Orchestrer les chaînes logistiques par le digital

Les technologies numériques offrent de nombreuses possibilités d'améliorer la coordination des chaînes logistiques. Tous les maillons de la chaîne – fournisseurs, intermédiaires, fournisseurs de services et clients – sont informés en temps réel. La collaboration proactive des fournisseurs et la visibilité du flux de matières premières permettent d'améliorer la qualité des commandes et de réduire les coûts d'approvisionnement. Les entreprises qui ont fait passer leurs chaînes logistiques au numérique en retirent des bénéfices considérables et font la course en tête.

L'entreprise américaine Kimberly-Clark, spécialiste des produits d'hygiène intime et de santé, s'est dotée d'une chaîne logistique régie par la demande, utilisant l'analyse pour avoir une visibilité en temps réel sur les besoins. Elle peut ainsi lancer sa fabrication et constituer ses stocks précisément sur la base des achats réels de ses clients au lieu de planifier sa production à partir d'hypothèses construites sur la base de ses historiques de vente. À partir des informations fournies par des revendeurs tels que Walmart, Kimberly-Clark dégage des prévisions qui déclenchent

les expéditions vers leurs magasins et servent de base à des décisions d'affectation de ressources et de planification des moyens. Cela lui a aussi permis de créer un nouvel indicateur de suivi et d'amélioration de la performance de la chaîne logistique. Défini par la différence entre les expéditions et les prévisions, et exprimé en pourcentage des expéditions, cet indicateur suit avec précision l'état des unités de stockage et des points de livraison. Grâce à lui, Kimberly-Clark a réduit ses erreurs de prévision d'un pourcentage qui va jusqu'à 35 % pour une semaine et jusqu'à 20 % pour deux semaines. Sur une période de 18 mois, le progrès s'est traduit par une diminution des stocks tampons allant d'un à trois jours et par une baisse de 19 % de ses stocks de produits finis, avec un impact proportionnel sur le bas de bilan de la société<sup>35</sup>.

L'enseigne de mode Zara nous offre un autre exemple. Cas unique, son modèle économique de « *fast-fashion* » s'appuie sur une chaîne logistique entièrement régie par la demande<sup>36</sup>. Les équipes du siège, y compris les designers, suivent en temps réel les remontées d'informations sur les achats pour créer de nouveaux designs et optimiser les niveaux de prix. Grâce à la standardisation des informations produits, Zara peut lancer sans délai le design assisté par ordinateur de nouveaux modèles, jusqu'aux instructions précises de fabrication.

Les pièces sont suivies par codes-barres, depuis la coupe jusqu'au bout de la chaîne de production. La distribution a recours à un minimum d'opérations manuelles, des lecteurs optiques triant et distribuant plus de 60 000 vêtements à l'heure. Zara s'appuie aussi sur la proximité entre son site de production et son principal centre logistique pour limiter les risques et le temps de mise à disposition.

La maîtrise de toute la chaîne de valeur permet à Zara de créer, produire et livrer un nouveau modèle en quatorze jours environ, alors que ses concurrents ont besoin d'environ neuf mois. Travaillant sur des lots de plus petite taille, Zara est plus précise dans ses prévisions à court terme et perd moins d'argent en frais de stockage et taux d'obsolescence. Il y a donc moins de produits soldés et des marges plus élevées. Ainsi, les invendus de Zara ne représentent pas plus de 10 % du stock, alors que la moyenne du secteur est de 17 % à 20 %.

## Orchestration et liberté chez Air France

Des entreprises comme Kimberly-Clark ou Zara se sont assurées des bénéfices substantiels en utilisant le digital pour resserrer les liens entre les divers maillons de leur chaîne de valeur. Mais même si les approches qui mettent l'accent sur la coordination se révèlent très précieuses, il existe aussi des possibilités de transcender l'alternative orchestration/liberté : tout en améliorant l'orchestration des opérations, les entreprises donnent aux salariés la liberté d'effectuer un certain nombre de tâches en s'affranchissant des contraintes administratives, du bureau et des horaires. Air France a pu le faire en passant du papier aux documents électroniques pour gérer ses opérations de vol<sup>37</sup>. Pour prendre conscience de la mesure du défi, rappelons que la compagnie gère 4 000 pilotes qui effectuent des centaines de vols par jour, dans le monde entier. Autrefois, il fallait une documentation papier pour chaque pilote, chaque appareil et chaque route aérienne, soit au total près de 20 kilos de surcharge ! Ajoutez à cela que le papier offre une base médiocre pour la coordination des opérations. Avant de prendre une décision critique en matière de sécurité ou d'horaires, il fallait attendre que les informations contenues sur les supports papiers soient saisies pour être traitées par les systèmes. Des processus où le temps est un facteur critique nécessitaient une coordination physique, par téléphone ou par radio, et il fallait souvent remplir des formulaires à la fin.

Gérer la documentation de chaque vol n'est pas une mince affaire. Par le passé, chaque avion avait ses propres documents de référence et les pilotes en gardaient un exemplaire chez eux. À Orly et à Roissy, les fiches d'information de toutes les destinations desservies par Air France étaient conservées dans des salles dédiées. Chaque avion avait son manuel et ses calculateurs de performance, les variantes étant fonction des systèmes de motorisation. Le personnel d'assistance préparait pour chaque vol un dossier comprenant des informations météo, des détails sur les aéroports et les itinéraires de vol. Cette masse de papiers contribuait à la sécurité et à la sûreté des vols d'Air France, mais au prix d'une énorme complexité opérationnelle. Sébastien Veigneau, officier pilote de ligne chez Air France, raconte : « Par le passé, nous recevions notre planning sous format papier tous les mois. Ces documents étaient envoyés individuellement à chacun des 4 000 pilotes et aux 15 000 hôtesses, stewards et chefs de cabine<sup>38</sup>. »

En 2006, la direction d'Air France a compris que le numérique pouvait libérer le personnel des formulaires papier et de la coordination

manuelle, tout en permettant de mieux orchestrer les processus. Il y avait là une possibilité de réduire les coûts et les risques, d'améliorer la formation des pilotes et d'accélérer les processus critiques. La première étape a consisté à numériser la quasi-totalité de la documentation de référence et des informations de vol. Il a fallu équiper tous les pilotes d'un ordinateur portable, sur lequel ils pouvaient exécuter ce qu'ils faisaient autrefois sur papier. En parallèle, en installant à bord des systèmes électroniques de gestion de l'information baptisés « *Electronic Flight Bags* », la compagnie a commencé à réduire la place du papier dans la gestion des opérations de vol. L'avantage pour Air France était que toutes les notes étaient lisibles et accessibles en temps réel et au même endroit. La documentation numérique était plus facile à tenir à jour et les pilotes pouvaient accéder en un clic aux informations les plus récentes. L'avantage pour les passagers était la réduction des temps d'attente, du fait de l'efficacité accrue des opérations.

Tout prometteur qu'il fût, le processus s'est heurté à des obstacles. Des problèmes de conception de l'application et la résistance des pilotes ont entraîné une certaine insatisfaction. En 2009, Air France a travaillé avec ses informaticiens pour développer une application plus rapide, plus simple et plus moderne. En quelques mois à peine, ils ont créé une appli iPad baptisée « *Pilot Pad* » que les pilotes trouvèrent plus utile que celle qui avait été conçue pour ordinateur.

Ces changements opérationnels échappaient largement aux clients, même s'ils en étaient bénéficiaires en profitant d'une sécurité accrue, d'une meilleure coordination des équipages et des appareils et d'une réduction des temps d'attente.

La coordination digitale a permis à Air France d'améliorer substantiellement ses processus, et ces bénéfices ont dépassé les frontières du tarmac. La transformation digitale a aussi libéré les pilotes de tâches qui avaient, dans le passé, causé beaucoup d'agacement et nécessité un surcroît d'efforts. Grâce à leurs Pilot Pads, les pilotes pouvaient accéder, depuis n'importe où dans le monde, à la plate-forme de planification de la compagnie. Aujourd'hui, chaque fois qu'Air France révisé un de ses documents, 60 % des pilotes concernés sont au courant sous 24 heures. En outre, les pilotes peuvent satisfaire plus facilement à leurs obligations de formation. Il ne leur est plus nécessaire d'aller suivre des présentations en salle pour rester en phase avec les nouveaux avions et les toutes dernières pratiques, ce qui n'est pas rien compte tenu de leur

emploi du temps. Les nouveaux modules de e-learning leur permettent de se former où et quand ils le veulent.

À ce jour, le programme Pilot Pad est un succès. En se libérant du papier, Air France a coordonné ses processus mieux que jamais. Bénéfice supplémentaire, la tablette a donné aux pilotes la liberté de s'acquitter de leurs tâches autres que le pilotage où et quand ils veulent. Comme nous l'a dit Sébastien Veigneau, « le déploiement du Pilot Pad a rendu les opérations de vol efficaces et sympathiques. La seule question que nous posent maintenant les pilotes, c'est : "Quand vais-je avoir mon Pilot Pad ?" » Le programme a été étendu à l'ensemble des pilotes en 2013. Considérant son potentiel en termes de satisfaction, le groupe Opérations de vol envisage de continuer à élargir le périmètre de l'outil en le dotant de nouvelles fonctionnalités digitales. Ainsi, les équipages de cabine ont été munis d'iPads en 2014.

## Construisez votre avantage opérationnel

La transformation digitale des opérations a commencé dans les années 1960 et 1970 avec les systèmes transactionnels élémentaires. Elle s'est accélérée dans les années 1980 et 1990 avec l'arrivée des PC, des emails et des systèmes en ligne. Elle a fait un bond en avant dans les années 2000 avec les téléphones mobiles, le Web et la baisse du coût des communications internationales. Elle ne peut que s'accélérer davantage grâce à des technologies comme la robotique souple, l'analytique de pointe, les technologies de reconnaissance vocale et de traduction, et l'impression 3D.

Dans ce contexte, comment allez-vous réfléchir aux moyens de transformer vos opérations ? L'avantage que procure leur numérisation ne se résume pas à la mise en place d'outils magnifiques. Il combine de façon unique les personnes, les processus et le numérique pour vous aider à dépasser vos concurrents. Aucun des exemples que nous avons cités dans ce chapitre ne se réduit à l'adjonction d'une technologie à un processus. Dans tous les cas, ce dont il était question en réalité était de se servir de la technologie pour repenser les processus opérationnels de l'entreprise. Si vous comprenez la force de cette transformation, vous pouvez vous doter d'un avantage que peu de concurrents pourront copier.

Quand vous cherchez des possibilités de transformation de vos opérations, ne commencez pas par penser mobiles, analyses ou dispositifs

embarqués. Commencez par penser aux contraintes avec lesquelles vous vivez depuis des années, contraintes que vous ne voyez même plus comme telles parce qu'elles vous semblent aller de soi. Mais est-ce que les présupposés sous-jacents à ces contraintes sont toujours vrais ? Ou bien est-ce que les nouvelles technologies vous permettent de modifier radicalement votre façon de travailler ? C'est comme cela que vous allez pouvoir identifier les opportunités les plus prometteuses.

Cherchez comment les six leviers s'appliquent à vos opérations et imaginez comment le numérique peut vous permettre de transcender leurs alternatives. Mais ne vous arrêtez pas en cours de route. Les Maîtres du digital que nous avons étudiés ont toujours utilisé plusieurs leviers – ensemble ou séparément – pour transformer leurs opérations. Un changement débouchait sur un autre changement et lui-même sur un autre, et ainsi de suite.

Dans ces entreprises, ce sont à la fois le design et les processus de fabrication qui ont été libérés du papier, ouvrant de nouveaux horizons à la coordination de leurs opérations. Codelco s'est appuyée sur l'automatisation d'abord pour les contrôler et ensuite pour les repenser. Asian Paints a remis en cause les postulats hérités de son histoire, pour standardiser son processus de vente tout en donnant à ses commerciaux de terrain l'autonomie nécessaire pour effectuer des tâches plus stratégiques. Caesars a numérisé le contrôle de ses processus tout en donnant à ses salariés le pouvoir de prendre des décisions sans en référer à quiconque et de s'impliquer activement dans la recherche d'innovations qui amélioreront chaque processus.

La transformation digitale des opérations exige une vision qui aille au-delà des corrections à la marge. Elle exige quelque chose de plus, à savoir des informations de qualité, accessibles en temps réel aux personnes et aux machines qui en ont besoin. De nombreuses entreprises ne peuvent entamer une véritable transformation opérationnelle sans se livrer à une remise en cause complète de leur héritage en matière de systèmes et d'informations afin de se doter d'une vision unifiée des processus et des données. Ce n'est pas rien mais le jeu en vaut la chandelle. Comme nous le verrons dans le chapitre 8, la mise à niveau de votre plate-forme technologique est la base sur laquelle tout le reste se construit.



## Gagner avec le digital

### Aide-mémoire : les opérations

- ✓ Libérez-vous des postulats obsolètes de l'ère pré-digitale.
- ✓ Traquez les goulots d'étranglement et les actions inutiles dans vos processus et demandez-vous comment les technologies numériques peuvent vous permettre de repenser vos opérations.
- ✓ Demandez-vous comment vous pouvez jouer de chacun des six leviers pour améliorer vos opérations.
- ✓ Si vous ne pouvez pas attaquer de front les deux branches d'une alternative, commencez par la standardisation ou par le contrôle. C'est de cette façon que vous avez des chances de pouvoir aborder les autres leviers. Cherchez des exemples dans votre secteur et dans les autres.
- ✓ Comme dans le cas de l'expérience client, une plate-forme numérique robuste est indispensable à votre transformation digitale. Nous verrons cela plus en détail au chapitre 8.



## CHAPITRE 4

# RÉINVENTER LES MODÈLES D'AFFAIRES

---

*Ne laissez pas se tarir votre inspiration et votre imagination. Ne devenez pas l'esclave de votre modèle.*

– Vincent van Gogh

---

Nous avons montré comment un Maître du digital tel que Burberry pouvait créer de la valeur en transformant l'expérience client. Il peut aussi, comme Codelco, réaliser d'énormes gains de productivité en transformant ses processus opérationnels. Mais certaines entreprises vont encore plus loin. Elles repensent à la fois l'expérience client, les processus internes et leur équation économique, afin de réinventer leur modèle d'affaires.

Comme nous l'avons décrit dans l'introduction de ce livre, les vagues d'innovations digitales déferlent à une fréquence de plus en plus rapide. Le paysage concurrentiel est en mouvement perpétuel. Les barrières d'entrée qui protégeaient autrefois les entreprises et les secteurs en place sont tombées. La concurrence est mondiale et le digital permet d'aller chercher sans cesse de nouvelles opportunités. La durée de vie des modèles économiques se raccourcit, ce qui remet en question la notion d'avantage concurrentiel durable.

Quel que soit leur secteur d'activité, les dirigeants doivent garder l'œil sur l'évolution technologique qui est rapide, et aussi riche d'opportunités que de menaces ; ils doivent être prêts à réinventer leur modèle économique en fonction des besoins, ce qui peut impliquer de changer en

profondeur aussi bien les produits vendus, que la façon de les vendre et d'en tirer un profit. Cette réinvention englobe le champ concurrentiel ; elle peut conduire à reconfigurer la chaîne de valeur afin de maintenir un différentiel de productivité significatif par rapport aux concurrents. Elle peut aussi impliquer de faire évoluer l'activité d'un niveau multinational à un niveau réellement mondial, de passer de la vente de produits à celle de services à valeur ajoutée ou de prendre pied sur des marchés complètement nouveaux. Elle peut aussi déboucher sur la création de nouvelles activités ou de nouveaux services digitaux, soit pour élargir le modèle d'affaires en cours, soit pour le remplacer.

Les dirigeants ont au moins trois raisons de comprendre le potentiel de création de valeur que recèle la réinvention de leur modèle économique. D'abord, parce que cette réinvention peut redistribuer les chaînes de valeur et faire bouger les lignes dans le paysage concurrentiel. Ce phénomène a déjà créé des milliards de dollars de valeur dans des secteurs qui vont de la distribution au transport aérien<sup>1</sup>. Ensuite, parce que la réinvention d'un modèle d'affaires, avec ses implications en termes de réingénierie des processus, est difficile à imiter. Et, enfin, parce que le développement exponentiel de l'innovation technologique ne cesse d'ouvrir des possibilités aux entreprises et de les confronter à de nouvelles menaces qui les mettent au défi de repenser fondamentalement leur façon de faire des affaires. C'est le cas de l'impression 3D qui a donné naissance à de nouveaux modèles de production et à des offres clients inimaginables il y a quelques années de cela.

Mais la réinvention des modèles d'affaires reste un phénomène difficile à cerner : 7 % seulement des entreprises qui ont répondu à notre questionnaire ont déclaré que leurs programmes digitaux contribuaient au lancement d'activités nouvelles ; et seulement 15 % qu'ils avaient fait émerger de nouveaux modèles d'affaires<sup>2</sup>. On peut supposer, soit que de nombreux dirigeants ne sont pas en quête d'occasions de renouveler leur modèle économique, soit qu'ils considèrent que les risques sont trop élevés pour s'y lancer.

Dans ces conditions, pourquoi s'en donner la peine ? Parce qu'il y a encore plus de risque à ne pas le faire. Dans les secteurs de la musique, de la presse et du trading boursier, les dirigeants ont déjà constaté les bouleversements fondamentaux que la réinvention des modèles d'affaires digitaux entraîne pour leur métier. Le même constat est en train de se

faire depuis le secteur des assurances jusqu'à celui de l'enseignement et, quel que soit votre métier, vous devez être dans les premiers à mettre en question votre modèle actuel. Sinon, quelqu'un d'autre s'en chargera.

### Gare aux situations acquises

Le modèle économique des taxis londoniens a longtemps été stable. Des infrastructures coûteuses mettaient en relation l'offre et la demande, avec des centres d'appels ouverts en permanence et des équipements GPS dans les voitures. Mais, malgré ce déploiement technologique, il n'était pas pour autant facile de trouver un taxi à Londres. Quelque chose allait nécessairement se produire.

Quand trois hommes d'affaires et trois chauffeurs de taxi, les six cofondateurs de la start-up Hailo, se retrouvèrent dans un café de Soho en 2010, ils pensaient à tout sauf à révolutionner un modèle d'affaires. Terry Runham, Russell Hall et Gary Jackson – les trois chauffeurs de taxi – avaient tenté, avec des résultats mitigés, de faire démarrer une affaire d'e-taxi. Ron Zeghibe, Jay Bregman et Caspar Woolley – les trois hommes d'affaires – disposaient d'un algorithme, conçu originellement pour une activité d'e-coursier et qui était en quête d'une nouvelle utilisation. Ils sont tout de suite tombés d'accord : les dysfonctionnements du marché des taxis londoniens pouvaient devenir une chance pour eux.

La vision qui était au cœur de l'initiative de nos chauffeurs n'était pas évidente. Pour eux, à ce stade, il ne fallait pas se soucier de l'expérience client. Au contraire, il fallait créer un système qui fonctionne pour les chauffeurs. Le reste viendrait tout seul. Les hommes d'affaires virent tout de suite le potentiel qu'il y avait à créer de la différenciation du côté de l'offre, là où l'on pouvait ériger des barrières d'entrée. Tous les concurrents cherchaient à verrouiller la clientèle et se copiaient mutuellement en déployant des applications mobiles similaires. Il fallait aborder le problème différemment.

Très tôt, les six partenaires ont cherché des solutions à deux problèmes particulièrement douloureux pour les chauffeurs : le taux d'occupation et l'isolement. La plupart d'entre eux passaient entre 30 % et 60 % de leur temps dans une voiture vide. Du coup, leur demander une petite commission en échange d'une course n'était pas une idée absurde. De plus, bien que formant une petite communauté soudée, les taxis se sentaient souvent isolés. Il y avait donc une logique à leur proposer d'appartenir à

une communauté dans laquelle ils se sentiraient impliqués et qui créerait des liens entre eux. C'est sur ces bases que Hailo créa une proposition de valeur précise pour le versant « offre » de ce marché à deux faces.

Hailo s'appuie largement sur les outils analytiques pour donner aux taxis une meilleure vision des demandes, leur permettre d'y répondre efficacement et de suivre leur productivité dans le temps. L'application fournit également des points sur la circulation et permet aux chauffeurs d'envoyer une alerte quand la demande explose à un endroit donné, comme à proximité d'un théâtre à la fin d'un spectacle. L'application Hailo va encore plus loin en offrant à chaque chauffeur son journal de bord, sur lequel il peut mesurer son pourcentage de temps d'activité, la quantité d'essence qu'il consomme par jour, son chiffre d'affaires horaire et une foule d'autres paramètres de gestion. Il peut ainsi se fixer des objectifs quotidiens et comparer ses résultats à ce qu'il a fait dans le passé.

Pour remédier à l'isolement des chauffeurs, l'application propose un fil d'information sur lequel ils peuvent mettre à jour leur statut et communiquer avec les autres taxis, le Facebook des taxis en quelque sorte. Ils peuvent identifier leurs meilleurs amis, les suivre à travers leurs pérégrinations et dialoguer avec eux toute la journée.

Quelques mois à peine après la mise en place de Hailo, le taux moyen d'occupation avait augmenté de façon significative et ce résultat spectaculaire stupéfia la communauté des taxis : selon les chauffeurs, la hausse moyenne atteignait 30 % en moyenne grâce à Hailo<sup>3</sup>. Résultat, à la fin de 2013, 60 % des taxis londoniens avaient rejoint le réseau.

Et le client final dans tout cela ? Hailo a développé pour les clients une application smartphone très simple et intuitive. Quand un client localise une voiture, il connaît sa plaque d'immatriculation ainsi que le nom du chauffeur et il reçoit sa photo et son numéro de portable. Les taxis Hailo sont en moyenne à quatre minutes de leur client, quel que soit le quartier. Et, à la différence des concurrents, les taxis Hailo accordent à leurs clients un délai de cinq minutes avant de faire tourner leur compteur. Jusqu'au début de 2012, 99 % des paiements se faisaient en liquide. Les deux tiers des taxis n'acceptaient pas les cartes de crédit et une surtaxe de 12,5 % s'appliquait aux règlements par carte. Chez Hailo, les clients peuvent enregistrer les coordonnées de leur carte et payer depuis leur téléphone. En 2013, rien qu'à Londres, Hailo comptait près d'un demi-million de clients enregistrés.

Mais comment Hailo gagne-t-elle de l'argent avec ce système ? L'équation économique est simple : il n'y a pas de droit d'entrée mais Hailo touche une commission forfaitaire de 10 % sur le prix de chaque course. Comme le note l'un de ses créateurs : « Une fois les frais couverts, Hailo est une machine à faire du profit<sup>4</sup>. »

Les technologies numériques ont aussi permis à Hailo de maintenir ses coûts d'exploitation à un niveau très bas. Comme elle ne fournit pas de matériel, elle échappe aux frais d'installation de dispositifs GPS onéreux. Cette fonction est remplie par les smartphones que les chauffeurs peuvent acheter au tarif extrêmement favorable négocié par Hailo. À la différence de ses concurrents, Hailo n'a pas besoin de financer un centre d'appels ouvert en permanence, car l'algorithme de son logiciel planifie les courses de chaque taxi plus précisément que ne le feraient des opérateurs.

La marque s'est internationalisée et couvre maintenant un certain nombre de métropoles du monde entier, moyennant l'adaptation de son modèle économique aux conditions locales. Il ne lui a fallu que 18 mois pour construire la réussite de son modèle d'affaires. « Nous avons compris, explique Ron Zeghibe, que pour appliquer le digital à ce secteur, nous avons besoin d'experts de ce métier, de gens qui le connaissaient de fond en comble. Nous les avons écoutés et nous nous sommes servis de leur vision pour développer l'ADN de notre affaire, et nous en touchons aujourd'hui des dividendes considérables. Nous sommes maintenant en mesure d'attaquer de nombreux marchés avec de bonnes chances de faire de l'ombre aux acteurs en place<sup>5</sup>. »

La leçon d'Hailo, c'est qu'il y a gros à gagner à s'appuyer sur les technologies digitales pour atteindre l'excellence à la fois dans les processus d'exploitation et dans l'expérience client, en les combinant dans un modèle économique différenciant. Les modèles novateurs, comme celui de Hailo à Londres ou de son homologue Uber à San Francisco, se limitent rarement à une histoire de technologies. Bien entendu, le digital est au cœur de leur réussite, mais il s'accompagne d'une multitude d'autres composantes nécessaires à la création d'un modèle d'affaires à succès : la maîtrise de l'offre, l'équation économique, l'expérience client et l'efficacité de l'exécution.

## Cinq archétypes de réinvention du modèle d'affaires

Bien qu'elle soit aujourd'hui rentrée dans le vocabulaire du management, l'expression « réinvention du modèle d'affaires » désigne une activité qui en est encore à ses balbutiements, et qui est l'objet d'interprétations et de définitions multiples<sup>6</sup>. Au cours des dernières années, plusieurs ouvrages ont permis de mieux comprendre le processus de développement ou de réinvention des modèles d'affaires, au niveau des entreprises ou des secteurs<sup>7</sup>. Certains se sont focalisés sur le rôle spécifique joué par le digital. Ils ont examiné alternativement les modèles d'affaires qui tirent leur origine des systèmes d'information et les ruptures entraînées par la mise en œuvre des nouvelles technologies numériques, en provenance principalement de start-up innovantes<sup>8</sup>.

Dans ce livre, nous nous sommes intéressés à la façon dont les grands groupes mondiaux ont opéré leur transformation digitale. Quand leurs dirigeants réfléchissent à la réinvention de leur modèle d'affaires, ils doivent chausser des lunettes panoramiques car les technologies émergentes, les start-up, les petits acteurs qui arrivent sur le marché et les entreprises des secteurs voisins, méritent tous de solliciter leur attention. Quand on les prend une par une, les technologies digitales n'entraînent pas toutes immédiatement des ruptures mais, quand on les combine et avec le temps, elles peuvent avoir un impact significatif sur l'activité d'une entreprise. Au cours de cette recherche, nous avons pu voir fonctionner tous les modèles décrits dans les ouvrages écrits sur le sujet. Certains se rencontrent plus fréquemment, d'autres sont plus radicaux, d'autres enfin se prêtent davantage à être généralisés à d'autres secteurs, mais tous offrent une chance de créer de la valeur de façon substantielle. Et chacun présente un profil de risque spécifique.

Nous avons observé cinq archétypes de réinvention du modèle d'affaires qui ont été suscités par le digital. Le premier, que nous appelons « *réinvention du métier* », implique de remodeler en profondeur la structure d'un secteur, comme le fit Hailo pour le taxi, ou de s'adapter à des comportements clients fondamentalement nouveaux. Le deuxième archétype a trait à la création de « *produits et services de substitution* », quand l'existence de votre produit ou service principal se trouve directement menacée par un équivalent digital. Le troisième implique « *la création de nouvelles activités*



*digitales* », c'est-à-dire de produits ou de services nouveaux, se traduisant par une augmentation de chiffre d'affaires. Le quatrième, la « *reconfiguration des modèles de création de valeurs* », consiste à recombinaison produits, services et données pour changer le positionnement de l'entreprise dans la chaîne de valeur. Quant au cinquième archétype, il consiste à « *repenser les propositions de valeur* », c'est-à-dire à utiliser les nouvelles ressources digitales pour cibler les besoins insatisfaits des clients ou des prospects.

Il vaut la peine de se pencher sur chacune de ces grandes catégories. La réinvention du modèle d'affaires est un moteur de création de valeur. Il importe autant d'être défensif qu'offensif. Considérez qu'aussi bien vos concurrents que les nouveaux acteurs éventuels – souvent étrangers à votre secteur – y travaillent déjà. Alors, vous, comment voyez-vous cette réinvention ? Nous allons examiner les modèles que nous avons vus en œuvre au cours de notre étude.

## La réinvention du métier

Réinventer son métier est une tâche ardue pour n'importe quelle société. Ce n'est pas quelque chose que l'on fait tous les jours et c'est un travail complexe et risqué. Les entreprises doivent s'aventurer en dehors de la zone de confort de leur cœur de métier pour trouver de nouvelles formes de création de valeur. La réinvention peut aussi exiger d'avoir recours à des compétences nouvelles, de mettre en œuvre de nouveaux modes opératoires et d'appliquer de nouvelles équations économiques.

Jusqu'ici, pour conquérir un avantage concurrentiel, les entreprises cherchaient avant tout à améliorer l'expérience client, à optimiser leurs processus opérationnels et à multiplier leurs canaux de distribution. Avec le pouvoir d'Internet et des nouveaux outils digitaux, elles peuvent maintenant relier entre eux un grand nombre de participants et leur offrir des nouvelles plates-formes d'interaction et de transaction<sup>9</sup>.

Les entreprises peuvent aussi s'appuyer sur des actifs dont elles ne sont pas propriétaires pour reconfigurer leur chaîne de valeur, depuis l'achat de services numériques à la carte à des fournisseurs d'infrastructures hébergés dans le *cloud* comme Amazon, jusqu'au financement participatif de leur R&D sur des plates-formes comme InnoCentive, et au recrutement en ligne de collaborateurs clés sur des sites mondiaux comme oDesk qui permet d'entrer en contact avec des freelances du monde entier.

Le modèle des plates-formes ne s'applique pas seulement au niveau des métiers : nous allons voir plus loin comment Nike ou Volvo, pour ne citer qu'elles, ont réfléchi aux plates-formes pour créer de nouvelles sources de chiffre d'affaires ou de nouveaux liens avec leurs clients. Tous les modèles d'affaires que nous avons observés en matière de réinvention d'un métier par le digital ont impliqué l'introduction de plates-formes d'un type ou d'un autre.

Apple offre un exemple célèbre de construction d'une plate-forme qui a transformé un métier. Avec l'iPod, le groupe de Cupertino a mis sur le marché un moyen pratique et agréable de télécharger de la musique sur un lecteur au design magnifique. Mais le coup de maître s'est produit après, quand Apple a lancé l'« iTunes store », service qui réunit matériel, logiciel, musique et vidéo en un seul ensemble, d'utilisation aussi facile que plaisante. La suite appartient à l'histoire. Apple ne s'est pas contentée de faire de l'iPod un produit de qualité à forte marge ; iTunes store lui a aussi permis de devenir une plate-forme de distribution incontournable et de fixer le prix de référence d'un morceau de musique. Des réinventions aussi radicales ne sont pas fréquentes mais, quand elles se produisent, elles changent fondamentalement les règles du marché.

Les plates-formes interactives ne sont pas une nouveauté. American Express, PayPal et Square ont réussi en mettant en relation vendeurs et consommateurs. Les fabricants de consoles de jeux, comme la PlayStation de Sony et la Xbox de Microsoft, ont créé des liens entre les développeurs de jeu et les utilisateurs. Plus récemment, le système Android de Google a mis en relation les fabricants de terminaux mobiles, les développeurs d'applications et les utilisateurs.

La nouveauté est que la puissance du numérique a démultiplié les possibilités ouvertes au modèle économique des plates-formes. De l'automobile aux services juridiques, en passant par l'enseignement et la santé, des secteurs entiers sont mûrs pour cette transformation. Dans un article publié en 2013, Geoffrey Parker et Marshall Van Alstyne ont paraphrasé Marc Andreessen, le chef d'entreprise et capital-risqueur que nous avons cité dans notre introduction, en écrivant : « Les plates-formes sont en train de dévorer le monde<sup>10</sup>. » Ils soutiennent que nous assistons à une bascule radicale des modèles d'affaires, bascule alimentée par la conjonction entre Internet et une nouvelle génération d'utilisateurs connectés.

Les entreprises de ce qu'il est convenu d'appeler l'« économie collaborative » sont en train de repenser le modèle des métiers à forte intensité capitalistique, ce qui n'est pas sans incidence sur les grandes entreprises de ces secteurs. Plutôt que de laisser tout le chiffre d'affaires se concentrer sur quelques grosses sociétés qui créent des actifs spécifiques pour les louer, de nouveaux acteurs, des courtiers, mettent en relation des clients et des détenteurs d'actifs pendant un temps déterminé. De l'auto-partage à la garde d'animaux domestiques, en passant par la location de logements, l'intérim et le financement participatif, la consommation collaborative ne cesse de gagner du terrain auprès des consommateurs. Prenez les hôtels : des chaînes comme Marriott, Hilton et autres investissent des capitaux colossaux dans le parc hôtelier qu'ils louent à leurs clients, à la nuit ou à la semaine. Mais d'autres personnes possèdent des biens analogues qu'ils ne seraient que trop heureux de mettre en location pour en tirer un complément de revenus : une maison de bord de mer, une chambre d'amis ou une maison en ville qu'ils n'occupent pas pendant les vacances. Pourquoi une entreprise ne gagnerait-elle pas de l'argent en profitant du désir de ces propriétaires qui souhaitent louer leur bien, et en tirant parti d'un marché encore relativement émergent ?

En 2008, Airbnb a identifié une faille dans le modèle traditionnel des locations de chambres. Airbnb est une plate-forme communautaire sur laquelle on s'inscrit et on réserve en ligne des logements dans le monde entier. Elle a commencé modestement mais sa croissance a été très rapide. De 100 000 nuitées en 2009, elle est passée à 750 000 l'année suivante et à plus de 2 millions en 2011. En 2015, Airbnb était présente dans 34 000 villes et 190 pays<sup>11</sup>. Chaque soir, ce service permet à environ 150 000 personnes de trouver une chambre pour la nuit, chiffre significatif si on le compare aux 600 000 chambres dont Hilton dispose dans le monde<sup>12</sup>. Son modèle économique se fonde sur le courtage. Airbnb prend une commission de 3 % sur le loueur et de 6 % à 12 % sur le voyageur, selon le prix et le niveau de la location. En contrepartie, Airbnb assure le service client, la gestion des paiements et garantit à hauteur d'1 million de dollars les risques de dommages aux biens des propriétaires. Locataires et propriétaires se notent mutuellement, ce qui accroît encore la qualité du service et la confiance qu'il inspire.

Les grands groupes se sont évidemment aperçus du phénomène. En 2013, en partenariat avec LiquidSpace, société spécialisée dans les applications Internet et mobiles, Marriott s'est lancée dans la location de salles de

réunions à la demande, bousculant l'idée reçue qu'il faut résider dans un hôtel pour en utiliser les services<sup>13</sup>. Les grandes chaînes hôtelières internationales étudient à présent comment appliquer les concepts de l'économie collaborative à d'autres aspects de leur modèle d'affaires.

Cette nouvelle forme d'économie envahit de nombreux autres secteurs de la location. La start-up Zipcar, spécialisée dans l'auto-partage a été fondée en 2000. Ses clients peuvent louer une voiture pour une heure ou pour un jour, en utilisant leur téléphone ou leur carte de crédit aussi bien pour réserver leur véhicule que pour y accéder. L'assurance et le stationnement sont intégrés au modèle économique. Au lieu d'être concentrées dans quelques agences, les voitures sont réparties sur des aires de stationnement qui se trouvent un peu partout dans la ville. L'accès à la voiture se fait rapidement, sans perdre de temps en formalités administratives et en procédures d'enregistrement. Pour une cible de conducteurs qui n'ont besoin d'une voiture que de temps à autres, Zipcar présente un intérêt certain, en termes de praticité et de prix, par rapport à la location traditionnelle ou à la possession d'une voiture. C'est ce qui a permis à l'entreprise de grossir rapidement et de devenir le leader mondial des réseaux d'auto-partage. Mi 2013, Zipcar comptait 810 000 membres et leur proposait 10 000 voitures dans plusieurs États d'Amérique du Nord et d'Europe<sup>14</sup>.

Des grands groupes se sont lancés sur le marché des services de location, en dehors du secteur hôtelier. En 2009, le constructeur Daimler/Mercedes Benz a lancé Car2go, service de location de Smart ForTwo facturé à la minute, indépendamment du kilométrage parcouru ou du carburant consommé. En 2013, Car2go exploitait plus de 8 000 Smart dans huit pays, et comptait plus de 400 000 utilisateurs inscrits<sup>15</sup>. La même année, en 2013, le loueur Avis rachetait Zipcar<sup>16</sup>.

Même s'il est difficile de dire aujourd'hui si ces nouveaux modèles d'affaires créent une valeur qui n'existait pas avant eux ou s'ils se contentent de remplacer des activités anciennes, il n'y a pas de doute qu'avec le temps ces formes de partage d'actifs utilisant des outils numériques constitueront un phénomène significatif. Il est certain qu'on les verra apparaître dans un nombre croissant de secteurs. Si vous repérez un actif sous-utilisé, si vous trouvez la façon de l'optimiser en développant un modèle basé sur la durée d'utilisation et si vous trouvez la formule économique adéquate, vous venez peut-être de mettre le doigt sur un nouveau gisement de revenus.

Ces dernières années, les grands chefs d'entreprise se sont de plus en plus intéressés aux plates-formes interactives pour réinventer des métiers. Mais il faut commencer par comprendre la rationalité économique qui leur est sous-jacente avant d'explorer ce territoire. La recherche universitaire récente a permis d'avancer en ce sens<sup>17</sup>. Les plates-formes interactives ont le pouvoir de rapprocher les acteurs disséminés dans des métiers fragmentés, réduisant ainsi ce que les économistes appellent les coûts de recrutement et de transaction, comme Hailo l'a fait pour les taxis et Airbnb pour les chambres.

Une plate-forme bien faite peut entraîner des effets de réseau qui créent d'importantes barrières à l'entrée. Ainsi, plus eBay a d'acheteurs, plus il va attirer de vendeurs, qui vont à leur tour attirer davantage d'acheteurs. Pour les clients qui se trouvent sur l'un des côtés, la valeur augmente en général avec le nombre de clients qui se trouvent au côté opposé. En outre, le pouvoir de la multitude peut déplacer les fonctions traditionnelles, comme c'est le cas quand le rôle de conseil passe des professionnels du voyage aux voyageurs eux-mêmes.

Ce n'est pas tous les jours qu'une plate-forme offre la possibilité de réinventer un métier. Mais la possibilité existe dans de nombreux secteurs. Inventer le modèle économique qui va révolutionner un secteur, cela nécessite de la vision, de la créativité, une planification détaillée, de l'expérimentation et de l'investissement. Rares sont ceux qui y réussissent, mais ceux-là y gagnent une avance significative sur leurs concurrents.

## Créer des produits et des services de substitution

Dans certains cas, il est essentiel de changer de modèle d'affaires, parce que la place du produit ou du service que vous apportiez a été prise par une nouvelle technologie numérique. Il faut alors que vous vous remplacez vous-même, ce qui risque de cannibaliser votre propre chiffre d'affaires. Mais si votre ancienne offre a réellement été remplacée par une nouvelle offre digitale, vous n'avez pas le choix.

Quand la photographie numérique a remplacé l'argentique et les smartphones les appareils photos, le modèle économique de Kodak et de Fuji est devenu obsolète. Les deux entreprises avaient vu venir le changement

mais Kodak n'a pas survécu, à la différence de Fuji. Kodak est restée trop longtemps figée sur son ancien cœur de métier. Fujifilm a su résister à l'assaut du numérique en se diversifiant. Elle s'est appuyée sur son savoir-faire de chimiste pour investir le secteur des cosmétiques et des films optiques pour les écrans plats LCD<sup>18</sup>.

Si vous constatez une contraction régulière de votre clientèle et de vos bénéficiaires, c'est le moment de repenser votre modèle économique. Vous pouvez tester des nouveaux modèles sous votre marque, tant que votre activité ancienne vous rapporte suffisamment d'argent pour financer vos essais. Ces expériences effrayeront peut-être les start-up ou vous redonneront une longueur d'avance sur des concurrents menaçants. Mais il vaut mieux opérer ces changements radicaux de bonne heure.

Depuis une vingtaine d'années, les personnes privées comme les sociétés ont accès à de nouveaux canaux de transmission des textes et des documents – depuis les emails jusqu'aux réseaux sociaux. Mais l'événement n'a pas été heureux pour tout le monde. Les services postaux ont assisté, dans le moins mauvais des cas, à une lente contraction de leur cœur de métier : la distribution physique des lettres. Ainsi, en Australie, le nombre de lettres a baissé de 17 % entre 2009 et 2012, entraînant une perte de chiffre d'affaires de 20 % pour Australia Post<sup>19</sup>, qui est passée, en une génération, de 100 % à moins de 1 % du marché des communications écrites. Face à cet exemple extrême de remplacement d'un service par le digital, il est clair qu'il était urgent de repenser le modèle d'affaires des services postaux<sup>20</sup>.

Pour faire face à la bascule des communications vers le digital, un grand nombre de postes se sont lancées dans les services électroniques (E2E). Accélérer ainsi la cannibalisation de leur activité pouvait à première vue sembler être le contraire de ce qu'il fallait faire. Mais ces entreprises postales étaient convaincues qu'en intégrant les canaux physiques et électroniques, elles pouvaient créer une nouvelle plate-forme qui leur permettrait de conserver leur rôle d'intermédiaire et de facilitateur des communications et du commerce.

Les postes danoises et suédoises ont été parmi les premières, dans les années 1990, à tenter de se diversifier dans les services électroniques : e-Boks constitue l'un des plus grands succès, et des plus durables, de messagerie électronique postale. Post Danmark en partage le capital avec Nets, le système de règlements bancaires des pays nordiques.

e-Boks a commencé comme un système fermé et à sens unique de communication entre les entreprises ou l'État et les consommateurs ou les citoyens. L'objectif était de fournir un système d'archivage universel et authentifié pour administrer l'ensemble des documents des ménages. Il permettait aux grandes entreprises et aux administrations émettrices de numériser totalement leur processus de communication avec leurs cibles. Il permettait aussi aux organismes émetteurs de gérer plus facilement leurs préférences pour les communications physiques ou numériques. e-Boks offrait aux consommateurs la praticité, la sécurité et le choix dans un environnement en ligne familier, proche de celui de la banque en ligne. Il intégrait des options de paiement, mettait en œuvre les préférences médias de chaque émetteur et offrait l'archivage à vie des documents commerciaux personnels importants. On accède à e-Boks soit par Internet, soit par une application utilisée par des centaines de milliers de Danois. À présent, la communication à double sens offre un canal sécurisé pour des messages contenant des informations sensibles, par exemple un numéro de sécurité sociale. La réponse du récepteur peut être téléchargée directement dans les applications commerciales de la société émettrice. Les contrats et les accords qui requièrent une signature peuvent être traités par e-Boks, avec production d'une preuve d'acceptation ou de rejet qui est légalement opposable en droit danois. En parallèle, le portail continue de proposer aux utilisateurs différents canaux de communication.

Le développement d'e-Boks est largement dû au choix gouvernemental d'encourager l'e-administration en donnant un statut légal aux communications numériques, ainsi qu'au soutien actif de l'État et à son utilisation par ses services. Les administrations nationales, régionales et locales sont connectées à e-Boks, comme la plupart des banques, des fournisseurs d'eau et d'énergie, ainsi que les autres grandes entreprises privées. Au fur et à mesure qu'e-Boks se dotait de nouveaux services, le nombre des utilisateurs a grossi et les effets de réseau ont entraîné un niveau croissant d'acceptation du service. En 2013, près de 80 % des Danois étaient inscrits sur e-Boks<sup>21</sup>.

Vu que l'impression, le pliage et la mise sous enveloppe constituent, avec l'affranchissement, l'essentiel des coûts d'envoi d'une lettre normale, les grandes entreprises et les administrations peuvent réaliser jusqu'à 80 % d'économies sur leurs frais de poste en passant à la communication numérique<sup>22</sup>. Initialement, la boîte postale numérique concernait surtout

les communications professionnelles individuelles – relevés de compte, factures, bulletins de salaires, correspondance avec les impôts, ainsi que les communications médicales, comme les résultats d'analyse. Mais, une fois que la plate-forme sécurisée a été opérationnelle, la mise en relation des émetteurs et des récepteurs a ouvert de nouveaux horizons. Il est devenu possible de créer des flux de revenus nouveaux pour les émetteurs professionnels ; et de nouvelles applications centrées sur le client, des applications marketing basées sur l'autorisation et des solutions de gestion de bases de données.

La plupart des entreprises postales dans le monde considèrent que la stratégie de prix la plus viable, à court terme, consiste à faire payer l'émetteur, comme dans le cas du courrier papier. Mais elles explorent aussi des possibilités de paiement au taux de clics ou à la valeur, et elles étudient des services d'abonnement modulaire pour les utilisateurs.

Quand des formules digitales nouvelles viennent prendre la place de votre principal produit ou service, il n'y a pas moyen de faire marche arrière. Vous êtes contraint de choisir comment et quand vous allez vous désengager. Tirer le maximum du vieux modèle pour alimenter le nouveau est une bonne façon de faire et vous permettra de défendre votre cœur de métier un certain temps. Mais gérer la transition de façon proactive est fondamentalement la seule stratégie viable.

## Créer des activités digitales nouvelles

Les grands groupes ont parfois du mal à réinventer leur modèle d'affaires pour capter des nouvelles sources de croissance. La priorité donnée au développement régulier de l'activité traditionnelle et à la protection des actifs risque d'empêcher toute remise en cause radicale. Bien souvent, ce sont les start-up et les nouveaux arrivants qui déclenchent la création d'activités digitales nouvelles. Mais ce n'est pas toujours le cas.

Nike se développe depuis toujours en combinant des produits fortement innovants, la construction intensive de sa marque sur une grande diversité de plates-formes médias et l'efficacité opérationnelle. Quand les technologies digitales ont commencé à offrir des possibilités nouvelles, Nike n'a pas tardé à capitaliser dans ces domaines. Elle a transformé à la fois l'expérience client, en introduisant de nouveaux modes de vente et en mettant en réseau les sportifs du monde entier, tout en



déployant de nouvelles méthodes de conception et de production qui ont transformé ses opérations.

Plutôt que d'entreprendre une réflexion stratégique sur son modèle d'affaires, Nike a cherché comment apporter davantage de valeur à ses clients connectés. Outre sa présence sur les sites sociaux publics, elle a décidé de combiner le digital et les *datas* pour créer un nouveau modèle d'affaires. Le concept Nike+ était né<sup>23</sup>.

Nike+ réunit de multiples composants connectés : une chaussure, un capteur, une plate-forme Internet et un périphérique du type iPod, iPhone, Xbox, montre GPS ou FuelBand. Le bracelet connecté FuelBand, produit de ce nouveau concept, peut suivre les déplacements de l'utilisateur tout au long de la journée, pour lui dire en temps réel combien de pas il a faits ou combien de calories il a brûlées, ce qui en fait un puissant outil de motivation pour les sportifs. Nike+ attribue des points NikeFuel, indicateur exclusif de suivi de l'activité physique, partageable en ligne. Les coureurs peuvent aussi partager leurs parcours et leurs performances avec leurs amis sur Facebook et leurs abonnés sur Twitter. Ils peuvent même se connecter à un « coach digital » qui leur construit un programme d'entraînement.

Ce faisant, Nike collecte des informations précieuses sur la façon dont ses produits sont utilisés, ce qui lui permet d'améliorer son marketing de contenus et, du même coup, de créer une communauté d'utilisateurs très actifs. Dès 2008, Nike a commencé à faire des découvertes inattendues : « En hiver, les Américains courent plus souvent que les Européens et que les Africains, mais sur des distances plus courtes. La durée moyenne d'une course, tous pays confondus, est de 35 minutes et la PowerSong la plus populaire de Nike+ est *Pump It*, du groupe Black Eyed Peas<sup>24</sup>. »

Avec Nike+, Nike a cessé de n'être qu'un fournisseur d'articles de sport pour proposer des outils novateurs, de la technologie digitale, une mine d'informations et des services complémentaires utiles à ses clients. Nike cherche maintenant à attirer des partenaires extérieurs pour continuer à optimiser les services de la plate-forme Nike+. Pas mal pour une entreprise qui emploie 44 000 personnes ! Mark Parker, son dirigeant, le dit dans son langage imagé : « Une de mes craintes est que Nike devienne une grosse entreprise, lente, constipée, bureaucratique et endormie sur ses lauriers. Les entreprises meurent quand leur modèle connaît un tel

succès qu'il étouffe toute velléité de remise en question. Comme le dit le Joker dans Batman : "Cette ville a besoin d'un ennemi<sup>25</sup>." »

Nike a augmenté sa part de marché et trouvé de nouvelles sources de chiffre d'affaires grâce à sa gamme de produits et de services additionnels<sup>26</sup>. Elle a compris le besoin d'implication de ses clients et elle s'est demandé comment créer davantage de valeur pour eux. Ce faisant, elle a bâti une plate-forme digitale cohérente qui relie ses produits et ses services entre eux, pour le plus grand plaisir des sportifs du monde entier.

## Reconfigurer les modèles de création de valeur

Il arrive souvent que la réinvention d'un modèle économique n'implique pas de changer la règle du jeu de son secteur, d'imaginer des produits ou des services de substitution ni de créer une nouvelle activité digitale, mais simplement de reconfigurer son modèle de création de valeur. L'utilisation du digital pour mettre en relation produits, services et informations peut fidéliser les clients et apporter un avantage concurrentiel. Bien réalisée, elle peut entraîner des coûts de sortie tels qu'ils incitent vos clients à vous rester fidèles.

Nombreuses sont les entreprises qui veulent rafraîchir leur relation avec leurs clients sans menacer le réseau de distribution indépendante qui a prouvé son efficacité au fil du temps. C'est l'alternative dont de nombreuses entreprises B2B essayent de sortir, ce qui implique de repenser le modèle traditionnel de l'intégration verticale.

Ainsi, les compagnies d'assurance ont accumulé de confortables bénéfices en confiant à un réseau d'agents le soin de distribuer leurs produits et services. Mais que se passe-t-il si le pourcentage de la population qui veut travailler via des agents connaît une baisse ? Ou si vous avez tellement perdu le contact avec votre client final que vous avez du mal à comprendre précisément ses besoins ? C'est le moment de changer de modèle.

Un grand nombre de constructeurs automobiles sont dans le B2B. Ils fabriquent des voitures et les vendent à des concessionnaires qui, eux-mêmes, les vendent aux utilisateurs. Ils dépendent donc totalement des concessionnaires pour la vente de leurs voitures. Or, ce réseau leur

coûte cher et il est difficile à gérer. Qui pis est, les concessionnaires sont maîtres de la relation commerciale tandis que les constructeurs n'ont que très peu de contacts avec le client final.

Le constructeur suédois Volvo a décidé de s'attaquer à ce modèle traditionnel de distribution. En 2012, il passait par un réseau mondial de 2 300 concessionnaires dans une centaine de pays, qui géraient à la fois les ventes et le service après-vente. Maîtrisant le processus de vente, ce sont eux qui possédaient la connaissance client. Et malgré les études marketing qu'il conduisait, le constructeur n'avait que peu, voire pas, de connaissance directe de ses clients.

Volvo était confrontée à une concurrence accrue. En outre, la nature de la demande avait changé : la voiture ne se vendait plus comme un produit en soi mais comme une solution de transport qui devait changer la nature de l'expérience d'utilisation. Bourrée de technologies digitales, la voiture connectée promettait aux clients de se déplacer mieux et plus sûrement, en causant moins de tort à l'environnement.

Dans ces conditions, de quelle façon Volvo pouvait-elle créer des relations plus directes avec son client final sans perturber celles qu'il entretenait avec ses concessionnaires ? Le constructeur décida de faire évoluer son modèle en profondeur et de le faire passer du B2B au « B2B2C », en fournissant directement un certain nombre de services à ses clients<sup>27</sup>. Ces services, qui n'étaient pas destinés à concurrencer les concessionnaires, renforcèrent l'attraction de Volvo, ce qui, en dernier ressort, leur profita. Les technologies digitales – mobilité, réseaux sociaux, outils d'analyse d'usage et dispositifs embarqués – ont joué un rôle clé dans l'évolution du modèle de Volvo.

Pour créer davantage d'implication, Volvo a commencé par renforcer sa présence sur le Web en faisant un usage intensif des médias sociaux Facebook, Twitter et YouTube. Son objectif n'était pas de vendre, ce qui l'aurait mis en concurrence avec les concessionnaires, mais de resserrer les liens avec ses clients, de nouer un dialogue, d'établir une relation de confiance et d'accroître la fidélité à la marque.

Puis Volvo est allée plus loin. Pour répondre au besoin d'intégrer dans les voitures une commande « conversation », Volvo a déployé son concept de voiture connectée avec *Volvo on Call* (VOC). Ce service d'assistance en voyage s'appuie sur des centres d'appels locaux qui ont signé un accord cadre. Le conducteur n'a qu'à appuyer sur « conversation » pour être mis

en relation avec un opérateur. Grâce au GPS, ce dernier peut lui indiquer le revendeur le plus proche, lui envoyer une dépanneuse ou appeler la police. De plus, VOC déclenche des alertes automatiques en cas d'accident. Ce service est aussi accessible depuis une application mobile, ce qui permet de le commercialiser auprès de clients qui roulent dans un modèle ancien, sans GPS ni GSM, le système mondial de communications mobiles. VOC est gratuit pendant plusieurs années après l'achat d'un véhicule et, après un certain temps, fait l'objet d'un abonnement.

Volvo n'est bien entendu pas le premier constructeur à fournir ce type de service. Le pionnier a été la société américaine OnStar, et d'autres lui ont emboîté le pas. Ce qui a été propre à Volvo, c'est d'avoir profité de l'exigence d'installer la touche « conversation » pour reconfigurer son modèle de création de valeur. Il a réussi à se rapprocher de ses clients sans créer une résistance forte dans son réseau. Aucun concessionnaire n'aurait eu les moyens de déployer un réseau de centres d'appels mais il bénéficie de cet argument de vente. Ils étaient donc ravis que Volvo leur évite d'avoir à s'occuper des centres d'appels. Une fois que les voitures étaient connectées, Volvo a pu proposer de nouveaux services digitaux, comme le suivi des véhicules volés, le contrôle des portes, le démarrage du chauffage, le tableau virtuel et la localisation de véhicule.

Loin de contourner les concessionnaires, Volvo utilise le contact qu'il a rétabli avec son client final pour leur apporter information et services. Le constructeur a créé une base de données centralisées et déploie une solution de gestion de la relation client au niveau mondial. Il intègre aujourd'hui aux données dont disposent les concessionnaires le flux d'informations qui proviennent des voitures. Les outils d'analyse les plus récents permettent à Volvo d'avancer vers un marketing individualisé, fournissant par la même occasion à ses concessionnaires des informations sur leurs clients, sans compter des services innovants comme de rappeler au conducteur les dates de révision, en lui indiquant les rendez-vous disponibles chez son concessionnaire. C'est un modèle gagnant-gagnant, rendu possible par le digital.

## Repenser les propositions de valeur

Les médias s'agitent beaucoup aujourd'hui sur les ruptures entraînées par les nouveaux modèles économiques digitaux. Elles sont effecti-

vement importantes mais un modèle économique n'a pas besoin de révolutionner l'existant pour créer de la valeur. Il n'est pas non plus nécessaire qu'il emmène l'entreprise sur des marchés radicalement nouveaux. Enfin, il ne faut pas attendre que le modèle actuel soit menacé pour en créer un nouveau.

Transformer son modèle économique peut aussi permettre de renforcer sa présence sur le marché. Mais ce type de transformation n'en est pas moins spectaculaire. Il peut consister à innover dans l'articulation des produits et des services : mieux utiliser les outils d'analyse d'usage, concevoir de nouveaux modèles économiques ou repackager l'offre. Bien sûr, ces approches ne sont pas exclusives les unes des autres et certaines entreprises les ont combinées pour créer encore plus de valeur.

La compagnie d'assurance japonaise Tokio Marine Holdings s'interrogeait sur un constat qu'elle avait fait au sujet de ses clients : ils étaient nombreux à demander à être assurés non pas sur une base annuelle mais pour des activités spécifiques et des périodes de temps très limitées. La compagnie a décidé d'élargir son modèle traditionnel pour répondre à ce besoin. Elle s'est appuyée sur les technologies mobiles et sur la géolocalisation pour adapter ses produits au style de vie de ses clients. En 2011, elle a noué un partenariat avec l'entreprise de télécommunications Docomo pour offrir à ses clients une gamme de produits d'assurance novateurs sous la marque *One-Time Insurance*, une assurance pour chaque occasion. Ces produits pouvaient être souscrits à travers une application mobile, qui prodiguait aux assurés des recommandations ciblées les orientant vers des produits adaptés à des activités comme le ski, le golf ou les voyages. Ainsi, la compagnie pouvait envoyer par anticipation aux clients des offres sur mesure<sup>28</sup>. En janvier 2012, elle a aussi lancé le produit innovant *One Day Auto Insurance*, l'assurance automobile à la journée. Il se souscrit sur téléphone mobile et permet d'assurer un véhicule pendant quelques jours en cas, par exemple, d'emprunt de la voiture d'un ami ou d'un parent<sup>29</sup>.

Alors que des compagnies d'assurance comme Tokio Marine ont su se servir du digital et des *datas* pour améliorer leur proposition de valeur, d'autres ont utilisé les informations en leur possession pour créer des propositions de valeur nouvelles.

Entravision Communications Corporation est un groupe hispanophone du secteur des médias. Il détient une part de marché significative

au sein du public latino-américain des États-Unis, public dont le pouvoir d'achat global dépasse le milliard de dollars<sup>30</sup>. Créé en 1996, ce groupe exploite plus d'une centaine de stations de radio, de chaînes de télévisions et de plates-formes numériques. Il s'est distingué par sa capacité à offrir un marketing très ciblé géographiquement. Traitant une masse croissante d'informations, tant internes que fournies par des partenaires dans le cadre d'accords de licence, ce groupe a commencé à comprendre le potentiel de valeur que lui apportait la maîtrise de ce nouvel actif. Grâce à des outils d'analyse de pointe, il a pu faire des observations fines sur les comportements, observations très recherchées par les entreprises qui commercialisent des produits et des services à la population latino-américaine<sup>31</sup>.

Cette connaissance en profondeur des marchés latino-américains a commencé à susciter de l'intérêt au-delà du cercle des acheteurs traditionnels d'espace média, et a déplacé le sujet vers l'analyse et la modélisation prédictive. C'est ce qui a conduit, en 2012, à la naissance de Luminar, division dont l'objet était de vendre en externe, et non plus en interne, un service d'analyse de méga-données. Depuis cette date, Entravision a gagné des clients comme Nestlé et General Mills ou Target, et bien d'autres<sup>32</sup>. En 2013, son périmètre d'activité s'est élargi avec le lancement de Luminar Audience Platform, dont l'objet était de fournir en ligne des publics ciblés. Entravision recueille et analyse désormais les données de 15 millions de Latino-Américains adultes, soit environ 70 % des transactions en ligne, en magasin et sur catalogue effectuées par des Latino-Américains vivant aux États-Unis<sup>33</sup>. Après s'être vue comme une entreprise de médias, Entravision se considère aujourd'hui comme un groupe intégré de médias et de technologie de l'information au service du marché latino-américain.

## **Du bon usage de la transformation d'un modèle d'affaires**

Un bon modèle d'affaires n'est pas éternel. Il arrive parfois qu'un nouveau mode de création de valeur exige que l'on se risque sur les territoires inexplorés de modèles économiques nouveaux. L'ouverture d'un marché prometteur ou les menaces de la concurrence peuvent être des catalyseurs de changement. Les Maîtres du digital ne sont pas para-

noïaques, mais ils sont convaincus que leurs concurrents ou les nouveaux arrivants sont parfaitement capables de mobiliser les technologies digitales pour essayer de leur prendre des parts de marché. Soyez-en convaincu vous aussi.

Pour commencer, vous devez être clair sur votre (ou vos) modèle(s) d'affaires actuel(s). Vous devez également surveiller en permanence les signes de changement qui allument les signaux de danger dans votre entreprise : est-ce que vous voyez le chiffre d'affaires s'assécher progressivement ou le niveau de marge baisser du fait de la banalisation de votre offre ? Voyez-vous de nouveaux concurrents surgir là où vous ne les attendiez pas ou des entreprises de secteurs voisins arriver sur votre marché ? Est-ce que des produits digitaux moins chers viennent le cannibaliser ? Constatez-vous que les barrières d'entrée traditionnelles sont en train de s'abaisser ?

Vous avez le choix entre deux stratégies : offensive ou défensive. En mode défensif, les sociétés utilisent souvent les *datas* ou toute autre avantage concurrentiel pour freiner le déclin de l'ancien modèle. Elles peuvent y ajouter une politique agressive de réduction de coûts pour dégager de la trésorerie nécessaire pour accompagner la transition. Mais l'on peut aussi décider de passer à l'offensive. Vous pouvez aussi être celui qui prend l'initiative de repenser le modèle économique de son métier. Vous pouvez bousculer vos concurrents en remplaçant un produit ou un service traditionnel par son équivalent digital. Vous pouvez mettre en œuvre des nouveaux modèles économiques pour capter de nouvelles sources de chiffre d'affaires. Vous pouvez reconfigurer votre modèle de distribution et occuper une nouvelle place dans la chaîne de valeur. Vous avez aussi la possibilité de repenser vos propositions de valeur pour renouveler la façon dont vous servez vos clients. Le champ qui s'ouvre peut être vertigineux mais stratégiquement parlant, l'exercice en vaut la peine.

Ne prenez pas le problème par la technologie. Demandez-vous plutôt comment vous pouvez améliorer la valeur que vous apportez à vos clients et comment vous pouvez le faire de façon profitable. C'est alors seulement que vous irez exploiter les possibilités offertes par le digital pour le faire de façon plus intelligente, plus économique et plus rapide. Inspirez-vous des autres secteurs pour voir comment ils ont résolu des problèmes du même ordre ou su saisir des occasions similaires.

Il y a de multiples façons de faire. Il faudra d'abord sélectionner les options qui, à la fois, apportent le plus de valeur aux utilisateurs, qui

sont le plus difficiles à copier et qui sont les plus profitables. Il faudra aussi maîtriser les risques en effectuant des essais contrôlés de votre nouveau modèle. En même temps, vous rassemblez tous les indicateurs vous permettant de tirer des enseignements de vos expérimentations et éventuellement de revoir vos hypothèses. Il est fréquent que les changements technologiques qui ouvrent des possibilités de transformation du modèle économique soient précisément ceux qui risquent aussi de déstabiliser le vôtre.

Concevoir, expérimenter et déployer de nouveaux modèles d'affaires est une tâche pour les dirigeants au plus haut niveau. C'est une activité stratégique. Les directeurs fonctionnels n'ont pas l'autorité nécessaire pour faire expérimenter un nouveau modèle par la totalité des silos opérationnels. Elle exige de la vision, du charisme et de la gouvernance. Si le nouveau modèle doit, au bout du compte, prendre la place de l'ancien, il faut impérativement que vous sachiez quand et à quel rythme faire basculer vos ressources, car une transition ne se fait pas en claquant des doigts. Mais si, en revanche, les deux modèles doivent coexister, vous aurez à gérer avec soin le risque de conflit et les allocations de moyens entre les deux.

Nous avons donc examiné les trois champs d'investissement qui constituent le *quoi* de la transformation digitale : la création d'expériences clients fortes, la mise à profit de la puissance des processus opérationnels clés et la réinvention des modèles d'affaires. Nous allons maintenant nous intéresser au *comment* : l'implication managériale qui est indispensable à la réussite de la transformation digitale.



## GAGNER AVEC LE DIGITAL

### Aide-mémoire : le modèle d'affaires

- ✓ Demandez à l'équipe dirigeante de constamment remettre en question votre modèle d'affaires.
- ✓ Soyez attentif aux phénomènes qui font changer le modèle économique de votre métier, comme la banalisation du produit, les nouveaux entrants et les substitutions de technologies.
- ✓ Demandez-vous avant les autres comment transformer votre métier.
- ✓ Demandez-vous si le moment est venu de renouveler vos produits et services, si le digital présente un risque pour votre offre actuelle.
- ✓ Demandez-vous s'il est possible de créer des activités digitales totalement nouvelles à partir de vos compétences et de vos actifs clés.
- ✓ Demandez-vous comment la création de connexions innovantes entre vos produits, vos services et vos données permettrait de reconfigurer votre modèle de distribution pour créer un supplément de valeur.
- ✓ Demandez-vous comment vous pourriez renforcer votre présence sur le marché en repensant votre proposition de valeur en réponse à de nouveaux besoins.
- ✓ Expérimentez et affinez par itérations vos idées de nouveaux modèles d'affaires.



## DEUXIÈME PARTIE

# Développer des capacités managériales

Après avoir analysé ce en *quoi* consistent les capacités digitales, nous allons voir *comment* conduire cette transformation. Toutes les entreprises ne sont pas en capacité de s'embarquer dans ce voyage. Toutefois, pour une vaste majorité d'entre elles, la question n'est pas de mettre leurs collaborateurs en mouvement, mais de les faire aller dans le même sens. La réponse à ces deux défis relève des capacités managériales : elles sont essentielles pour opérer une véritable transformation digitale. Ce sont elles qui feront de l'investissement dans le digital un avantage concurrentiel.

Dans cette deuxième partie, nous allons décrire les quatre principales capacités managériales clés. Pour enclencher la transformation digitale, il faut avoir une vision claire de ce qui changera pour l'entreprise dans le monde digital et, ensuite, il faut impliquer les salariés dans la mise en œuvre de cette vision. Mettre en place une gouvernance appropriée est crucial, car ce sera le gouvernail qui orientera vos initiatives digitales dans la bonne direction. Enfin, il vous faudra des capacités de leadership technologique – des relations étroites entre les SI et le commercial, ainsi que les compétences numériques adéquates – pour bien concevoir une plate-forme digitale sur laquelle vous pourrez continuer à construire de façon profitable.



## CHAPITRE 5

# DESSINER UNE VISION DU DIGITAL

---

*Nous n'avons pas besoin de magie pour transformer notre monde. Nous avons déjà en nous tous les pouvoirs nécessaires. À commencer par le pouvoir d'imaginer mieux.*

– J. K. Rowling

---

En 2009, quand Jean-Pierre Remy est devenu directeur général de Pages Jaunes, l'entreprise allait mal. Numéro 1 français d'un marché en déclin rapide, elle voyait le chiffre d'affaires qu'elle tirait des annuaires chuter de plus de 10 % par an<sup>1</sup>. À l'âge de Google, Craigslist et Yelp, qui avait encore envie d'aller chercher des entreprises dans un gros annuaire jaune ? Pages Jaunes devait s'adapter sans tarder au monde du digital.

Jean-Pierre Remy essaya de convaincre ses collaborateurs que les services d'annuaire numérique étaient une chance pour l'entreprise. La marque Pages Jaunes disposait encore d'un capital de confiance, de liens forts avec ses annonceurs et d'un début de présence dans les services numériques. Mais les collaborateurs de cette entreprise centenaire étaient sceptiques : Pages Jaunes était depuis toujours le numéro 1 de son marché et il n'était guère nécessaire de changer d'activité. Pour beaucoup d'entre eux, le digital était un phénomène périphérique qui n'avait rien à voir avec la vente d'espace publicitaire dans des gros volumes en papier. Ils avaient survécu au Minitel, qui avait constitué une révolution en France dans les années 1980 et 1990, sans entamer la position de l'entreprise sur son marché<sup>2</sup>. Ils avaient vu la bulle Internet gonfler et exploser, entre 1997 et 2002, et ils étaient restés numéro 1 de leur secteur. Certes, le chiffre d'aff-

fares baissait, mais certains salariés y voyaient surtout le résultat d'une mauvaise gestion et non la conséquence d'une transformation profonde du métier. Très rares étaient ceux qui voyaient le numérique comme le danger et l'opportunité qu'il était en réalité.

Ce dont les salariés de Pages Jaunes avaient besoin, de toute évidence, c'était qu'on déploie devant leurs yeux une vision de leur avenir qui soit plus forte que celle qu'ils continuaient à avoir de leur activité. Jean-Pierre Remy a eu cette vision : le métier de Pages Jaunes n'était pas et n'avait jamais été de produire de gros annuaires jaunes ; c'était de mettre en relation les petites entreprises avec leur clientèle locale. Les annuaires en papier n'étaient rien de plus qu'une technologie dépassée : le numérique ferait le boulot beaucoup mieux<sup>3</sup>. C'était une vision claire et forte. Elle peignait un tableau précis de l'avenir tout en le reliant aux capacités actuelles de l'entreprise. Elle montrait avec évidence que l'avenir était au numérique et que les annuaires en papier étaient voués à disparaître. Elle indiquait aux salariés comment leur métier et leur savoir-faire s'inscriraient dans le nouveau monde et quel rôle ils joueraient dans un avenir numérique.

Simultanément, Jean-Pierre Remy fixa un objectif audacieux : changer la structure de l'activité de Pages Jaunes en faisant passer le chiffre d'affaires dégagé par le numérique de 30 % à 75 %, à échéance de quatre ans<sup>4</sup>. De ce fait, les salariés n'avaient plus à se poser des questions sur le rythme et l'ampleur du changement. Ils étaient en possession d'un indicateur indiscutable : la proportion du numérique dans le chiffre d'affaires total. Tout ce qui augmentait la part du numérique était bon, et tout ce qui augmentait celle du papier était d'un intérêt mineur.

Pendant les deux années suivantes, Jean-Pierre Remy s'est consacré à faire comprendre à ses collaborateurs, comme à ses clients et à ses actionnaires, la promesse que recelait le digital pour le futur de l'entreprise. Il a échangé avec ses salariés, honnêtement et sans répit : une partie de ce qui avait fait la grandeur de l'entreprise resterait précieux dans l'avenir ; une autre partie était vouée à disparaître petit à petit ; Pages Jaunes resterait une marque forte dans le monde digital ; les relations clients nouées et entretenues au cours du temps par les commerciaux garderaient toute leur valeur, mais les commerciaux devraient apprendre à vendre des services digitaux plutôt que des encarts publicitaires ; certains savoir-faire liés au livre, comme l'impression et la distribution, perdraient de

leur utilité, mais Pages Jaunes resterait encore quelques années dans les métiers du papier ; suffisamment longtemps, en tous cas, pour que les salariés du secteur papier qui n'auraient pas atteint l'âge de la retraite suivent des formations ou bien soient recrutés par une autre entreprise.

Les cadres dirigeants de Pages Jaunes n'ont pas mis longtemps à réallouer les investissements et les talents de l'entreprise. Ils ont recruté des collaborateurs qui avaient des compétences digitales éprouvées et un état d'esprit en phase avec le travail dans l'économie digitale. Ils ont formé leurs commerciaux à la vente de services digitaux et leurs designers à la création d'annonces numériques et de pages Web. Ils ont investi dans des prototypes de services digitaux, comme la création de pages Web et d'applications mobiles, pour montrer à leurs clients les nouvelles façons de communiquer avec leurs propres clients. Ils ont été jusqu'à signer un accord de partenariat avec Google plutôt que de chercher à le concurrencer. Pour finir, Jean-Pierre Remy a envoyé un signal fort en gelant tous les investissements dans le métier traditionnel des annuaires, sauf ceux qui seraient absolument essentiels.

La transition ne s'est faite ni vite, ni en douceur. Dans un pays comme la France où il est très difficile de licencier, certains salariés se sont opposés au changement. Jean-Pierre Remy a réussi à convaincre certains d'entre eux d'adhérer à la transformation et a fait en sorte de contourner les opposants irréductibles. Comme le chiffre d'affaires du digital croissait moins vite que prévu, alors que celui des annuaires papier déclinait plus vite du fait de la récession mondiale, il a fallu restructurer la dette de la société. Mais les clients commençaient à comprendre la valeur des services digitaux et les commerciaux à savoir les vendre.

En 2013, quatre ans après que Jean-Pierre Remy avait présenté sa vision du digital, et malgré les déboires de l'économie européenne, Pages Jaunes avait pratiquement réalisé ses objectifs de transformation. Le chiffre d'affaires digital augmentait assez vite pour quasiment compenser ce que l'entreprise perdait du côté du papier. En 2015, pour la première fois depuis sa prise de fonctions, le nouveau patron prévoyait une augmentation globale de son chiffre d'affaires. Alors que, dans le monde entier, ses confrères se battaient contre la concurrence des services digitaux, Pages Jaunes avait fait du digital, et non plus du papier, le moteur de sa croissance.

## Plus qu'une vision, ce qui compte, c'est une vision transformatrice

La transformation digitale crée des changements bien réels. Mais même quand les dirigeants sont conscients des menaces et des opportunités du digital, il reste souvent à en convaincre les salariés. Nombre d'entre eux pensent qu'ils sont payés pour exercer un métier et pas pour en changer. En outre, ils ont tous connu ces grands programmes qui ne se concrétisaient jamais. Ils sont nombreux à considérer que le digital n'a pas de sens ou que c'est une marotte sans lendemain. Sans compter ceux qui ne comprennent pas comment le changement va affecter leur travail ni comment ils peuvent s'engager dans la transition.

Notre étude nous a montré que les transformations digitales qui réussissent sont celles qui partent du sommet de l'entreprise. Seuls les dirigeants peuvent créer une vision forte de l'avenir et la communiquer à tous les niveaux de l'entreprise. Et c'est ensuite que les salariés peuvent faire de la vision une réalité. Les managers peuvent repenser les processus, les ouvriers peuvent commencer à travailler d'une façon nouvelle et tout le monde peut alors identifier les manières novatrices de mettre en œuvre la vision. Ce genre de changement ne se décrète pas : il se conduit.

Parmi les sociétés que nous avons étudiées, nous n'en avons rencontré aucune qui ait réussi une vraie transformation digitale en partant de la base. Certains cadres ont pu transformer la partie de l'activité qui les concernait – comme la conception des produits ou la chaîne logistique chez Nike – mais ils n'ont pas dépassé les limites de leur entité opérationnelle. Or, il ne suffit pas de transformer une partie de votre activité. Pour produire de vrais bénéfices, de manière générale, il faut d'abord voir les synergies potentielles entre des unités séparées et créer les conditions pour que chacun puisse libérer cette valeur. Et seuls les dirigeants sont en position de conduire ce genre de transformation qui dépasse les frontières.

Cela étant dit, quelle est la prévalence de la vision digitale ? Seuls 42 % des 431 cadres que nous avons interrogés dans 391 sociétés nous ont répondu que les membres de la direction générale avaient une vision du digital et ils n'étaient plus que 34 % à dire que cette vision avait été partagée avec l'encadrement supérieur et intermédiaire. Ces chiffres sont étonnamment bas au vu de la rapidité avec laquelle la transformation digitale remodèle



les sociétés et les métiers. Mais ils masquent une distinction importante, entre les Maîtres du digital, chez qui l'on trouve une vision partagée, et les autres. Chez les premiers, 82 % des cadres interrogés ont répondu que leurs dirigeants avaient cette vision, et 71 % qu'ils la partageaient avec l'encadrement<sup>5</sup>. Le tableau est tout différent pour les entreprises qui n'ont pas acquis la maîtrise du digital : moins de 30 % des cadres ont répondu que leurs dirigeants avaient une vision du digital et seulement 17 % que cette vision avait été partagée avec l'encadrement intermédiaire.

Mais il ne suffit pas d'avoir une vision de la transformation digitale et de la partager. De nombreuses entreprises ne réussissent pas à capter tout le potentiel des technologies numériques parce que les dirigeants n'ont pas une vision proprement transformatrice de ce que serait un avenir digital. Seuls 31 % des sondés ont déclaré que leur vision représentait un changement radical et 41 % que cette vision transcendait les frontières des différents départements de l'organisation<sup>6</sup>. Les Maîtres du digital nourrissent des visions beaucoup plus transformatrices, les deux tiers d'entre eux étant d'accord pour dire que leur vision était radicale et 82 % pour dire que cette vision était transversale aux silos organisationnels. Ce n'était pas le cas des autres entreprises.

## Qu'est-ce qu'une vision digitale ?

Sur quoi faut-il axer sa vision digitale ? En général, on envisage la transformation selon l'un des trois points de vue suivants : l'expérience client, les processus opérationnels ou, en combinant les deux axes précédents, le modèle d'affaires. L'approche choisie doit refléter les capacités de l'entreprise, les besoins de ses clients et la nature de la concurrence dans son métier.

### *Repenser l'expérience client*

De nombreuses entreprises commencent par repenser la façon dont ils interagissent avec leurs clients. Faire en sorte qu'il soit plus simple pour leurs clients de travailler avec eux, et se montrer plus malins dans leur façon de les servir. Dans ce domaine, toutes les entreprises ne partent pas du même point.

Pour certaines entreprises, l'objectif est de transformer les relations qu'elles entretiennent avec leurs clients. Ainsi, pour Adam Brotman, directeur du digital chez Starbucks, « le digital doit aider nos points de

vente partenaires et l'ensemble de l'entreprise à être capables de (...) raconter notre histoire, construire notre marque et créer une relation avec nos clients<sup>7</sup>. » Angela Ahrendts, la directrice générale de Burberry a mis l'accent sur la cohérence multicanal : « Nous avons une vision, qui était de devenir la première entreprise 100 % digitale. (...) Un client devait pouvoir accéder à tout Burberry, de n'importe où et à partir de n'importe quel périphérique<sup>8</sup>. » Quant à Marc Menesguen, directeur du marketing stratégique de L'Oréal, il déclarait que « l'univers du digital multiplie la façon dont nos marques peuvent créer avec leurs clients des relations émotionnellement riches<sup>9</sup> ».

D'autres entreprises regardent comment elles peuvent utiliser les outils d'analyse pour servir leurs clients de façon plus intelligente. La vision initiale de Caesars était d'utiliser l'information client en temps réel pour personnaliser l'expérience proposée à chacun. La marque avait réussi à accroître la satisfaction client ainsi que ses bénéfices par client en s'appuyant sur les technologies traditionnelles. Puis, avec l'arrivée des nouvelles technologies, elle a élargi sa vision pour mettre à portée de main de chaque client un service de conciergerie géolocalisée à l'aide du mobile<sup>10</sup>.

Une autre approche consiste à envisager la façon dont les outils numériques peuvent aider l'entreprise à comprendre le comportement de ses clients. La Commonwealth Bank of Australia considère les nouvelles technologies comme la voie royale pour intégrer ses clients à son programme de cocréation : comme l'explique Ian Narev, son directeur informatique : « Nous mettons progressivement en œuvre les nouvelles technologies pour permettre aux clients de jouer un rôle de plus en plus important dans la conception de nos produits et de nos services. Cela nous permet de les rendre plus intuitifs, plus faciles à comprendre et mieux adaptés aux besoins individuels<sup>11</sup>. »

Enfin, certaines entreprises ne se contentent pas d'agir sur l'expérience client mais vont jusqu'à vouloir apporter des changements réels dans leur existence<sup>12</sup>. Le dirigeant de Novartis, Joseph Jimenez, a décrit ainsi ce potentiel : « Les périphériques que nous utilisons dans notre vie de tous les jours, comme les smartphones et les tablettes, pourraient vraiment apporter quelque chose aux patients dans la prise en charge de leur santé. Nous cherchons comment les utiliser pour améliorer le taux d'observance et aider les professionnels de santé à suivre à distance la guérison de leurs patients<sup>13</sup>. »

## *Repenser les opérations*

Les entreprises dont le sort est étroitement lié à la performance de leurs processus clés et de leur chaîne logistique commencent souvent par repenser leurs opérations. Les moteurs de ces visions incluent la productivité, ainsi que l'intégration d'opérations hétérogènes au sein d'un ensemble unique, à savoir l'augmentation de la transparence des processus, la vitesse de prise de décision ou la collaboration inter-silos. Ainsi, en 2011, Procter & Gamble a mis l'excellence opérationnelle au centre de sa vision digitale : « Numériser P&G nous permettra de gérer notre activité en temps réel et sur la base de la demande. Nous serons à même de collaborer plus et mieux, à l'intérieur de l'entreprise comme en dehors<sup>14</sup>. » D'autres entreprises, dans des secteurs qui vont de la banque à l'industrie manufacturière, se sont transformées en focalisant ainsi leur vision sur les opérations.

La vision opérationnelle est particulièrement importante pour des entreprises qui ont essentiellement d'autres entreprises pour clients. Quand Codelco a lancé son programme de transformation digitale, son but était d'améliorer radicalement l'exploitation minière grâce à l'automatisation et à la consolidation des données. Comme nous l'avons dit au chapitre 3, Codelco a élargi le périmètre de sa vision pour y inclure un niveau supplémentaire d'automatisation et un système intégré de commande des opérations. La direction envisage à présent de redéfinir radicalement le processus minier et peut-être même l'ensemble des métiers de la mine.

La vision opérationnelle de certaines entreprises dépasse en effet leur périmètre propre pour s'étendre aux processus de leur secteur, voire à ceux de leurs clients. Ainsi, Boeing réfléchit à la façon dont les changements qu'il apporte à ses produits peuvent permettre à ses clients de faire évoluer leurs propres opérations. « Boeing est convaincu, écrit l'avionneur sur son site Internet, que l'avenir du secteur aérien réside dans la "compagnie d'aviation digitale". Pour l'emporter sur le marché, les équipes d'ingénierie et des systèmes d'informations des compagnies doivent apprendre à utiliser la masse croissante d'informations fournies par les avions, croiser les outils d'analyse avancés avec la technologie aéronautique pour gagner encore en efficacité opérationnelle<sup>15</sup>. » L'industriel poursuit en illustrant ce que signifie concrètement « compagnie digitale » : « Le cœur de la compagnie digitale est sa capacité à fournir à ceux qui en ont le plus besoin, au moment précis où ils en ont besoin, des informations fiables et détaillées sur les opérations et la maintenance.

Ce qui implique que l'ingénierie partage ses informations avec les SI, de même qu'avec la finance, la comptabilité, les opérations et la direction<sup>16</sup>. »

La mise en œuvre de cette vision améliorera à la fois les opérations des clients de Boeing et celles du constructeur, en lui permettant d'identifier comment optimiser ses produits et ses services. Elle peut aussi déboucher sur la naissance de nouveaux modèles d'affaires si Boeing utilise ces informations pour apporter de nouveaux services à ses clients.

### *Repenser les modèles d'affaires*

Certains dirigeants articulent la réflexion sur les processus opérationnels et celle sur l'expérience client pour réinventer des modèles d'affaires, qu'ils soient une extension de leur modèle actuel ou qu'ils en diffèrent substantiellement. Les outils et les cadres méthodologiques pour ce genre de réinvention ne manquent pas<sup>17</sup>. Dans le chapitre 4, nous avons donné des exemples d'entreprises qui ont opéré la transformation digitale de leur modèle et notre enquête nous a permis d'identifier deux grandes familles de transformation : offensive et défensive.

Les entreprises qui adoptent une approche défensive sont souvent celles qui se sentant menacées, pensent avant tout à leur survie à long-terme. C'est le cas des secteurs de l'information comme le livre, la musique ou les voyages qui connaissent en ce moment des changements structurels radicaux et à un rythme tel qu'ils sont contraints de revoir complètement leur modèle d'affaires. Pages Jaunes aussi a commencé sur un mode défensif. Comme « la plate-forme était en feu », la direction n'avait pas d'autre choix que de faire émerger une vision capable d'entraîner un changement rapide.

D'un autre côté, certaines entreprises ont la bonne fortune de ne pas être confrontées à une crise et de pouvoir adopter une approche plus offensive. Leurs dirigeants ont toute latitude d'étudier le potentiel que leur offrent les modèles économiques qui exploitent les ressources du numérique. Cependant, l'absence de crise peut se révéler un bien comme un mal. C'est un bien dans la mesure où elle laisse à l'entreprise le temps nécessaire pour essayer diverses approches du numérique. Mais c'est un mal si elle laisse penser aux salariés ou à leurs dirigeants qu'il n'est pas nécessaire d'évoluer. Banco Santander a réinventé son modèle économique sur la base des opportunités que le numérique lui offre pour entrer sur de nouveaux segments de marché : « Notre objectif pour les années

à venir est d'exploiter des vecteurs de croissance dans des segments sur lesquels nous sommes peu présents, comme les entreprises, l'assurance et les cartes de crédit. Nous investissons des montants particulièrement significatifs dans les systèmes d'information et dans le recrutement de spécialistes du numérique pour pouvoir saisir ces opportunités<sup>18</sup>. »

Un petit nombre d'entreprises dépassent les défis et les opportunités du moment. Elles construisent une vision qui les prépare – voire qui les pousse – au prochain grand tournant de leur secteur. À titre d'exemple, General Electric construit sa vision autour du déferlement prochain des périphériques intelligents connectés. « Nous allons, déclarait en 2011 Jeffrey Immelt, son PDG, être le numéro 1 de la productivité de nos produits et de leurs écosystèmes. Cela va exiger d'être en pointe de "l'Internet industriel" qui rendra nos infrastructures plus intelligentes<sup>19</sup>. »

Progressive Insurance a pour but, depuis des décennies, d'être meilleure que ses concurrents dans l'évaluation des risques et des niveaux de primes. En 1956, elle a été la première à réduire les primes des conducteurs à faible risque avec son plan « Bon Conducteur », qui est devenu la norme du secteur<sup>20</sup>. Elle a ensuite utilisé des outils d'analyse exclusifs pour identifier parmi les conducteurs à haut risque ceux qui l'étaient moins qu'il ne le paraissait sur le papier. Cela lui a permis de fixer ses primes de façon à attirer les clients qui l'intéressaient et à donner aux autres envie d'aller souscrire chez la concurrence<sup>21</sup>.

Puis Progressive Insurance a franchi un pas de plus en se demandant ce qu'elle pourrait faire si elle disposait d'informations sur le comportement réel des conducteurs au volant. Depuis plus de quinze ans, elle expérimente la télémétrie avec ses clients en leur proposant en échange des polices à tarif préférentiel ou des contrats au kilomètre. En 1998, au Texas, elle a fait des essais avec des dispositifs utilisant le GPS<sup>22</sup>. En 2004, elle a testé TripSense, un système dont le capteur est bon marché et facile à installer pour le conducteur. Sur la base des résultats de ces expériences, elle a lancé au niveau national le programme Snapshot qui utilise le même type de capteur<sup>23</sup>.

Le module Snapshot de Progressive Insurance n'est pas un simple gimmick qui distingue ceux qui se prennent pour des bons conducteurs de ceux qui pensent être des chauffards. Grâce à ses outils de télémétrie et à ses capacités d'analyse, Progressive Insurance est maintenant en mesure d'évaluer le risque que présente un conducteur en fonction de

son comportement au volant : vitesse, distance, accélération et freinage. C'est parce que la direction de Progressive Insurance a été déterminée à investir pour collecter et utiliser des informations dont on ne disposait pas jusque-là qu'elle peut aujourd'hui offrir des services inaccessibles à ses concurrents. Pour atteindre son objectif d'être meilleure que ses concurrents dans l'évaluation des risques et des niveaux de primes, Progressive Insurance recherche sans cesse de nouvelles façons de faire baisser les primes des bons conducteurs, d'offrir des options à bas coût aux clients moins fortunés et d'inciter les mauvais conducteurs à aller se faire assurer ailleurs.

## Comment dessiner une vision qui transforme l'entreprise ?

Il y a toutes sortes de façons de dessiner une vision de transformation digitale et il n'y a pas de formule toute faite. Il faut que votre vision s'appuie sur vos forces, implique vos salariés et puisse évoluer dans la durée. Il faut que vous ayez identifié les bénéfices que vous voulez réaliser, le point que vous visez et la façon dont vous entendez y impliquer vos clients, vos salariés et vos actionnaires. Voici quelques indications sur les étapes à suivre.

### *Identifier ses actifs stratégiques*

Avant de dessiner votre vision stratégique, vous devez identifier les actifs stratégiques qui vous permettront de gagner. Si cette vision nouvelle ne se fonde pas sur des forces de votre entreprise, il ne sert à rien de vouloir la mettre en œuvre. Il se trouvera toujours une autre entreprise – plus rapide, plus agile et moins alourdie par son héritage – pour mieux exécuter sa stratégie et gagner la partie.

Mais comment identifier ses actifs stratégiques ? Commencez par examiner en quoi ils consistent. Les actifs physiques, comme les points de vente ou les sites de production, n'ont pas nécessairement une grande importance dans notre monde digital et interconnecté. Les compétences, comme le savoir-faire en matière de design produit, la flexibilité et la productivité opérationnelles ou encore la qualité du personnel au contact des clients, restent utiles tant que les processus qu'ils servent ne sont pas mis en cause. Les actifs immatériels comme la marque, la

réputation et la culture d'entreprise, sont plus difficiles à évaluer. Elles peuvent tout aussi bien soutenir que freiner votre transformation. Quant à vos données, elles constituent un actif qui peut vous procurer un avantage en termes de connaissance sur vos concurrents, voire devenir un produit commercialisable.

Une fois que vous aurez identifié vos actifs stratégiques, il vous faudra encore évaluer s'ils continueront à l'être dans le nouveau monde du digital. Dans les années 1990, les chercheurs en management ont mis au point un outil d'évaluation simple mais puissant<sup>24</sup>. C'est la méthode VRIN qui évalue les actifs stratégiques selon quatre critères : valeur, rareté, inimitabilité et non-substituabilité. Les actifs qui comptent sont ceux qui vous permettent d'exploiter des opportunités ou de neutraliser des menaces. Ils doivent être rares et inaccessibles à la majorité de vos concurrents. Ils doivent être inimitables ou, pour être plus précis, impossibles à reproduire exactement : sinon, vos concurrents pourraient les copier et vous battre à votre propre jeu. Et ils doivent être irremplaçables, auquel cas n'importe qui risque de trouver une autre façon de faire la même chose que vous, en mieux et pour moins cher.

Au moment de la bulle Internet, de nombreuses sociétés se sont aperçu que le passage des internautes sur leur site n'était pas une denrée assez rare pour soutenir la création de chiffre d'affaires publicitaire : la vraie valeur résidait chez les clients payants, mais ils étaient beaucoup plus difficiles à acquérir. Les entreprises de presse croyaient que leurs petites annonces constituaient un actif stratégique jusqu'au moment où elles ont découvert que Craigslist ou eBay pouvaient les imiter, mais en mieux et pour moins cher. Les dirigeants du loueur de films Blockbuster avaient peut-être raison de croire que leur réseau de points de vente était un actif inimitable. Malheureusement pour eux, la start-up Netflix les a doublés en trouvant une façon simple de remplacer les points de vente de Blockbuster.

Pour dessiner la nouvelle vision de Pages Jaunes, Jean-Pierre Remy n'est pas parti d'une page blanche : avec l'équipe de direction, il a passé en revue les actifs clés de l'entreprise. Certains n'auraient aucune valeur dans le monde digital : c'était le cas de son savoir-faire d'imprimeur et de distributeur. D'autres, comme la trésorerie et les informations sur les clients, pouvaient continuer à servir sans gros changement, mais n'étaient pas exclusifs. Mais il y avait deux actifs – la marque Pages

Jaunes et les relations des commerciaux avec leurs clients – qui pouvaient être stratégiques. Ils avaient de la valeur, ils étaient rares et difficiles à copier. Et, moyennant un certain changement, ils pouvaient être la base de leur propre renouvellement. Et c’est pourquoi Jean-Pierre Remy décida que sa nouvelle vision se déploierait autour d’eux. La marque Pages Jaunes continuerait d’inspirer la confiance sur le marché du marketing de proximité et ses commerciaux aideraient leurs clients à entrer dans l’avenir digital.

### *Susciter une volonté de transformation*

Avoir une vision ne suffit pas. Il faut qu’elle inspire une vraie transformation. Si elle ne suscite que des changements à la marge, elle limitera les bénéfices que le numérique peut apporter à l’entreprise. Dans le meilleur des cas, le succès ne lui apportera que des bénéfices à la marge. Si le digital entraîne des changements radicaux dans tous les métiers, vous serez utile à votre entreprise en lui expliquant ce que signifie pour elle un avenir digital radicalement différent.

La métaphore des chenilles et des papillons s’applique très bien ici. Les concurrents qui se voient en papillons du digital voleront vers de nouveaux sommets. En revanche, des progrès marginaux ne feront de vous qu’une chenille qui va plus vite. Les entreprises qui utilisent les outils d’analyse des usages pour améliorer le ciblage de leurs mailings physiques ou électroniques accélèrent les mouvements de la chenille. Mais avec son processus de relation client géolocalisée en temps réel, Caesars a transformé la chenille en papillon.

Le digital vous permet trois sortes d’ambitions : la substitution, l’extension et la transformation<sup>25</sup>.

Par « substitution », nous entendons le recours à une nouvelle technologie pour remplir, sans changement majeur, une fonction que l’entreprise remplit déjà. Ainsi, si vous n’utilisez les téléphones mobiles que pour faire ce que les PC permettaient déjà ou si vous ne vous servez des outils d’analyse que pour améliorer la qualité de vos reportings, vous êtes en mode substitution. La substitution apporte parfois un peu d’économies ou de flexibilité supplémentaires, mais elle ne touche pas aux processus qui en auraient besoin. Dans certains cas, elle peut permettre de se familiariser avec des technologies nouvelles avant de passer à un stade supérieur. Mais le stade supérieur est nécessaire.

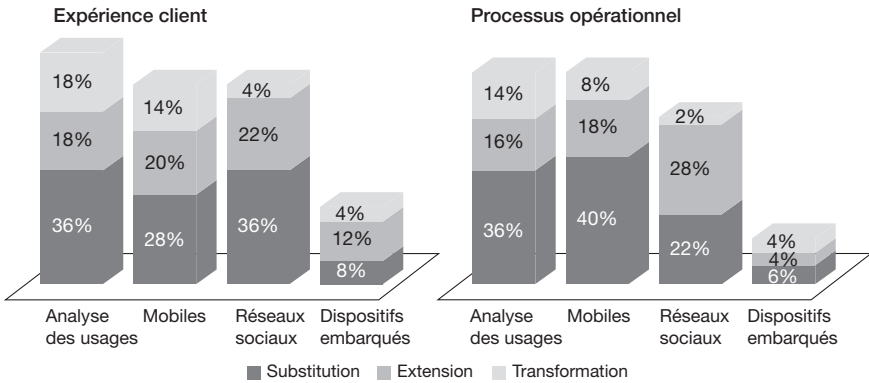


Ce que nous appelons « extension » permet d'améliorer de façon significative la performance ou la fonctionnalité d'un produit ou d'un processus, sans le changer radicalement. Nombre de producteurs et de distributeurs donnent aujourd'hui à leurs commerciaux de terrain la possibilité d'accéder aux informations dont ils ont besoin depuis les périphériques mobiles. Cela leur évite de passer au bureau au début ou à la fin de leur service. Autre exemple, une entreprise pharmaceutique a créé un réseau social de médecins qui permet aux praticiens de discuter entre eux et au laboratoire d'être au courant des problèmes qu'ils expriment et des opportunités qui s'en dégagent. Alors que les autorités de régulation encadrent et auditent avec rigueur toutes les formes de communication entre industriels et médecins, elles sont beaucoup plus libérales sur l'utilisation des communications entre les médecins eux-mêmes. Des extensions de ce type améliorent les processus de l'entreprise ou augmentent ses capacités. Mais elles ne déplacent pas le centre de gravité de ses activités.

Quant à la « transformation », elle désigne l'utilisation du numérique pour redéfinir radicalement un processus ou un produit. Quand les dirigeants d'Asian Paints ont utilisé les dispositifs embarqués et les outils d'analyse des usages pour créer des usines totalement automatisées, ils ont métamorphosé la nature de leur processus de production, et cela leur a permis d'atteindre des niveaux de productivité, de qualité et de respect de l'environnement qui étaient hors d'atteinte des usines pilotées à la main. De même, les mines digitales de Codelco, la conciergerie mobile de Caesars et le FuelBand de Nike ont la même puissance de transformation et de réinvention de la nature d'une offre, qui constituent un progrès radical pour la marque et pour ses clients.

Malheureusement, à l'exception des exemples précédents, nous n'avons guère trouvé d'entreprises qui utilisent les technologies numériques pour opérer une vraie transformation. La figure 5.1 mesure les initiatives de transformation radicale de chacune des entreprises que nous avons étudiées en 2011, première année de notre enquête<sup>26</sup>. Sur le nombre de sociétés qui investissaient dans les nouvelles technologies, rares étaient celles qui allaient au-delà de la substitution et de l'extension. Seulement 18 % d'entre elles, soit moins d'une sur cinq, investissaient dans l'analyse des usages comme dans un outil de transformation radicale de l'expérience client. Parallèlement, moins d'une sur six utilisait d'autres technologies numériques pour transformer ses produits ou ses pratiques.

Figure 5.1 : Quelle est la puissance transformatrice de votre vision ?



Note : l'infographie montre comment les entreprises que nous avons étudiées la première année de notre enquête appliquent les technologies numériques à l'expérience client et aux processus opérationnels. N'a été retenu pour chaque entreprise que l'usage le plus transformateur qu'elle en fait.

Source : adapté de "Digital Transformation: A Roadmap for Billion-Dollar Organizations", Capgemini Consulting et MIT Center for Digital Business, novembre 2011, par George Westerman, Claire Calmejane, Didier Bonnet, Patrick Ferraris et Andrew McAfee.

Réfléchissez à votre vision du digital. Est-ce que votre aspiration est de continuer comme avant ? Y voyez-vous plutôt une chance de remodeler complètement votre activité, de la libérer des chaînes des vieilles technologies et des modes opératoires du passé ? Votre vision ne concerne-t-elle qu'une partie et une seule de votre entreprise ou le changement que vous envisagez est-il transversal ? Les dirigeants qui ont une vision progressive en obtiennent ce qu'ils visaient : des améliorations à la marge. Mais ceux qui ont conscience de la puissance transformatrice du digital peuvent aller beaucoup plus loin.

### Définir clairement son intention et le résultat attendu

Une constante des entreprises que nous avons étudiées est que tout le monde est plus débordé que jamais. Les salariés doivent travailler de plus en plus pour atteindre leurs objectifs du moment. Rares sont ceux qui ont du temps à consacrer pour élaborer une vision large et fine de l'avenir de l'entreprise, même si cette vision ne se réalisera peut-être jamais ou alors de façon différente de ce qui était attendu. En attendant, il faut parer aux urgences.

Si vous voulez que l'on adhère à votre vision, il faut la rendre concrète. Qu'est-ce qui sera considéré comme « bon » quand cette vision sera devenue réalité ? Comment les salariés sauront-ils qu'ils sont arrivés au but ? Pourquoi devraient-ils se sentir concernés ?

Les grandes visions doivent s'accompagner d'une intention et d'un résultat attendu. L'intention s'exprime dans le tableau de ce qui doit changer. Le résultat est un bénéfice mesurable pour l'entreprise, ses clients et ses salariés. Le couple intention-résultat permet aux salariés de se représenter l'avenir de leur entreprise et de les motiver à donner corps à la vision.

Le DG de Pages Jaunes a manifesté son intention de détacher l'entreprise de la production des gros annuaires papier tout en continuant à lui faire jouer le rôle précieux de mise en relation des petites et moyennes entreprises avec leur marché local. Il a donné des exemples des nouveaux services digitaux qu'elle pouvait fournir. Puis il a associé cette intention à un objectif concret : que le digital représente 75 % du chiffre d'affaires de Pages Jaunes dans les cinq ans à venir<sup>27</sup>. En associant ainsi l'intention et l'objectif, il a donné à chacun des lignes directrices pour comprendre comment il allait falloir travailler à l'avenir. Il s'est aussi assuré que ce ne soit pas le numérique qui soit au cœur de la vision transformatrice, mais bien la découverte de nouvelles façons d'améliorer les résultats et la satisfaction client en s'appuyant sur le numérique.

De la même façon, le conglomérat hispanique PRISA a dessiné une image précise de la façon dont un groupe de médias qui a opéré sa transformation digitale opèrerait sur l'ensemble de ses médias (journaux, télévision par satellite et éditions scolaires). Une vidéo d'une vedette du football, enregistrée en Afrique, pourrait être immédiatement disponible dans tous les médias du groupe, en Espagne, au Brésil ou ailleurs dans le monde. Autre possibilité, le groupe pourrait coordonner réseaux sociaux et marketing digital avec la publicité médias traditionnelle dans le cadre de campagnes de communication globale sur tous ses supports. Juan Luis Cebrian, président de PRISA, a fixé un objectif clair : réaliser dans le digital 20 % du chiffre d'affaires de la société en cinq ans<sup>28</sup>.

### ***Faire évoluer la vision dans la durée***

Si vous dessinez une vision forte et que vous donnez aux salariés les raisons d'y croire, alors l'ensemble de l'entreprise se chargera de compléter les détails. Faites en sorte que votre vision soit suffisamment précise pour

fixer aux salariés un cap clair tout en leur laissant la liberté d'innover et de rebondir sur la vision.

Au début des années 2000, Asian Paints a vu son avenir comme celui d'une entreprise intégrée alors qu'elle était jusque-là éclatée entre de multiples établissements locaux<sup>29</sup>. Cette vision articulait l'efficacité opérationnelle avec de nouvelles façons de servir les clients<sup>30</sup>. Elle donnait un mandat clair pour le changement et laissait chacun dans l'entreprise libre de l'appliquer dans le détail au fil du temps.

Depuis, les dirigeants d'Asian Paints ont effectué trois vagues successives de changements, chacune rebondissant sur la précédente. La première était centrée sur l'industrialisation, la deuxième sur la création d'une organisation focalisée sur le client et la troisième sur l'automatisation. Asian Paints va procéder à une quatrième vague de changements, qui visera à mettre en relation les données structurées et les données non structurées, comme celles que fournissent les réseaux sociaux internes et externes, pour aller un cran plus loin dans l'implication des clients et la collaboration entre les salariés<sup>31</sup>. Mais c'est toujours la vision de départ qui inspire l'amélioration des opérations et de l'expérience client, même si elle a été élargie par vagues pour développer des capacités différentes.

En même temps, les technologies numériques sont comme une cible mobile : elles ne cessent de bouger, certaines disparaissant tandis qu'on en invente d'autres. Personne ne peut prévoir avec certitude quelle nouvelle technologie occupera la première place du hit parade. Pas plus qu'on ne peut prédire à long terme les usages que les entreprises et les individus en feront. La vision digitale de votre entreprise évoluera au fur et à mesure des opportunités créées par les progrès techniques et vos nouvelles capacités.

Avant d'avoir l'idée d'utiliser l'analyse des usages pour personnaliser son service client, Caesars l'a exploitée pour fournir aux salariés des informations de meilleure qualité en temps réel, puis est passé à leur mise à disposition en mode libre-service via le site Internet. La vision a ensuite connu une nouvelle évolution avec l'idée d'encapsuler un service de conciergerie en temps réel dans le mobile de chaque client. Chez Progressive Insurance, la vision initiale – utiliser les informations disponibles sur les clients pour améliorer la qualité des décisions – a évolué vers l'idée de développer de nouveaux moyens de collecter des données sur le comportement des conducteurs au volant. Cette évolution de la

vision initiale a débouché sur la création de produits révolutionnaires et de processus de décisions complètement nouveaux.

### Comment commencer ?

Une vision inspirante est la pierre angulaire d'une transformation digitale réussie. Quand bien même un grand nombre de dirigeants commencent à prendre conscience de l'impact potentiel du numérique, rares sont ceux qui ont une vision forte de l'avenir digital. Les Maîtres du digital en ont une vision transformatrice. Les autres entreprises devront s'en doter.

Quand vous dessinerez votre vision, pensez d'abord à votre activité, pas à la technologie. La technologie peut supprimer des obstacles et vous donner des capacités nouvelles, mais elle n'est pas une fin en soi. Pensez à la façon dont vous pouvez rendre plus intéressante l'expérience d'achat de vos clients, fluidifier vos processus ou transformer votre modèle d'affaires.

Visez la transformation radicale, pas les changements à la marge. Donnez à votre vision suffisamment de précision pour que vos salariés sachent clairement où ils vont, tout en les laissant libres de prendre des initiatives innovantes. Voyez grand et demandez à vos salariés de vous aider à faire de votre rêve une réalité. Ce n'est pas une mince affaire. Dessiner la vision qui guidera la transformation digitale, c'est toute une histoire. Au patron de semer la graine et d'impliquer chacun, à tous les niveaux, pour donner vie à la vision et la faire grandir. Nous allons expliquer au chapitre 6 comment impliquer les salariés pour faire de cette vision une réalité.

## **GAGNER AVEC LE DIGITAL**

### **Aide-mémoire : la vision**

- ✓ Familiarisez-vous avec les nouvelles pratiques digitales qui peuvent constituer une chance ou une menace pour votre secteur et pour votre entreprise.
- ✓ Repérez, dans votre entreprise et chez vos clients, les goulets d'étranglement et les prises de tête dues aux limites des vieilles technologies, et réfléchissez à la façon dont le numérique vous permet de résoudre ces problèmes.
- ✓ Demandez-vous quels sont, parmi vos actifs stratégiques actuels, ceux qui le resteront à l'ère du digital.
- ✓ Dessinez une vision digitale forte et transformatrice.
- ✓ Vérifiez qu'elle s'accompagne bien d'une intention et d'un objectif.
- ✓ Rendez-la suffisamment précise pour donner un cap clair aux salariés tout en leur laissant la liberté de la développer sur le terrain.
- ✓ Cherchez en permanence à élargir votre vision en vous appuyant sur les capacités nouvelles dont vous vous êtes doté.

## CHAPITRE 6

# IMPLIQUER L'ENSEMBLE DE L'ENTREPRISE

---

*Si mon esprit peut le penser et si mon cœur peut y croire,  
je sais que je peux y arriver. – Jesse Jackson*

---

Comme vous le dira tout dirigeant qui a fait effectuer une transformation d'envergure à son entreprise, une vision stratégique ne vaut que ce que valent les personnes qui sont derrière. C'est bien entendu vrai des transformations digitales. Comme nous l'avons montré avec l'exemple de Pages Jaunes, la création d'une vision forte n'est que la première étape du voyage.

À la différence des changements marginaux, qui sont à la portée d'un petit nombre de personnes travaillant dans leur coin, les transformations radicales nécessitent l'engagement d'un grand nombre de salariés. Elles relèvent d'un engagement pris par les dirigeants, relayé par des champions et de l'adhésion du nombre de personnes nécessaire pour la faire advenir. Mais que signifie être impliqué ? Nous considérons que des salariés sont « impliqués » quand ils ont la motivation nécessaire pour faire de la vision une réalité.

La transformation d'une entreprise ne peut se faire sans entraîner des changements importants, voire des perturbations profondes, dans la façon dont elle fait les choses. On réécrit les processus opérationnels clés, on remplace les anciens outils numériques par des nouveaux et on introduit de nouvelles façons de travailler. Ce ne sont pas les meilleures conditions pour préserver l'adhésion totale des collaborateurs. « Dans

n'importe quelle entreprise, disait Sir Richard Branson, ce sont les salariés loyaux qui font les clients fidèles qui font les actionnaires heureux. Cela a l'air simple, mais ça ne l'est pas. Certaines des plus grosses entreprises du xx<sup>e</sup> siècle y ont échoué<sup>1</sup>. » L'implication des salariés est importante. Et elle est particulièrement importante pour réussir à transformer l'entreprise.

Par bonheur, l'implication des collaborateurs n'est pas un territoire inconnu. De multiples études décrivent comment les impliquer fortement dans la transformation de l'entreprise<sup>2</sup>. Certaines placent leurs espoirs et leurs craintes, entre autres sentiments, au cœur de cette stratégie<sup>3</sup>. D'autres mettent l'accent sur le renouvellement des collaborateurs et des équipes, ou encore sur la cohésion psychologique et sur le développement d'une capacité d'apprentissage collectif<sup>4</sup>. Mais toutes font la même observation : l'implication est avant tout de la responsabilité de la direction.

Le numérique apporte une dimension nouvelle : l'implication en temps réel au niveau global. Les blogs, Twitter et la vidéo permettent aux dirigeants d'entrer en relation avec leur entreprise d'une façon que ni les emails collectifs ni les assemblées générales ne permettaient. Les blogs patronaux permettent aux dirigeants de partager régulièrement et avec transparence leur point de vue sur l'avancée de la transformation. Quant aux vidéos, elles donnent un visage aux messages de la direction. En outre, les plates-formes sociales internes constituent une nouvelle génération d'outils de dialogue ouvert où la direction et les salariés peuvent débattre, s'exprimer et collaborer en direct<sup>5</sup>. Le numérique donne ainsi aux dirigeants des moyens nouveaux d'impliquer leurs collaborateurs dans la mise en œuvre du changement.

## La convivialité devient numérique chez Pernod Ricard

Pernod Ricard est le numéro 1 mondial des vins et spiritueux. En 2012-2013, son chiffre d'affaires dépassait les 10 milliards de dollars<sup>6</sup>. Le groupe emploie quelque 19 000 personnes dans des activités décentralisées à l'échelle mondiale, organisées en six marques et 80 marchés. Parmi ses marques mondiales les plus prestigieuses, il compte Absolut Vodka, le whisky écossais Chivas Regal, le whisky irlandais Jameson, le champagne Perrier-Jouët et, bien entendu, le pastis Ricard.



Résultat de la fusion de Pernod et de Ricard en 1975, le groupe a augmenté son portefeuille de marques à la suite de trois acquisitions structurantes : Seagram, Allied Domecq et Absolut. Déjà numéro 1 du haut de gamme, le groupe vise la place de numéro 1 mondial des vins et spiritueux. Comme l'a expliqué Pierre Pringuet, alors dirigeant de Pernod Ricard : « Nous affichons à présent 38 ans de croissance continue. Ce que nous visons, c'est la première place. Nous voulons être non seulement le groupe qui tire la croissance du secteur, mais aussi celui qui change les règles du jeu<sup>7</sup>. »

L'addition d'une taille mondiale avec les problèmes qui en découlent, d'un modèle opérationnel hautement décentralisé et d'une croissance rapide liée à des acquisitions multiples, conduit rarement un groupe à renforcer le sentiment d'appartenance et l'implication de ses salariés. Or, l'implication des salariés de Pernod Ricard et l'appropriation de la culture d'entreprise vont bien au-delà d'un simple mot d'ordre. En 2013, un sondage réalisé par une agence indépendante a montré que 94 % des salariés de Pernod Ricard sont fiers d'y travailler et que 87 % d'entre eux sont prêts à le recommander, soit plus de dix points au-dessus de la moyenne du secteur<sup>8</sup>.

Mais les sondages auprès des salariés ne sont que des indicateurs a posteriori. Un tel niveau d'implication et de sentiment d'appartenance n'est pas le fruit du hasard. Quelle est la vraie raison de ces résultats ? Au cours des dernières années, Pernod Ricard a fait de gros investissements dans ses processus RH ainsi que pour impliquer les salariés dans sa stratégie et sa vision digitales. Comme nous l'a expliqué Alexandre Ricard : « Notre vision du digital est d'en faire un moyen de changer les règles du jeu. Il nous donnera un accès direct aux consommateurs, il augmentera notre influence et créera une dynamique nouvelle dans nos relations avec nos partenaires. Il permettra aussi au groupe de donner aux salariés le pouvoir d'être pleinement acteurs de cette conquête de la croissance. L'approche par les données est sous-jacente aux trois piliers de notre vision<sup>9</sup>. » Pour communiquer cette vision, les dirigeants ont utilisé toutes les plates-formes disponibles : l'intranet, les séminaires de management, mais aussi la chaîne de télévision interne du groupe (PRTV). La transformation digitale était à la fois une partie du défi et de la solution.

## *Câbler Pernod Ricard pour faire face au tsunami digital*

En tant que groupe mondial doté de marques fortes et d'une grande diversité de canaux de distribution, Pernod Ricard subissait l'impact du digital sur une multitude de fronts. Les clients parlaient de ses produits sur les réseaux sociaux et manifestaient l'envie d'échanger plus directement et plus étroitement avec les marques. Les revendeurs, les grossistes et les débits de boisson étaient engagés dans leur propre transformation digitale et faisaient face à une concurrence d'un type nouveau. Enfin, les salariés, et particulièrement les plus jeunes d'entre eux, se servaient de plus en plus de leurs propres outils numériques au travail et avaient envie que leur entreprise adopte des façons plus digitales de travailler.

Reconnaissant que le numérique invitait le secteur et l'entreprise à se transformer, Pernod Ricard a réagi avec l'esprit d'entreprise qui est inhérent à sa culture. Plusieurs unités opérationnelles ont entamé leur parcours de transformation sur la base d'initiatives inspirées par les consommateurs, depuis la publicité digitale jusqu'au e-commerce en passant par les réseaux sociaux. Elles ont recruté des spécialistes du numérique et testé de nouveaux concepts opérationnels.

Pendant, au niveau du groupe, la première grande initiative digitale a été consacrée à l'interne, afin d'inciter à une communication fluide et transparente. Il a été décidé de mettre en œuvre un réseau social interne. Pour Pernod Ricard, avec sa forte culture de décentralisation, il était nécessaire de câbler le groupe pour pouvoir partager et faire monter en puissance des initiatives transversales aux marques et aux marchés. De plus, les unités les plus en pointe sur le sujet devenaient capables d'accompagner celles qui étaient en retard, moteur d'une vraie « avancée digitale ». Les objectifs de la plate-forme étaient étroitement liés à l'esprit d'initiative, à l'innovation et à la transformation des façons de travailler. Elle donna un coup d'accélérateur à la transformation digitale du groupe. Selon Alexandre Ricard : « L'effet d'entraînement se développe par l'exemple. Ainsi que par la capacité de l'entreprise à s'adapter au monde de demain. Le numérique a révolutionné en profondeur (...) notre façon d'agir, de vivre et de travailler<sup>10</sup>. »

En clin d'œil à sa signature historique – « Faites-vous un ami par jour » – le groupe a donné comme devise à son réseau social interne « Partagez une idée par jour. » Le réseau permet un dialogue ininterrompu entre ses

19 000 collaborateurs, le partage de données en temps réel, la communication visuelle, la collaboration nomade. Il constitue un outil de messagerie instantanée à l'échelle mondiale. Entre la décision initiale et la phase de test de l'outil, moins de six mois se sont écoulés. Mais l'important n'était pas l'outil. C'était d'amener les salariés du monde entier à se comporter en membres d'une même équipe.

La vision, l'effet d'entraînement et l'orientation opérationnelle furent les clés du succès. Comme l'a expliqué Pierre Pringuet, « dans un groupe hautement décentralisé, il est essentiel de promouvoir le partage des bonnes pratiques, notamment pour la mise en œuvre de programmes commerciaux ou de marketing. Nous avons besoin de créer des interactions là où il n'y en avait pas. Cette mise en réseau de l'intelligence collective a joué un rôle clé dans l'accélération de la transformation digitale du groupe, à tous les niveaux de son organisation<sup>11</sup>. »

Pernod Ricard a compris que seule une forte mobilisation à la fois descendante et ascendante permettait de faire changer les choses rapidement. Le groupe a commencé par impliquer l'encadrement global et local. Après une période de formation, plus de 150 cadres supérieurs dont les dirigeants furent activement impliqués dans le projet de plateforme qui passait régulièrement en comité exécutif. Mais il fallait aussi impliquer les salariés. Pour emporter l'adhésion générale et augmenter l'implication du personnel, le réseau interne devait être ancré dans des besoins professionnels réels. Il devait apporter une aide pour le travail au jour le jour et avoir une incidence sur la performance du groupe. « On ne fait pas du digital parce que c'est à la mode, souligne Alexandre Ricard. On fait du digital à cause de son incidence réelle sur la performance économique<sup>12</sup>. »

Afin d'accroître l'orientation métier, un certain nombre de circonstances d'utilisation a été défini d'entrée de jeu, de l'innovation à l'amélioration de processus en passant par le marketing de contenu. Le réseau a aussi fait monter en puissance la communication interne et le déploiement de nouvelles pratiques RH. Les « Web conférences » ou les « pauses café » ont élargi le cadre du dialogue social, permettant ainsi de faciliter la mise en place de nouveaux projets RH ou de nouvelles façons de travailler.

Quant aux salariés, ils ont inventé de leur côté des usages inattendus de la plate-forme collaborative. Ainsi, un jour où quelques-uns visitaient un duty free dans un aéroport en attendant leur avion, ils ont trouvé que

le présentoir d'Absolut Vodka avait quelque chose de bizarre. Ils en ont posté une photo sur le réseau social, à l'attention du service Conformité, en demandant si c'était bien là le packaging standard dans la zone où ils se trouvaient. Quelques heures ont suffi pour constater qu'il s'agissait bien d'une contrefaçon, et en quelques jours, le présentoir a été démonté et des mesures correctives ont été prises.

Mais pour que les salariés s'approprient la plate-forme encore davantage, Pernod Ricard est allé plus loin en termes de gouvernance, de communication et de formation, dans l'ensemble du groupe. Il a mis en place un programme de formation numérique avec l'université Pernod Ricard. Il s'est appuyé sur la génération Y et a identifié des jeunes « champions », capables de porter la bonne parole digitale aux utilisateurs potentiels. Il a créé de nouvelles fonctions, comme celle de *community manager*, et des processus nouveaux, comme la modération de contenus. Le progrès de l'appropriation a été évalué par des indicateurs de performance clairs qui mesuraient aussi bien la prévalence (c'est-à-dire le nombre d'utilisateurs qui se connectent régulièrement) que l'implication (à savoir l'activité et la contribution des utilisateurs de la plate-forme).

Dès 2014, le réseau social de Pernod Ricard reliait 84 % des salariés du monde entier, dont 25 % contribuaient activement avec environ 13 000 connexions quotidiennes, chiffre bien supérieur aux normes du secteur.

Comme l'a expliqué Alexandre Ricard, « les communautés qui se créent sur le réseau transcendent les frontières géographiques, fonctionnelles ou hiérarchiques : le contact direct et la discussion sont au cœur des relations entre les salariés et sont devenus essentiels dans notre relation avec les consommateurs<sup>13</sup>. »

### ***La cocréation, accélérateur de la transformation digitale***

La mise en œuvre d'un réseau social au niveau du groupe a été créatrice de valeur pour Pernod Ricard en reliant les salariés et les communautés au niveau mondial. Mais ce n'était que la première pierre de l'édifice digital qu'il voulait construire.

« La première phase de notre transformation digitale, dit Pierre Pringuet, a consisté à créer des liens au sein de l'entreprise et à transformer notre façon de communiquer, de travailler et d'innover. La deuxième phase,

celle de l'accélération digitale, a pour objectif de faire passer le processus à une vitesse et à un niveau supérieurs. Elle nous permettra d'aller plus vite et plus loin et de nous renforcer dans notre conquête de la première place. Et la réussite de cette phase est étroitement liée à notre capacité d'emmener toute l'entreprise dans cette aventure<sup>14</sup>. »

Pour relever les défis lancés à ses marques et à ses marchés, en termes de contenus, de commerce, de réseaux sociaux, de connaissance des clients et de numérisation des processus internes, le groupe devait se doter de nouvelles capacités numériques ainsi que de nouvelles façons de travailler et de se comporter. Pour réaliser ces changements et susciter l'adhésion, les dirigeants décidèrent d'impliquer les salariés dans la cocréation de la feuille de route d'accélération digitale, en mobilisant le vaste réseau des « champions du digital », au sein des marques et des marchés. Leur rôle était d'impliquer les équipes locales, en s'appuyant sur leur expérience et sur leur connaissance des clients. En procédant ainsi, Pernod Ricard a pu donner la priorité aux initiatives qui auraient le plus d'incidence au niveau mondial sur les marques et sur la performance opérationnelle.

À ce jour, le groupe suit cette feuille de route à pleine vitesse. Des pratiques venues de l'autre bout du monde font l'objet d'une description détaillée en vue de leur déploiement à grande échelle dans d'autres unités. Des marques développent en leur sein des initiatives stratégiques qui bénéficient à l'ensemble du groupe. Le siège joue aussi son rôle, identifiant des synergies et fournissant les ressources partagées dont les unités opérationnelles locales ont besoin.

Rien de tout cela n'aurait pu avoir lieu sans un leadership fort. La vision digitale est conduite et parrainée au plus haut niveau de l'organisation. Mais la transformation à grande échelle des pratiques opérationnelles quotidiennes n'en reste pas moins un défi. Les dirigeants qui sont branchés numérique ainsi que les champions, à tous les niveaux, doivent sans cesse jouer le rôle de catalyseurs du changement pour faire participer leurs 19 000 collègues à cette passionnante aventure. Comme l'a expliqué Pierre Pringuet, « nous avons lancé un "mouvement digital" qui affecte tous les aspects de notre groupe et exige que chacun s'y implique. La transformation digitale restera l'un de nos défis clés dans les années à venir. C'est ensemble que nous le relèverons<sup>15</sup>. »

## Tout le monde sur le pont

Comme le montre le cas Pernod Ricard, ainsi que nous l'avons dit au chapitre 5, si vous voulez impliquer les salariés dans sa réalisation, il vous faut une vision forte, une vision qui les motive à ne pas se contenter de simplement venir au bureau tous les matins. Les dirigeants doivent faire leur travail et montrer la direction, en disant clairement ce qu'il est nécessaire de changer. Mais cela ne s'arrête pas là. Au sein d'une entreprise, les « champions » jouent un rôle très important pour montrer aux autres salariés l'impact opérationnel de la transformation digitale. Si vous dites clairement ce que les salariés peuvent attendre de la transformation digitale et si vous associez ces « champions » à votre vision, vous allez pouvoir convertir un nombre suffisant de salariés pour faire passer votre entreprise à un autre niveau de performance.

Mais en tant que dirigeant, comment faire, concrètement, pour amener l'ensemble de l'entreprise à participer activement à l'aventure de la transformation digitale ? Selon nous, les managers disposent pour cela de trois leviers.

Le premier consiste à câbler l'entreprise de façon à ce que chacun puisse s'exprimer et collaborer avec les autres. Le deuxième est d'encourager activement les discussions ouvertes afin de faciliter le dialogue stratégique et de donner à chacun l'occasion d'être acteur de la mise en œuvre de la vision. Enfin, plutôt que de concevoir la solution et d'essayer d'obtenir l'adhésion après coup, pourquoi ne pas solliciter les ressources de la multitude en faisant cocréer la solution par les salariés ? S'il est bien exécuté, le recours combiné à ces trois leviers peut accélérer la transformation digitale.

### *Relier la multitude d'individus*

Les Maîtres du digital connaissent le rôle moteur des nouveaux canaux numériques dans l'implication globale des salariés et les discussions ouvertes afin de résoudre les problèmes opérationnels. Communiquer ne se réduit pas à balancer des salves d'e-mails. Les wikis, les outils de micro-blogging et les réseaux sociaux internes, tout ce que l'on appelle les outils de l'Entreprise 2.0, ont attiré beaucoup l'attention ces derniers temps comme outils collaboratifs stratégiques pour câbler les entreprises<sup>16</sup>. Les réseaux sociaux internes permettent à tous les collabora-

teurs de l'entreprise de s'impliquer dans des débats stratégiques. Grâce à eux, différentes fonctions peuvent collaborer à la résolution de problèmes à l'échelle du groupe. Ils font en sorte que tout le monde soit au courant des discussions qui concernent l'entreprise, ce qui crée plus de transparence et rend chacun plus responsable de ce qui doit être fait. Ils donnent aussi aux dirigeants l'occasion de saluer les contributions et de récompenser l'implication. Chaque entreprise doit trouver comment se « connecter » pour que ce dialogue général devienne possible. Pernod Ricard a choisi le réseau social d'entreprise comme outil fédérateur d'un groupe très décentralisé. D'autres ont préféré leur réseau Intranet. Mais l'important n'est pas l'outil. L'important est d'ouvrir le dialogue et d'impliquer l'ensemble de l'entreprise dans la réalisation de la vision digitale.

Prenez le cas d'un grand groupe de matériel médical basé aux États-Unis. Confronté à un changement stratégique majeur, le groupe a réuni 300 cadres et responsables de haut niveau pour un séminaire de trois jours afin d'élaborer son plan d'action. Tout au long de la session, des équipes vidéo filmaient les discussions et le processus de prise de décision. Elles enregistraient aussi des courts moments de débriefing entre les dirigeants à la fin de chaque session, afin de synthétiser le déroulement de la réunion. Toutes ces vidéos étaient ensuite diffusées à l'ensemble de l'entreprise. Selon un des participants, cette diffusion a produit une forte impression d'ouverture : « Avec cette télédiffusion, vous faites voir à l'ensemble des salariés ce sur quoi vous travaillez. Si bien que quand les dirigeants sortent du séminaire, tout le monde sait qu'ils y étaient et ce qu'ils y faisaient. Du coup, l'entreprise s'attend à ce qu'il en sorte quelque chose. » En réfléchissant à l'effet de transparence produit par la couverture numérique de la réunion, le président a déclaré : « L'an passé quand nous sommes sortis du séminaire, nous avons expliqué au reste de l'entreprise ce qu'était la stratégie. Cette année, elle le sait déjà<sup>17</sup>. »

### *Engager une conversation élargie*

Une des meilleures façons pour le dirigeant d'amener son entreprise à changer de technologies et de façons de travailler est de définir et d'incarner un modèle de comportement. Le modèle est celui qui montre ce qui est attendu de l'ensemble des salariés et qui donne à chacun la possibilité d'interagir avec les dirigeants. Ainsi, chez Kraft, les membres du comité de direction enregistrent des podcasts que les salariés peuvent écouter sur leur iPhone ou sur leur iPad. Grâce à ces messages, les salariés restent

dans la boucle et sont au courant des dernières initiatives de l'entreprise en matière de stratégie et de politique de marque<sup>18</sup>.

La présence des dirigeants sur les plates-formes numériques contribue aussi, par effet d'entraînement, à généraliser leur fréquentation. Prenez Coca-Cola. Cette entreprise culte fait partie des 20 premières entreprises mondiales en matière d'utilisation des réseaux sociaux pour impliquer les consommateurs<sup>19</sup>. Son site institutionnel est devenu un magazine digital<sup>20</sup>. Les clients peuvent personnaliser la saveur de leur coca, en utilisant les distributeurs intelligents Freestyle. Vu du dehors, Coca apparaît bien comme le premier utilisateur des canaux digitaux dans sa relation avec ses clients.

Mais Coca-Cola a dû relever un autre défi quand il a voulu utiliser les outils numériques pour renforcer les pratiques collaboratives entre ses salariés. Le groupe a mis en place une plate-forme interne afin de faire évoluer ce qu'il décrit lui-même comme sa « culture de la formule secrète », mais il a eu du mal à lui assurer une fréquentation durable. Dans une interview de 2012, Anthony Newstead, directeur Innovation monde, faisait observer qu'« après un pic initial, [la fréquentation] était lentement retombée ». Avec ses collaborateurs immédiats, il chercha à comprendre pourquoi et ils découvrirent que si les membres de la direction générale postaient un message par semaine, cela suffirait pour attirer d'autres salariés et entretenir une communauté active. « Si la direction générale s'implique, la suite se fait d'elle-même<sup>21</sup>. »

Mais il n'est pas donné à n'importe quel patron d'être à l'aise pour communiquer en ligne et ouvrir la voie. Ajoutez à cela que les meilleurs ambassadeurs de la transformation digitale ne viennent pas toujours du sommet de la hiérarchie. Les salariés de terrain sont parfois les acteurs les plus efficaces du changement. Des leaders d'opinion internes peuvent aider à rallier d'autres collaborateurs à la cause. Nombre de Maîtres du digital commencent par repérer dans l'entreprise ceux qui y croient et à les mettre en capacité d'informer leurs collègues et de leur communiquer leur enthousiasme.

Dans certaines entreprises, certains de ces « champions » reçoivent une affectation officielle au sein de la structure. Ainsi, Nestlé s'est doté en 2012 d'une équipe d'accélérateurs du digital, *Digital Acceleration Team* (DAT). Basée en Suisse, à Vevey, l'équipe joue deux rôles, celui de centre d'expertise digitale et celui d'incubateur de champions. Des



salariés parmi les meilleurs, envoyés du monde entier par les différentes marques, intègrent l'équipe pour une mission de huit mois, à charge pour eux de travailler ensemble sur un projet ciblé comme le développement de stratégies mobiles pour les marchés émergents ou de stratégies de recrutement de compétences digitales. À la fin de ces huit mois, ils retournent dans leur pays et leur marque d'origine pour y diffuser leurs connaissances et leur savoir-faire. Les anciens de la DAT constituent désormais un réseau mondial au sein de Nestlé et chacun sait où il doit s'adresser pour déployer des pratiques mondiales sur son marché local<sup>22</sup>.

D'autres entreprises privilégient une approche qui, pour être moins institutionnalisée, n'en est pas moins efficace. Ainsi, pour combler le fossé digital qui sépare les générations, plusieurs d'entre elles se sont dotées de programmes de tutorat inversé, comme l'a fait L'Oréal pour relever le niveau de culture digitale de ses salariés et de ses marques. Elle a constitué 120 binômes composés d'un jeune salarié branché digital et d'un cadre supérieur, chacun apportant ses compétences propres : sa connaissance des canaux de communication numérique et ses comportements d'achat pour le plus jeune, et pour le plus âgé, l'expérience tirée de ses années passées au sein de l'entreprise et du secteur. Le travail de chaque binôme est d'identifier les tendances clés et de comprendre le comportement des consommateurs<sup>23</sup>. Au niveau personnel, cette expérience enrichit le savoir-faire et la vision de l'un comme de l'autre.

### ***Capter la valeur de la multitude***

Il est sain pour l'entreprise de dessiner son avenir digital en y impliquant le plus grand nombre de salariés, car la valeur de ce qu'ils apportent dépasse de loin leur travail quotidien. Les entreprises branchées digital ont recours à des techniques participatives pour résoudre leurs problèmes les plus stratégiques. La production participative, le *crowdsourcing*, donne la parole aux salariés en leur permettant de s'impliquer activement dans les discussions et d'exprimer leur point de vue et leurs idées. Dans un contexte de développement de la culture digitale au sein de la population active, les entreprises qui n'apprennent pas à donner la parole à leurs salariés ne peuvent pas gagner.

Comme nous l'avons vu plus haut, Pernod Ricard, a adopté cette démarche pour coconcevoir et hiérarchiser les étapes de sa feuille de

route digitale, et ne l'a pas regretté. D'autres ont exploité les ressources de leurs salariés pour améliorer certains aspects de l'expérience client, pour augmenter la productivité des opérations ou pour cocréer de nouvelles façons de travailler. D'autres encore ont recours à cette méthode pour alimenter un flux d'innovation continue. Les applications potentielles sont sans limites, de même que les bénéfices que l'on peut tirer de la production participative, quand elle est menée comme il faut.

La contribution participative des salariés permet dans certains cas d'apporter une réponse à des questions opérationnelles concrètes. Orange, l'opérateur de télécoms, était confronté à un problème endémique dans son secteur, celui du vol de câbles. Son incidence opérationnelle était significative et coûteuse, du fait des pertes de temps, des interventions de personnel de terrain et des autres problèmes qu'il entraînait. En utilisant iClic, sa plate-forme collaborative interne, Orange repéra un salarié qui avait développé une application mobile permettant de résoudre ce problème beaucoup plus vite en alertant rapidement la police, en clarifiant les étapes du processus et la gestion de l'intervention. À elle seule, sa contribution a fait économiser à Orange 1 million d'euros par an<sup>24</sup>.

L'implication des salariés peut aussi être féconde en matière d'innovation participative. Traditionnellement, les entreprises ont un comportement assez fermé vis-à-vis du processus d'innovation, ne conférant des responsabilités dans ce domaine que selon des conditions restrictives de compétences et de fonction. Dans l'univers du digital, ce genre de ségrégation n'est plus souhaitable.

Ainsi, EMC canalise la puissance collective de ses salariés du monde entier pour alimenter l'innovation en matière de produits et de processus. Cette société, qui réalise un chiffre d'affaires de 21 milliards de dollars, est un des tout premiers spécialistes du stockage de données, de la sécurité, de la virtualisation et du *cloud*. C'est pour elle un impératif stratégique que de rester à la pointe de l'innovation numérique dans un secteur de haute technicité qui évolue à grande vitesse.

En 2007, elle a créé des concours d'innovation au plan régional et leur succès a été si grand que sa petite équipe Innovation n'a plus suffi pour traiter les milliers de propositions qu'elle recevait. Il fallait imaginer un processus d'évaluation des idées qui puisse mieux monter en puissance et que les bonnes idées qui n'étaient pas retenues parmi les gagnants ne risquent pas de passer à la trappe.

En 2008, EMC a inauguré une plate-forme en ligne afin de gérer le processus de soumission et d'examen des idées<sup>25</sup>. Les candidats pouvaient poster leurs idées, au vu et au su de toute la communauté des salariés du monde entier. Chacun, où qu'il soit, pouvait alors commenter les idées et élire ses favoris. La participation n'était pas limitée aux seuls concurrents, mais ouverte à tous les membres d'EMC.

Le jury décerne chaque année le Prix du Public à l'idée qui a obtenu le plus grand nombre de voix. Ce sont des experts confirmés d'EMC qui décernent les autres prix mais le retour collectif permet aux jurés de repérer des idées à fort potentiel et aider les innovateurs à améliorer leur dossier. En 2010, ce sont près de 4 000 salariés d'EMC qui ont participé au concours annuel de l'innovation, soit en soumettant une idée, soit en la commentant, soit en votant<sup>26</sup>.

Pour organiser son processus d'innovation au niveau mondial, le directeur groupe d'EMC en charge du numérique a créé en interne une petite entité chargée de gérer les concours, de favoriser la communication entre les zones et d'accompagner les lauréats dans la mise en œuvre de leurs idées. De plus, les chefs des différentes unités opérationnelles peuvent parrainer des recherches à condition de choisir le vainqueur parmi les finalistes de ces concours et de doter les équipes gagnantes d'un capital de départ.

Tout aussi essentielle est l'implication des salariés au niveau mondial. EMC annonce les vainqueurs lors de son congrès sur l'innovation. Chaque année, sur tous les sites du monde, les salariés se réunissent pour une journée qui, outre l'annonce des résultats, comporte des prises de parole de la direction, des vidéos et des interventions d'invités. Chaque groupe, que ce soit en Irlande, en Israël, aux États-Unis ou ailleurs, établit son programme de la journée, tout en participant par vidéoconférence aux séances plénières mondiales. Ce succès a donné naissance à des concours locaux, comme en Chine, où les résultats sont ensuite partagés avec l'ensemble du groupe. Ce processus participatif fait désormais partie intégrante de la culture opérationnelle d'EMC.

Les bénéfices sont clairs. Ainsi, une des idées primées concernait un produit qui permet à n'importe qui de créer une copie virtuelle de son bureau et de la transporter sur n'importe quel autre ordinateur. Une autre a donné naissance à une architecture totalement novatrice pour le développement de produits « Internet des objets » dans le *cloud*. Mais

les bénéfiques ne se comptent pas seulement en idées. Lors d'un récent congrès sur l'innovation, plusieurs parrains ont affirmé que « non contents de financer le vainqueur, ils seraient heureux de soutenir les autres finalistes si on le leur demandait ». Et plusieurs dirigeants ressentent fortement le fait que ce processus est créateur de davantage d'innovation, de collaboration et d'implication chez les salariés de toutes les unités opérationnelles : chacun sent qu'il fait partie d'une organisation mondiale plus unifiée<sup>27</sup>.

Certaines entreprises font plus que mettre leurs salariés à contribution. Elles impliquent des partenaires extérieurs et des clients dans un processus d'innovation ouverte<sup>28</sup>.

Procter & Gamble, par exemple, met en application une philosophie de l'innovation ouverte dans laquelle la direction du groupe joue un rôle fortement moteur. Son objectif est d'attirer un flux constant d'innovations extérieures, en développant un processus interne de gestion des idées nouvelles depuis leur arrivée jusqu'au lancement. Comme l'a expliqué l'ancien dirigeant, Bob McDonald, « on innove en général en vue de réaliser des économies ou de prendre un avantage sur la concurrence, mais ces raisons peuvent avoir un effet réducteur. Il faut y ajouter une composante émotionnelle, une source d'inspiration qui crée de la motivation<sup>29</sup>. »

P&G s'est dotée depuis plusieurs années d'un portail intitulé « *Connect + Develop* ». Son rôle est d'inviter chacun – clients, fournisseurs, concurrents, scientifiques, chefs d'entreprise, etc. – à soumettre des idées. P&G ne se contente pas de rendre publiques ses connaissances et ses capacités, mais le groupe annonce aussi ses besoins. Par ailleurs, il ne se limite pas au développement de produits mais cherche dans tous les domaines : marques, packaging, marketing, ingénierie, opérations, design, etc. « *Connect + Develop*, explique Bruce Brown, le directeur en charge du numérique, est à l'origine de certaines innovations majeures de P&G et joue un rôle critique dans l'esprit d'initiative et la mise en œuvre de notre stratégie de relance de la croissance<sup>30</sup>. »

En 2010, P&G a donné une nouvelle ampleur à son programme afin de se positionner en partenaire de prédilection des innovateurs et de tripler la contribution du portail au développement de ses innovations. Il lui permet aujourd'hui de s'ouvrir aux laboratoires publics, aux universités, aux PME, aux consortiums et au capital-risque<sup>31</sup>.

## *Accepter de naviguer sur les flots parfois agités de l'implication*

Le numérique nous promet-il un nouveau Graal en matière d'implication ? Quels qu'en soient les mérites, la nouvelle technologie ne se laisse pas mettre en œuvre sans difficultés. Les salariés sont très inégalement familiarisés avec le numérique. Même les plus branchés n'adoptent pas toujours spontanément les outils les plus récents. Les nouvelles façons de travailler peuvent déresponsabiliser l'encadrement intermédiaire – et remettent en cause les processus traditionnels. Les processus qui utilisent le numérique créent souvent un environnement de travail plus ouvert, plus collaboratif et plus transparent mais ce n'est pas du goût de tout le monde, et particulièrement de ceux dont la réussite est liée aux anciens modes opératoires. « Notre organisation est très liée aux titres et aux fonctions officielles, nous a confié un cadre, et nous savons très bien faire les choses comme elles se font depuis toujours. C'est un vrai défi que d'essayer de motiver les personnes à changer<sup>32</sup>. »

De nombreuses entreprises sont confrontées à l'un ou à l'autre de ces défis quand le débat autour de la transformation digitale devient lui-même digital, mais nous avons constaté qu'elles étaient nombreuses à les relever avec succès.

Il y a un fossé croissant entre les salariés qui sont familiers des outils numériques et les autres. La fracture digitale se creuse. Les jeunes de la génération Y utilisent énormément ces outils au quotidien et ils sont souvent effondrés de voir ceux que l'entreprise met à leur disposition pour travailler. Comme nous a dit un cadre, « ces jeunes qui arrivent chez nous, et qui ont entre 25 et 30 ans, voire un peu plus, utilisent le digital pour tout. Ils nous disent : "Allez ! On sait bien que l'entreprise est centenaire, mais ce n'est pas une raison pour que nos outils informatiques le soient aussi." » Au même moment, la pente de la courbe d'apprentissage, pour leurs homologues plus âgés qui veulent adopter des modes opératoires digitaux, devient plus forte. Ce fossé place les dirigeants devant le risque de s'aliéner l'un de ces deux groupes, selon les canaux de communication qu'ils décident d'utiliser. Il en résulte un besoin de gestion active et d'implication forte des dirigeants pour utiliser les meilleurs moyens de communication à leur disposition et inciter les deux groupes à s'affranchir de leurs habitudes. Ils peuvent par exemple inviter les jeunes à décrocher leur téléphone, voire à faire quelques pas jusqu'au bureau de

leurs collègues plus âgés, pour éviter un malentendu sérieux, si tel est le risque. De même, ils peuvent faire en sorte que les anciens comprennent l'intérêt des blogs ou autres réseaux sociaux internes pour sortir des ornières où la créativité risque de s'enliser.

Les outils numériques sont un facteur de transparence au sein de l'entreprise. D'une façon générale, c'est une bonne chose, mais il est des cas où la transparence peut augmenter la résistance au changement. Certains managers peuvent y voir un affront fait à leur autonomie ou se sentir menacés dans leur rôle au sein de l'entreprise. Et quand certains, au contraire, s'impliquent activement dans le débat, d'autres vont l'esquiver ou iront jusqu'à contester ouvertement l'utilisation de plates-formes numériques. Parce que les cadres intermédiaires sont souvent en première ligne dans la mise en œuvre des changements, leur niveau d'implication doit être une préoccupation majeure pour les dirigeants.

Quand un des groupes mondiaux que nous avons étudiés a mis en place une nouvelle plate-forme de *reporting*, plus d'un cadre s'est braqué. Auparavant, les responsables commerciaux produisaient des comptes rendus sur la base de leur système interne. Ils avaient la main sur les chiffres et sur le niveau de détail des informations fournies. Dans le nouveau système, les chiffres d'affaires et les marges sont centralisés, et les bilans sont édités dans un format standard. « Ils n'étaient pas habitués à ce genre de transparence, nous a confié un cadre. Il y a donc eu un rejet initial. » Les dirigeants ont insisté sur le fait que la nouvelle plate-forme renforçait la conscience de fonctionner comme un groupe unifié, et que cela n'enlevait pas aux responsables commerciaux leur autorité sur leurs entités respectives. De plus, les dirigeants ont pris soin de formuler les avantages du nouveau système dans des termes qui parlent aux commerciaux. Ils ont montré aux responsables comment les informations apportées par le nouveau système pouvaient contribuer à augmenter les ventes, à alléger la tenue des stocks et à économiser les heures passées tous les mois à remplir des feuilles de calcul. Avec le recul, les cadres ont reconnu à la nouvelle plate-forme le mérite d'avoir enclenché un changement culturel significatif. « Nous sommes sortis du petit jeu des "c'est pas moi, c'est lui", nous a dit un cadre. Nous sommes dans le même bateau. Notre seule chance de survie est d'être transparents et de communiquer ouvertement les uns avec les autres. »

## L'implication, le moyen de faire de votre vision une réalité

Les Maîtres du digital dessinent une vision forte de l'avenir. Ils savent où ils veulent aller et à quoi les choses ressembleront quand ils seront arrivés à leur but. Mais ils comprennent aussi que la transformation digitale nécessite la mobilisation concertée de toutes les forces de l'entreprise, si l'on veut que la vision devienne réalité. Les nouveaux processus, les nouveaux modèles d'affaires et les nouvelles façons de travailler auront un impact sur toute l'entreprise. Nombreux sont les dirigeants qui font ce qu'ils disent : ils se servent des nouveaux canaux de communication, pas seulement pour donner le bon exemple, mais parce qu'ils leur permettent de mieux conduire le changement. Les salariés utilisent aussi le numérique pour rester en relation plus étroite les uns avec les autres. Ils contribuent activement au débat sur la transformation digitale et collaborent avec leurs pairs pour relever les défis qu'elle lance.

Quel que soit votre rôle dans la conduite de la transformation digitale, il faut que l'implication des salariés soit dans vos toutes premières priorités. Essayez de nouvelles façons de communiquer, de collaborer, d'entrer en relation avec vos collaborateurs et de les faire dialoguer. Montrez l'exemple pour promouvoir des nouvelles façons de travailler et recrutez des personnes qui y croient aussi. Impliquez autant de salariés qu'il est nécessaire pour faire franchir le cap à votre entreprise. Et faites porter votre attention, non sur les outils, mais sur les questions essentielles dont dépend la solution des problèmes opérationnels.

Il y aura toujours des personnes qui seront sceptiques sur les nouvelles technologies numériques et sur le rôle qu'elles peuvent jouer dans l'entreprise. Mais ne croyez pas que l'implication de l'entreprise soit optionnelle : elle est impérative. Et, quand il est bien utilisé, le numérique peut aussi être un facteur d'implication à grande échelle.

## **GAGNER AVEC LE DIGITAL**

### **Aide-mémoire : l'implication de tous**

- ✓ Faites en sorte de motiver vos collaborateurs à faire de la vision une réalité.
- ✓ Utilisez le numérique pour impliquer les salariés à grande échelle.
- ✓ Connectez l'entreprise pour permettre à vos salariés de s'exprimer.
- ✓ Ouvrez le débat pour permettre à chacun de jouer un rôle dans la transformation digitale.
- ✓ Recueillez la contribution des salariés pour cocréer des solutions et accélérer l'adhésion.
- ✓ Réduisez la fracture numérique en augmentant la culture digitale de l'entreprise.
- ✓ Faites baisser les résistances en étant transparent et ouvert sur les buts poursuivis.



## CHAPITRE 7

# LA GOUVERNANCE DE LA TRANSFORMATION

---

*Si j'ai failli, si j'ai échoué, ce n'est pas à cause de mes passions, mais à cause de mon incapacité à les gouverner.*

– Jack Kerouac

---

Une vision forte et motivante ne suffit pas à canaliser toutes les énergies dans une seule et même direction. Les grands groupes complexes se caractérisent par une entropie considérable, ce qui veut dire que leur pente les conduit en permanence vers davantage de désordre. Une fois impliqués dans la mise en œuvre d'une vision forte, certains managers risquent de partir chacun dans une direction. Quant à ceux qui n'adhèrent pas à la vision, ils vont probablement faire comme s'ils n'étaient au courant de rien. Certaines entités marcheront trop lentement, tandis que d'autres se mettront en danger en se lançant avant d'avoir pris la mesure des contraintes réglementaires, sécuritaires et organisationnelles avec lesquelles il faut compter. D'autres enfin risquent de gaspiller les ressources de l'entreprise en prenant des initiatives redondantes, non coordonnées ou contradictoires. Et c'est précisément là que la gouvernance intervient. C'est elle qui doit orienter les activités digitales dans la bonne direction ; c'est elle qui va rassembler les énergies dispersées en un moteur cohérent, capable d'entraîner la transformation digitale.

## La gouvernance du digital chez P&G

Procter & Gamble (P&G), leader mondial des produits d'hygiène et de beauté, a son siège à Cincinnati dans l'Ohio. Avec plus de 120 000 salariés, le groupe est présent dans près de 70 pays. En 2013, il a réalisé un chiffre d'affaires de plus de 84 milliards de dollars. Bob McDonald, son ancien dirigeant, était conscient de la puissance de transformation des technologies numériques pour les secteurs traditionnels. Il a fixé au groupe un but clair : « Faire de Procter & Gamble l'entreprise la plus digitale du monde<sup>1</sup>. » Pour atteindre ce but, il fallait, comme McDonald l'a déclaré, que le groupe tout entier se focalise sur le digital : « [Nous voulons] digitaliser toute l'activité de l'entreprise depuis la création de molécules jusqu'au pilotage des usines en fonction des données de nos partenaires de la distribution<sup>2</sup>. » P&G s'est donc engagée dans un programme de transformation digitale de plusieurs années.

La vision de McDonald était assez forte pour lancer le mouvement, mais il fallait autre chose pour le mener à son terme. Compte tenu de la multitude de marques de P&G et de la diversité de ses zones d'exploitation, il fallait en plus instituer une gouvernance suffisamment forte pour donner corps à la vision. Une fois mis en place les bons mécanismes de gouvernance, P&G a pu prendre une décision éclairée sur la répartition de ses ressources, promouvoir le partage d'expérience entre les entités opérationnelles, centraliser et mettre à leur disposition les instruments et les compétences qui les aideraient à innover et, enfin, commencer à diffuser une culture digitale au sein de P&G.

### *Le socle de la gouvernance*

Heureusement, P&G ne partait pas de zéro. Même si l'idée d'une gouvernance centralisée va à l'encontre de la culture des grands groupes diversifiés, P&G avait déjà mis en place des structures qui allaient se révéler utiles. Ainsi, *Global Business Solutions* (GBS), l'entité chargée des services partagés du groupe, est l'un des quatre piliers de son organigramme. Plongeant ses racines dans les services informatiques de P&G, GBS se compose aujourd'hui de six plates-formes qui fournissent plus de 170 services et solutions à plus de 300 marques, dans le monde entier. Opérationnel depuis 13 ans, GBS a fait baisser de 33 % le coût des services partagés et divisé par deux le temps de mise sur le marché des nouveaux produits<sup>3</sup>. À l'époque, l'entité était dirigée et

présidée par Filippo Passerini, qui était aussi directeur informatique de P&G.

### ***Instituer un leadership digital***

La double fonction de Filippo Passerini lui a donné un point de vue privilégié sur le numérique et son impact sur l'activité : « Nous ne partons jamais de la technologie. Elle n'est que l'outil dont on a besoin. Ce qui tire véritablement la transformation de l'activité, c'est l'évolution des processus opérationnels et de la culture d'entreprise. Du point de vue technologique, nous préférons ne pas avoir d'a priori<sup>4</sup>. » Il s'est imposé comme le patron de GBS, d'une part en améliorant sa productivité, d'autre part en élargissant son périmètre de responsabilité et, enfin, en positionnant son rôle stratégique à un échelon plus élevé de la hiérarchie de l'entreprise. « Le mantra de l'entreprise, que nous nous répétons chaque matin en nous réveillant, expliquait-il, est "travailler à nous différencier et à combattre le risque de banalisation". Autrement, nous ne pourrions plus nous battre que sur les coûts<sup>5</sup>. » Et pour cela, « nous pensons qu'il faut commencer par la fin, par l'idée de ce qui est créateur de valeur, et remonter maillon par maillon toute la chaîne qui conduit inévitablement à la création de cette valeur<sup>6</sup>. »

Quand McDonald a présenté sa vision du digital, il a paru tout naturel de mettre Passerini aux commandes. En effet, selon McDonald, « ce sont avant tout les SI qui permettent de mettre en œuvre notre stratégie de digitalisation<sup>7</sup> ». En tant que directeur Informatique et patron du GBS, Passerini était en position de mobiliser les capacités et les relations du GBS pour relever le défi du digital. Il est devenu *de facto* le directeur général digital du groupe, son CDO (*Chief Digital Officer*). Comme l'a expliqué McDonald, « bien plus qu'un directeur fonctionnel, il préside aux destinées d'un des métiers du groupe. Il est un des piliers de la direction de P&G et celui à qui j'ai confié la responsabilité de mettre en œuvre la stratégie essentielle que représente la digitalisation de P&G<sup>8</sup>. »

### ***Créer une entité de services numériques***

GBS est responsable d'animer les initiatives de digitalisation de P&G, en lui apportant la gouvernance, la technologie, les processus et les outils qui donneront corps à sa vision. Sa mission est d'aider l'entreprise à devenir plus simple, plus horizontale, plus rapide et plus agile<sup>9</sup>.

Pour Passerini, le sens de la digitalisation est de créer un environnement à partir des opérations en temps réel. Sa gouvernance s'organisait selon trois principes : *la standardisation* des systèmes, des processus et des informations ; *l'automatisation* qui élimine les interactions sans valeur ajoutée ; et *l'accélération* de la prise de décision grâce à la communication des informations en temps réel<sup>10</sup>. La première étape pour P&G a consisté à identifier ses processus opérationnels clés, soit une centaine. À partir de là, l'équipe digitale doit définir, en liaison avec les unités opérationnelles, ce qui peut être amélioré grâce à la transformation digitale et trouver comment y parvenir en combinant processus et technologie<sup>11</sup>.

Dans le modèle de gouvernance de P&G, l'équipe centrale pourvoit à la totalité des besoins métiers des unités opérationnelles et des marques. GBS a centré ses services sur quatre domaines principaux : l'implication des consommateurs, l'innovation dans la chaîne de valeur, les outils d'aide à la décision et le développement de l'organisation<sup>12</sup>. « Nous gérons GBS comme s'il s'agissait de lancer une marque ou un produit », explique Filippo Passerini. Il a puisé dans la culture de marque pour laquelle P&G est réputée, afin de structurer les rôles au sein de l'équipe centrale, sous le titre de « service manager » avec les responsabilités correspondantes, à savoir : fixer les prix pratiqués en interne, suivre la qualité et innover. En vue de créer des ambassadeurs – ou *champions* – du digital, il a placé des spécialistes des SI dans les différentes unités opérationnelles, en leur confiant la responsabilité d'atteindre des objectifs opérationnels – de la réalisation d'économies à la réduction du temps de mise sur le marché<sup>13</sup>.

### ***La gouvernance de l'innovation technologique***

P&G a mis en place une approche à plusieurs niveaux pour ne pas se laisser prendre de vitesse par l'évolution du numérique. La condition à laquelle les nouvelles technologies peuvent alimenter l'innovation et améliorer les performances de l'entreprise, est qu'elles soient utilisées à bon escient et qu'elles fassent l'objet de l'investissement nécessaire. À Intervalles réguliers, P&G fait le point sur les grandes tendances mondiales et les analyse soigneusement afin d'identifier celles qui concernent son activité. Le groupe les met alors en relation avec les stratégies auxquelles elles peuvent être utiles. Et alors seulement, le groupe choisit les technologies qui lui permettront de mettre ces stratégies en œuvre<sup>14</sup>. Cette approche est étroitement liée à la culture managériale de Passerini : « Je me vois

d'abord, dit-il, comme un entrepreneur qui s'intéresse au numérique et en a une certaine compréhension<sup>15</sup>. »

Voyez par exemple comment P&G s'est comportée vis-à-vis de la tendance à accélérer les cycles d'innovation dans plusieurs secteurs. Grâce à la réalité virtuelle, P&G a pu non seulement réaliser des prototypes mais aussi visualiser leur implantation en linéaire, ce qui a permis d'obtenir de meilleures réactions chez les consommateurs. Les distributeurs se sont très tôt montrés favorables à ce type de modélisation numérique. L'équipe digitale ne s'est pas contentée d'apporter la technologie : elle a aussi accompagné l'expérience de bout en bout. Elle est allée jusqu'à produire une photothèque de produits, tant de P&G que de ses concurrents. « Cette technologie, constate Passerini, est très créatrice de valeur opérationnelle, car elle permet d'obtenir de meilleures réactions et d'accélérer la mise sur le marché<sup>16</sup>. »

### ***Créer une culture de gouvernance du digital***

Une fois les structures hiérarchiques et organisationnelles de gouvernance mises en place, les responsables du GBS ont pris conscience de la nécessité de faire évoluer la culture professionnelle de P&G. La transparence des données est un paramètre crucial de la concurrence à l'ère du digital. L'environnement physique high-tech de P&G, surnommé « *business sphere* », permet aux leaders d'exploiter des masses considérables de données pour prendre des décisions en temps réel. Les données des activités de P&G dans le monde entier ne cessent de s'afficher. Toutefois, comme le reconnaît Filippo Passerini, elles ne sont pas d'une fiabilité parfaite. « C'est intentionnellement, dit-il, que nous avons mis la charrue avant les bœufs, afin de faire le forcing sur le changement<sup>17</sup>. » La capacité des dirigeants à accepter un certain niveau d'incertitude est un autre paramètre clé de la compétition à l'ère du digital.

Cette approche est typique de la façon dont P&G gouverne ses initiatives numériques de digitalisation. Ainsi, Passerini a-t-il pris un risque en mettant en place des tableaux de bord digitaux – tableaux faciles à lire et contenant les informations les plus utiles aux collaborateurs de P&G. Chacun ayant accès à la même version des faits, il pourrait se concentrer sur les problèmes à résoudre au lieu de discuter de ce qui se passait vraiment. Après le raté des premières versions, il a été nécessaire de

reconfigurer l'outil, ce qui a pris 18 mois. Enfin, à partir de janvier 2012, P&G a mis en place 58 000 tableaux de bord, avec un objectif de 80 000 pour la fin de 2013<sup>18</sup>. Une telle prise de risque était justifiée à cause de sa valeur comme moteur de changement. « Nous prenons beaucoup de risques, explique Filippo Passerini. Quand une idée neuve apparaît, plutôt que de parler dans le vide, nous la testons en montant un pilote avec une des unités opérationnelles<sup>19</sup>. »

Aujourd'hui, P&G est reconnu comme l'un des groupes les plus à la pointe dans l'utilisation du numérique pour transformer ses métiers. Certes, McDonald avait soutenu sa vision en consentant les investissements nécessaires, mais l'argent et l'énergie n'auraient pas suffi. La transformation du groupe aurait été impossible sans discipline et sans capacités. En instaurant une gouvernance, Passerini et l'équipe GBS ont adapté les bonnes pratiques là où c'était possible et ont développé des capacités nouvelles là où elles étaient nécessaires. Grâce à ses processus de gouvernance et à ses ressources, GBS fait à présent partie intégrante d'un P&G qui effectue sa transformation digitale, depuis le développement des produits nouveaux jusqu'au marketing, en passant par la fabrication.

## Pourquoi la gouvernance du digital est nécessaire

Le mot « gouvernance » vient du verbe latin *gubernare* qui signifie « diriger un navire » et « diriger, gouverner »<sup>20</sup>. La plupart des entreprises exercent une gouvernance forte sur leurs finances et sur leurs ressources humaines. Mais elles diffèrent beaucoup les unes des autres par leur façon de piloter d'autres aspects de leur activité, comme l'utilisation correcte et cohérente de leur marque, la mise en œuvre efficace des systèmes d'information et leur politique d'optimisation des achats et de contrôle de leur conformité à la réglementation.

Du fait de la demande de nouvelles capacités numériques et des risques nouveaux qui résultent de ces activités, la gouvernance du digital est devenue essentielle pour toutes les entreprises. Les réseaux sociaux, pour prendre cet exemple, réduisent leur maîtrise de leur marque à l'échelle mondiale. Un commentaire négatif posté sur Facebook, Twitter ou YouTube peut être vu instantanément dans le monde entier. En même

temps qu'elles développent de nouvelles façons de travailler avec leurs clients sur les plates-formes mobiles et communautaires, les entreprises surveillent de près leur réputation en ligne. Mais, au-delà des réseaux sociaux, les technologies numériques donnent aux activités centrées sur le client, où qu'elles s'exercent, une visibilité qu'elles n'avaient jamais eue. C'est pourquoi Angela Ahrendts, la PDG de Burberry, a chargé quelqu'un de « régner sur la marque » pour veiller à l'utilisation cohérente de cette marque iconique, dans le monde entier<sup>21</sup>.

Les nouvelles technologies peuvent aussi avoir des effets indésirables en termes de confidentialité et de réglementation. Il suffit d'un téléphone ou d'une tablette égarés pour qu'un réseau risque d'être piraté. Un collaborateur peut publier en ligne des données confidentielles ou communiquer des informations qui ne devraient pas l'être sur une fusion ou sur les finances de son entreprise. Des informations personnelles – carte de crédit ou dossier médical – peuvent se retrouver en ligne. Des clients risquent de prendre l'avis individuel d'un salarié pour une recommandation officielle d'investissement ou de santé. Toutes ces infractions peuvent causer du tort à la réputation de l'entreprise, voire entraîner des amendes de plusieurs millions de dollars ou des sanctions légales. Comme nous l'a confié un cadre : « La dernière chose que nous voulons est de mettre en danger, par suite d'une défaillance de sécurité, l'image que l'entreprise construit depuis 150 ans. »

### ***Les Maîtres du digital sont ceux qui ont la meilleure gouvernance***

Notre recherche nous a montré que les Maîtres du digital ont une meilleure gouvernance que les autres entreprises. En 2012, nous avons chiffré le niveau de gouvernance par un ensemble de questions sur la clarté des rôles, la cohérence stratégique des initiatives, la coordination des investissements, l'utilisation des indicateurs de performance et l'existence d'une feuille de route détaillée de la transformation. Selon nos mesures, la note de gouvernance des Maîtres du digital est de 51 % plus élevée que celle des autres entreprises<sup>22</sup>. Ils sont beaucoup mieux à même de décider quelles initiatives prendre et de les mener avec succès.

Nos analyses qualitatives et quantitatives montrent que la gouvernance est au cœur de la transformation digitale. Elle est le rail de guidage qui oriente tout le monde dans la bonne direction. Elle est à la fois la carotte

et le bâton qui stimulent l'innovation et évitent les investissements injustifiés. Elle participe à la gestion des risques inhérents à la transformation et aide à la conduire avec efficacité.

### *La gouvernance du digital comme opportunité*

Les Maîtres du digital savent bien que la gouvernance ne sert pas seulement à éviter des problèmes mais qu'elle contribue aussi à conquérir de nouvelles capacités. Les applications mobiles, les réseaux collaboratifs, les objets connectés et les réseaux sociaux ouvrent de nouvelles possibilités au marketing, à la production ou au service clients. Les cycles opérationnels ne cessent de se raccourcir, sous l'influence des exigences des clients et des salariés<sup>23</sup>. La gouvernance contribue à accélérer la mise en place des nouvelles solutions, en assurant la sécurité, la conformité réglementaire et l'intégration des systèmes installés. Elle contribue à donner aux entreprises une vision plus intégrée de leurs clients et de leurs opérations, à rendre la collaboration interne plus efficace et à améliorer le respect des politiques internes.

À titre d'exemple, du fait que les clients sont à la recherche d'une expérience d'achat plus intégrée et que les outils d'analyse d'usage réclament davantage d'intégration des données, de nombreuses entreprises s'efforcent de réduire l'hétérogénéité de leurs sources de données. L'intégration des données est le plus grand défi que nous ayons à relever au moment où nous mettons en œuvre nos services digitaux », nous a expliqué un cadre et cette opinion n'est pas isolée. Chez les Maîtres du digital, la gouvernance permet de créer la plate-forme qui accueille l'ensemble de leurs initiatives digitales, depuis les nouvelles expériences clients jusqu'aux usines automatisées en passant par les outils d'analyse avancés.

De plus, la mondialisation des entreprises a suscité un besoin de *faire mieux collaborer* les sites, les entités opérationnelles et les expertises. Si les salariés se mettent à inventer des modes de collaboration qui sortent du cadre officiel approuvé par l'entreprise, il peut en résulter des risques pour la sécurité, la conformité réglementaire et l'intégration. De nombreuses entreprises ont utilisé les organes de gouvernance pour mettre en place des plates-formes collaboratives officielles de vidéoconférence, de messagerie instantanée ou de partage des connaissances. C'est aussi dans le cadre de leur gouvernance qu'elles ont *élaboré et fait appliquer* des



politiques qui fixent la frontière entre les modes de collaboration acceptables et ceux qui ne le sont pas, et qu'elles ont créé des outils de contrôle pour détecter les infractions éventuelles.

### ***Le fonctionnement de la gouvernance du digital***

En élaborant la gouvernance des activités numériques, il faut penser avant tout à la façon d'atteindre les deux buts stratégiques que sont *la coordination* – hiérarchiser, synchroniser et aligner les initiatives d'un bout à l'autre de l'entreprise – et *le partage* – l'utilisation par toute l'entreprise des capacités et des ressources partagées (ressources humaines, technologies et données).

Dans de nombreux groupes, la coordination et le partage ne sont pas des comportements naturels. Le manager d'une division ou d'une zone voit d'abord la coordination comme une interminable succession de réunions et de contraintes indésirables. Quant à l'utilisation des ressources partagées, elle risque de le rendre dépendant de la bonne volonté et des ressources de collègues sur lesquels il n'a aucun pouvoir. Il n'y a pas lieu de s'étonner que l'organisation suscite des anticorps pour mettre en échec, chaque fois que possible, les initiatives de gouvernance prises au niveau du groupe.

Et pourtant, les bénéfices majeurs de la transformation digitale viennent précisément de ce que l'entreprise s'engage, à rebours de la tendance naturelle, sur la voie de la coordination et du partage. Comme le disait un cadre dirigeant d'un groupe bancaire international : « C'est au niveau mondial, et transversalement aux silos traditionnels, que le numérique fait bouger les entreprises. Il exige davantage de coordination en matière de prise de décision et de conduite des actions, en regard de la façon traditionnelle de travailler. Les questions qu'il soulève ne sont pas locales. Elles sont mondiales et nos choix engagent donc le groupe dans son ensemble, dans tous ses pays et toutes ses entités. »

C'est pourquoi Nike s'est dotée d'une entité digitale puissante, et dont le fonctionnement est transversal à ses principales unités opérationnelles. C'est la raison pour laquelle Nestlé a créé son « équipe d'accélération digitale ». Et c'est pourquoi il est nécessaire de mettre un certain nombre d'instruments en place, si l'on veut engranger les bénéfices de la transformation digitale. La gouvernance compense les difficultés qui peuvent résulter de la structure de telle ou telle société. Elle encourage les salariés

à adopter des comportements auxquels ils ne penseraient pas si on les laissait livrés à eux-mêmes.

## Les instruments clés de la gouvernance du digital

Au moment de mettre en place la gouvernance du digital, il faut réfléchir à la façon d'utiliser ses trois principaux instruments : les comités, les fonctions de leadership et les services partagés. Chacun d'entre eux a ses forces et ses faiblesses en termes de partage et de coordination, et peut se révéler plus ou moins en phase avec la culture de l'entreprise. L'une des tâches du dirigeant est de choisir des instruments qui permettent d'atteindre le bon niveau de coordination et de mise en commun de ressources données, tout en gérant les éventuels conflits culturels qu'ils risquent de susciter.

### *Les comités*

Si votre entreprise est déjà consciente de la vitesse à laquelle la technologie évolue, vous avez probablement déjà institué au niveau de la direction, des comités chargés des activités digitales. Ce sont des instruments de coordination assez faciles à utiliser. Malheureusement, ils sont rarement suffisants, surtout dans les groupes où la vision digitale n'a pas été adoptée par toutes les entités.

*Les comités de pilotage* sont le type de comité que l'on rencontre le plus communément. Ils réunissent les dirigeants les plus haut placés dans la hiérarchie et ont pour rôle de définir les politiques de l'entreprise, d'établir des priorités entre des intérêts concurrents et de mettre un terme aux projets qui ne créent pas suffisamment de valeur. Grâce à leur autorité en matière de politiques et d'allocation de ressources, ils contribuent à la cohérence des actions. Ainsi, Volvo a confié à un comité doté d'une grande autorité le soin de piloter le lancement de sa voiture connectée. C'est lui qui met en phase les activités d'ingénierie et de fabrication et qui fixe les règles de dialogue avec les concessionnaires inquiets de voir la marque s'adresser directement aux utilisateurs<sup>24</sup>.

Les comités de pilotage peuvent aussi plaider en faveur d'investissements que les entités opérationnelles n'auraient pas les moyens d'effec-

tuer par elles-mêmes. Prenons le cas d'un groupe industriel qui investit dans une plate-forme client mondiale : ainsi que nous l'a expliqué l'un de ses dirigeants, « cet investissement reposait fondamentalement sur une logique plus "littéraire" que scientifique, mais c'était bien de le faire. Nous l'avons fait en y mettant assez de moyens pour avoir une chance de succès, tout en restant à un niveau suffisamment modeste pour ne pas faire de bêtises. »

Certaines entreprises se dotent aussi d'un *comité Innovation* dédié aux technologies émergentes. Ce n'est pas lui qui innove, mais son rôle est de fixer les règles et d'avoir la vision d'ensemble. C'est lui qui identifie les défis qui peuvent être relevés grâce à l'innovation, qui alloue des budgets aux expériences et aux pilotes, et qui réfléchit à la façon d'adopter les innovations créatrices de valeur.

Northwestern Mutual s'est dotée d'un comité Innovation afin de ne pas se laisser dépasser par l'évolution incessante des demandes que lui faisaient remonter les conseillers financiers indépendants. Comme ces derniers commençaient à être familiarisés avec les tablettes et les réseaux sociaux, le comité a cherché à savoir comment il était possible d'en faire un usage efficace, sécurisé et conforme aux exigences réglementaires. Sa mission n'est pas d'empêcher une action non souhaitée mais d'aider l'entreprise à utiliser sans risques les technologies et les processus nouveaux. Comme le dit un des cadres, « nous devons intégrer sans tarder ces technologies à notre réflexion car notre personnel de terrain ne traîne pas à les adopter. Nous devons traiter les questions réglementaires qu'elles posent et relever les défis de formation et d'enseignement qu'elles nous lancent. Il faut que nous réunissions des personnalités qui abordent les technologies émergentes à partir d'horizons différents<sup>25</sup>. »

Le comité Innovation contribue au choix des normes technologiques et fixe les règles d'investissement dans des ressources qui seront ensuite mises à disposition de toute l'entreprise. Comme nous l'a raconté un cadre, « nous réunissons des collègues qui nous disent "Super ! Bien sûr qu'on saura faire, il n'y a pas de problème." Et c'est alors que les autres interviennent : "D'accord, mais comment fait-on pour assurer la confidentialité ? Et comment conservons-nous nos données ? Et la formation, on la fait comment ? Qu'est-ce qui va être nécessaire pour que cette innovation soit opérationnelle et qu'on puisse donner le feu vert à son

utilisation sur le terrain ?” C’est pourquoi nous réunissons autour de la table tous les points de vue concernés<sup>26</sup>. »

### *Les fonctions de leadership digital*

Les comités ont le pouvoir de décision mais ils ne sont pas des moteurs de changement. C’est le rôle des leaders. Parmi ces nouvelles fonctions de direction, il y a celle du directeur du digital, qui anime la transformation au niveau d’une entreprise ou d’un métier. S’y ajoutent d’autres fonctions qui jouent un rôle de liaison moins important.

#### Le directeur du digital

En mars 2012, Starbucks s’est dotée pour la première fois d’un directeur du digital en la personne d’Adam Brotman, qui était rattaché directement au DG. Selon Adam Brotman, le digital « est un élément essentiel de la construction de notre marque et de nos relations avec nos clients. (...) Elles ont été tellement bousculées que nous devons de toute urgence les remettre d’aplomb<sup>27</sup>. »

La mission du directeur du digital est de transformer une cacophonie numérique en une symphonie. Il dessine une vision fédératrice, rend les potentialités du digital motivantes pour l’entreprise, coordonne les activités digitales, aide à repenser les produits et les processus dans la perspective de l’ère du digital et, dans certains cas, fournit lui-même des outils ou des ressources critiques. Il peut le faire soit seul soit en se faisant aider par des entités ou des comités dédiés.

Certains ne sont responsables que de la vision et de la coordination des activités digitales. Il s’agit là de tâches assez simples, dans la plupart des entreprises, car elles ne menacent guère l’autonomie des managers. On voit souvent dans ce rôle des cadres jeunes, qui sont là pour faire des propositions et communiquer une énergie, mais ils doivent s’appuyer sur d’autres personnes s’ils veulent faire vraiment changer les choses.

Toutefois, de nombreux directeurs du digital ont aussi la responsabilité de créer des synergies et de conduire la transformation. Et ces tâches peuvent se révéler beaucoup plus ardues dans des groupes qui ont une tradition de décentralisation et d’autonomie. Quand ce type de fonction est créé, l’organisation produit des anticorps pour s’en défendre. Les patrons d’entités locales risquent de rejeter ce qu’ils vont considérer comme des interférences sans intérêt d’une fonction sans légi-

timité. C'est pourquoi un directeur du digital qui exerce la plénitude de sa fonction doit nécessairement être un manager respecté. Et il est impératif que la direction générale cautionne fortement sa fonction et la réalité de son pouvoir.

Chez Starbucks, Brotman est en charge du Web et des communications mobiles, y compris les réseaux sociaux ; des cartes Starbucks et des programmes de fidélité ; de la Wi-Fi au point de vente et du réseau numérique de Starbucks, ainsi que du digital au point de vente et des équipes d'animation. Les différents postes qu'il avait occupés auparavant lui ont valu le respect de l'entreprise et il compte le DG comme premier supporter.

Chez Volvo, c'est un cadre expérimenté de haut niveau qui a été recruté pour prendre la responsabilité du concept de voiture connectée. Avec le soutien d'un comité de pilotage doté d'une grande autorité, il est le moteur de la coordination et du partage du design produit, de la production, du marketing et du service après-vente.

Que l'on veuille ou non recruter un collaborateur de haut niveau pour gérer la transformation, il faudra que les responsabilités qui lui reviennent soient exercées. Dans tous les cas, il faut créer sur le long terme un bon niveau de synergie technologique, d'intégration de la marque, de coordination des investissements, de développement de compétences, de gestion des fournisseurs et d'innovation.

### Les fonctions d'intermédiaires

Les fonctions d'intermédiaires, comme celle des ambassadeurs, les « champions » du digital que nous avons évoqués au chapitre précédent, pilotent la transformation au niveau local. Chez Nestlé, les membres de l'équipe d'accélération digitale assument officieusement une fonction de gouvernance du fait qu'ils prennent part aux discussions de leur entité et qu'ils diffusent les pratiques<sup>28</sup>. Mais les grands groupes ont souvent besoin d'une fonction intermédiaire investie de davantage d'autorité, une sorte de directeur du digital à l'échelle de chaque entité opérationnelle.

Quand le dirigeant de PRISA a décidé d'instituer une gouvernance du digital, il a recruté un directeur groupe. C'est lui qui a créé les services partagés, qui a conduit le développement et le déploiement du système mondial de gestion des contenus et qui a fixé le cap sur la plupart des

questions liées au digital. Mais dans la culture profondément décentralisée de PRISA, le directeur du digital au niveau groupe n'avait qu'un pouvoir restreint pour conduire le changement au sein de chacune des entreprises de PRISA, de par le monde. En conséquence, le dirigeant a demandé à chacune de nommer son propre directeur du digital. Ces directeurs locaux, en général des cadres de très haut niveau dans l'entité, étaient missionnés pour conduire la transformation digitale à leur niveau, en coordination avec le directeur du groupe et leurs homologues<sup>29</sup>.

### *Les services digitaux partagés*

Si les comités ont le pouvoir de décider le changement, ce sont les leaders qui le conduisent. Mais l'implémentation du changement nécessite parfois de centraliser un ensemble de compétences et de ressources. Les services digitaux, comme ceux qui ont été mis en place par P&G, Nike et PRISA constituent un instrument très efficace de gouvernement et de conduite de la transformation digitale. Ils diffèrent par la taille et la fonction, mais ils ont en commun l'objectif d'être des moteurs de synergie. Certains accompagnent les initiatives des unités opérationnelles, tandis que d'autres prennent en charge l'ensemble des initiatives digitales du groupe. Chacune de ses instances dispose des compétences, des infrastructures et des budgets qui lui permettent de travailler au bénéfice de l'ensemble de l'entreprise.

Les services digitaux partagés font ce que ni les comités ni les leaders ne peuvent faire sans eux : créer des infrastructures partagées, comme une base de données clients unifiée, une plate-forme sans fil ou des laboratoires d'innovation, et réunir des équipes d'analyse de pointe. Comme l'a expliqué un dirigeant d'un groupe mondial d'assurances, « cela n'aurait aucun sens que chacune de nos entités développe tous les outils numériques pour son propre compte. Ce serait du temps et de l'argent gaspillés. Et en agissant chacune de son côté, elles ne bénéficieraient pas de l'expérience accumulée dans l'ensemble de l'entreprise. On ne peut pas se passer de coordination. »

De plus, la création d'une infrastructure et de compétences centralisées incite les unités locales à adopter la nouvelle norme. La question cesse d'être : « Combien cela nous coûterait-il de faire ça de notre côté ? », pour devenir : « Comme puis-je profiter au maximum de la plate-forme centrale ? », ou bien : « Comment pouvons-nous utiliser au mieux ces capacités ? » Chez PRISA, les services partagés ont joué un rôle essen-

tiel dans la création d'un système mondial de gestion des contenus. Rien n'incitait les patrons des différents médias à investir dans le système mais l'effort consenti par le groupe a créé un système dont chacun d'eux peut se servir. Grâce au nouveau système, les journalistes de chaque organe de presse peuvent stocker, retrouver et partager du texte, des interviews audio et des vidéos avec les autres médias de PRISA dans le monde.

Certains services partagés apportent des compétences digitales spécialisées au reste de l'entreprise. Les 150 responsables avec qui nous avons parlé de la transformation digitale nous ont tous dit que l'obstacle principal qu'ils rencontraient était le manque de compétences. Et 77 % des entreprises que nous avons étudiées ont déclaré qu'elles rencontraient le problème dans des domaines comme la mobilité, les outils d'analyse d'usage et les réseaux sociaux<sup>30</sup>. Elles recrutent activement des experts de ces disciplines, avec des résultats inégaux. Le fait d'abriter ces compétences dans les services centraux permet à l'entreprise de recruter les experts dont elle a besoin et de les mettre au service de tout le groupe. Grâce à la formation et au partage des connaissances elles peuvent aussi, dans de nombreux cas, développer en interne les compétences requises, comme nous le verrons au chapitre 12.

Le pouvoir et l'influence des services centraux partagés vont plus loin que ceux des comités et des leaders. Mais il ne faut pas s'engager sur cette voie à la légère : elle nécessite des investissements budgétaires et managériaux significatifs. Chez Nike, les services numériques centraux participent à toutes les activités digitales de l'entreprise, y compris au marketing, et leur apportent des compétences clés. Ils abritent des équipes d'innovation dont la mission est d'éclairer l'avenir, d'identifier les nouvelles opportunités technologiques et de doter l'entreprise de nouvelles capacités. C'est là aussi que sont logés les produits digitaux. Dans un groupe aussi dynamique et audacieux que Nike, ils n'auraient jamais pu remplir toutes ces fonctions sans un mandat clair de la hiérarchie, le recrutement de cadres expérimentés pour prendre la tête des différentes fonctions, et un budget annuel de plusieurs millions de dollars. Mais les faits montrent que l'investissement valait la peine.

## Identifier les instruments de gouvernance qui conviennent le mieux à votre entreprise

Au moment de concevoir la gouvernance du digital, il faut se demander quels comportements on désire promouvoir. Où la coordination est-elle nécessaire ? Quel type de partage doit être encouragé ? Dans quelle mesure l'entreprise pourrait-elle y parvenir spontanément ou comment faut-il s'y prendre pour susciter des comportements qui vont à l'encontre des réflexes « naturels ». Les entreprises très décentralisées peuvent avoir besoin d'une gouvernance centrale forte en termes de partage et de coordination et se contenter de mécanismes plus légers pour superviser l'innovation au niveau local. Au contraire, dans des entreprises très administratives et centralisées, la coordination et le partage sembleront peut-être plus naturels, mais l'innovation et la transformation des processus nécessiteront un effort supplémentaire. Chaque mode de gouvernance a ses forces et ses faiblesses (voir tableau 7.1) et, de plus, certains se révéleront naturellement en phase avec la culture de l'entreprise alors que d'autres requerront une forte implication de la hiérarchie.

Les *services numériques partagés* sont créateurs de puissantes synergies autour des infrastructures, des outils, des normes et des compétences. À leur mieux, ils fonctionnent comme des accélérateurs d'innovation et des moteurs d'efficacité. Ils permettent de mettre en commun les ressources financières, les outils numériques et les spécialistes pour développer des services digitaux qui bénéficient à toutes les entités. La mise en place progressive de normes technologiques augmente naturellement.



Table 7.1 : Chaque mode de gouvernance  
à ses forces et ses faiblesses

	Rôle de coordination et de mise en commun	Apport et défis spécifiques
Services digitaux partagés	<p>Le <i>partage</i> est leur objectif principal. Ils l’atteignent en mettant en commun des ressources spécialisées et en fournissant l’infrastructure. Les normes et les règles qu’ils produisent sont créatrices d’une certaine forme de <i>coordination</i> et de <i>partage</i>. Toutefois, d’autres instruments sont nécessaires si l’on veut renforcer la <i>coordination</i>.</p>	<p><i>Apport</i> : nouvelles compétences digitales, partage des services, économies d’échelle.</p> <p><i>Défis</i> : structure et positionnement au sein de l’entreprise, problèmes de coordination avec les responsables des entités locales, définition du catalogue de services.</p>
Comités de gouvernance	<p>La <i>coordination</i> est leur objectif principal. Toutefois, il se peut que l’application de décisions exige le <i>partage</i> de ressources et de capacités spécifiques.</p>	<p><i>Apport</i> : normes et règles, optimisation des ressources, adoption des nouvelles tendances digitales.</p> <p><i>Défis</i> : des instruments additionnels sont souvent nécessaires pour conduire la transformation ou pour faire appliquer normes et règles.</p>
Fonctions digitales	<p>Ces fonctions sont des moteurs de <i>partage</i> car elles encouragent l’utilisation de ressources digitales clés. Elles aident à la <i>coordination</i> des initiatives et des entités.</p>	<p><i>Apport</i> : vision digitale partagée, changement de culture, meilleure application des règles.</p> <p><i>Défis</i> : responsabilité et autorité, relations entre le siège et les unités locales, coordination entre les différents niveaux.</p>

Source : Adapté de Maëli Tannou et George Westerman, "Governance: A Central Component of Successful Digital Transformation", Capgemini Consulting et MIT Center et Digital Business, août 2012.

La coordination, au fur et à mesure que les différentes entités déploient et appliquent des politiques relatives à l'utilisation de leurs services. Toutefois, il reste à définir la structure des services partagés et leur positionnement au sein de l'entreprise. Mais, même quand ils sont positionnés de façon correcte, il y a toujours un risque qu'ils se ferment sur eux-mêmes et qu'ils perdent le contact avec les besoins du terrain. De plus, l'allocation des ressources et la coordination peuvent soulever des difficultés, surtout si certains cadres les voient comme une menace à leur indépendance.

Les *comités* ont une mission de coordination : décisions d'investissement, choix d'allocation des ressources et définition des politiques et des normes. Leur objectif est de synchroniser les activités de la société sans créer un surcroît de bureaucratie. Des comités qui fonctionnent bien font marcher tout le monde dans la même direction. Toutefois, leur domaine est limité à la prise de décision : ils s'arrêtent à la frontière de l'action. Faute de personnel, ils ont peu de capacités d'animation de l'activité ou de création. D'autres mécanismes doivent être mis en place pour conduire la transformation ou pour faire appliquer les normes et les règles.

Quant aux *fonctions de leadership du digital*, elles encouragent le partage en aidant les entités locales à comprendre quand (et comment) adopter les solutions du groupe ou faire appel aux ressources disponibles en central. Elles jouent aussi un rôle de coordination des initiatives et des entités. Quand elles fonctionnent bien, elles assurent le partage de la vision au sein de l'entreprise. Elles nourrissent une culture du changement, améliorent le respect des politiques et facilitent la mise en place de nouvelles façons de travailler. Mais tout cela suppose que la direction leur accorde suffisamment d'importance pour y nommer des personnes qui ont le poids et l'influence nécessaires pour réussir. Enfin, défi inhérent à leur fonction même, qui est d'arbitrer entre l'intérêt de l'entreprise et celui des entités opérationnelles, elles doivent le faire avec cohérence et impartialité, et ce n'est pas facile quand on est basé physiquement dans telle ou telle zone.

## Construisez dès maintenant votre gouvernance du digital

La gouvernance du digital ne doit pas être laissée au hasard. Une gouvernance sans pouvoir est source de gaspillage, fait manquer des opportunités et rend la transformation digitale plus risquée et plus coûteuse que nécessaire. La direction générale doit y réfléchir soigneusement et s'y impliquer fortement. Une gouvernance bien conçue offre le bon niveau de coordination et de mise en commun des initiatives digitales, en ligne avec la structure, la culture et les priorités stratégiques de l'entreprise. Il n'y a pas un modèle unique de gouvernance qui serait valable pour tout le monde, mais l'absence de gouvernance n'est jamais la meilleure solution.

Chaque modèle devra combiner les trois instruments pour chaque type d'activité à chaque niveau de l'entreprise. Chez Nike, le choix s'est porté sur la création d'un service digital central, ainsi que d'un comité de pilotage et de fonctions spécifiques. Chez Asian Paints, il y a eu un comité de pilotage et c'est le département informatique qui a joué le rôle de service digital, le directeur informatique jouant le rôle de directeur digital. Nestlé s'est dotée d'une équipe d'accélération digitale et a créé la fonction d'ambassadeur du digital mais s'est passée de comité de pilotage. Enfin, Northwestern Mutual a institué des comités mais pas de service central ni de fonctions nouvelles.

Quelle que soit la décision précise, il faut garder en tête qu'un modèle de gouvernance ne doit pas être figé. Il faut être prêt à le faire évoluer au rythme de la croissance des capacités digitales de l'entreprise et des changements de sa position concurrentielle. On sait que le moment est venu de revisiter l'organisation de la gouvernance en surveillant les comportements qu'elle est censée encourager. On voit alors s'il faut centraliser davantage le contrôle des activités digitales ou intégrer de nouvelles capacités au sein des services partagés ; ou bien, la coordination et le partage s'étant intégrés à la culture de l'entreprise, s'il est possible de déléguer une partie de la gouvernance aux unités opérationnelles.

## **GAGNER AVEC LE DIGITAL**

### **Aide-mémoire : la gouvernance**

- ✓ Recherchez en interne (par exemple dans les SI, au service financier, aux RH ou au budget) quelles sont les pratiques de gouvernance qui fonctionnent bien.
- ✓ Voyez les décisions qui doivent être validées au plus haut niveau et celles qui peuvent être déléguées à des échelons subalternes.
- ✓ Confiez à quelqu'un la responsabilité de conduire la transformation digitale, qu'il porte ou non le titre de directeur du digital.
- ✓ Identifiez les instruments de gouvernance qui peuvent être mis en œuvre.
- ✓ Examinez si vous avez besoin de services digitaux partagés, de quelles ressources ils seraient dotés et quelles fonctions ils joueraient.
- ✓ Faites évoluer votre modèle de gouvernance au rythme de celle des besoins de l'entreprise.

## CHAPITRE 8

# SE DOTER D'UN LEADERSHIP TECHNOLOGIQUE

---

*Nous sommes plus forts quand nous écoutons et plus intelligents quand nous partageons. – Rania Al-Abdullah*

---

Si nous vous avons demandé, avant que vous ne commenciez ce livre, ce qui fait l'efficacité du leadership, vous auriez probablement cité, entre autres, la vision, la gouvernance et l'implication. Ce sont effectivement trois composantes indispensables de la réussite d'une transformation profonde<sup>1</sup>. Mais les capacités de leadership du digital comportent un autre élément essentiel que vous n'auriez pas nécessairement identifié comme tel : il s'agit de la relation étroite que les Maîtres du digital encouragent entre leurs SI et les responsables métiers, ainsi que du rôle qu'elle joue comme moteur du changement de leurs plates-formes internes et de leurs compétences digitales. C'est cela que nous appelons les capacités de leadership technologique, qui sont essentielles à la conduite d'une transformation basée sur le numérique.

## **Le leadership technologique chez Lloyds Banking Group**

Le Lloyds Banking Group (LBG) de Londres est, avec plus d'1 milliard de dollars d'actifs, une des plus grosses banques du monde. En 2006, sa direction a commencé à comprendre que leur plate-forme de distribution en ligne, même si elle fonctionnait bien, ne pouvait pas répondre

aux demandes croissantes qu'elle aurait à satisfaire à l'avenir. Peu de temps après, la fusion avec Halifax Bank of Scotland accrut l'urgence de la situation en faisant entrer des millions de nouveaux clients dans un système déjà trop sollicité.

L'équipe de direction demanda à deux cadres de haut niveau, un opérationnel, Ashley Machin, et un dirigeant des SI, Zaka Mian, de repenser l'approche de l'entreprise en matière de banque de détail en ligne. Les deux hommes se connaissaient seulement de vue mais ils ne tardèrent pas à nouer une relation professionnelle étroite. Ils commencèrent, modestement, par monter un projet de création d'une nouvelle plate-forme, plus évolutive – investissement qui allait se révéler véritablement fondateur pour la future stratégie digitale du groupe bancaire. Cette première étape a constitué le démarrage d'un partenariat dont la première mission a été de transformer les relations de la banque avec ses clients en ligne, avant de s'étendre à d'autres sujets.

Ashley Machin nous a raconté comment cette transformation a commencé :

*La direction de la banque a agi avec beaucoup de courage et a fait une chose qui, traditionnellement, ne se fait pas. Nous avons réfléchi à notre objectif et aux infrastructures dont nous disposions à l'époque. Et nous avons alors recommandé de consacrer les deux années à venir à construire et à mettre au point une infrastructure complètement neuve. Les clients en tireraient au final le bénéfice d'une interface et donc d'une expérience utilisateur complètement repensées. Quant à nous, nous aurions une plate-forme à la pointe de la technologie, nous permettant de répondre plus rapidement à la demande de nos clients. Nous avons présenté notre recommandation et la banque a donné son accord à ce programme dont l'objectif était de « poser les fondations des décennies à venir ». Elle investissait fortement dans l'avenir, sans réel « retour » au sens traditionnel du terme, en dehors du fait de nous mettre en position de déployer des processus clients et des offres comme aucun de nos concurrents n'était capable de le faire<sup>2</sup>.*

Non contents de repenser la plate-forme, les deux responsables ont aussi réinventé les modes de collaboration entre les SI et les métiers. Ayant compris que leur équipe avait besoin d'accélérer le développement traditionnel des processus SI, ils ont créé une entité nouvelle qui rassemblait des compétences SI et des compétences métiers. Ils étaient sortis

du schéma classique où les métiers formulaient leurs besoins et où les SI apportaient leur savoir-faire technologique. Au lieu de cela, ils avaient réuni des représentants des deux versants de l'entreprise pour inventer de nouveaux processus. L'équipe s'engagea non seulement à apporter des solutions techniques mais aussi à conduire les changements opérationnels nécessaires pour procurer les bénéfices attendus.

Ashley Machin et Zaka Mian ont recruté des collaborateurs à l'intérieur et à l'extérieur de la banque, constitué une équipe de développeurs en Inde et au Royaume-Uni, et ils se sont mis au travail. Une fois la plateforme de base installée, ils se sont attaqués à de nouveaux défis, comme celui du traitement des cartes de crédit. « Nous avons élargi le périmètre de la plate-forme de la banque de détail et du commercial, nous a expliqué Zaka Mian. Il était absolument temps de se donner de nouveaux objectifs de transformation plutôt que de chercher de nouvelles évolutions de la plate-forme. » La demande s'envola et les responsables de nombreuses entités – des cartes de crédit aux hypothèques et aux produits commerciaux – demandèrent leur aide pour transformer leur activité avec le digital.

Rétrospectivement, constate Ashley Machin, « l'une des questions que j'entends régulièrement est : "Comment avez-vous fait pour créer une telle intégration, une telle symbiose, entre les SI et les métiers ?" Je pense que la réponse est, tout simplement, qu'il faut partager la même passion d'atteindre les objectifs que l'on s'est fixés, d'avoir une totale confiance dans notre détermination mutuelle à faire ce qui est bon pour les clients et d'être légèrement "agnostiques", faute d'un meilleur terme, quant à la façon d'y arriver. »

Ce partenariat étroit entre les SI et les métiers, joint à la capacité d'offrir aux clients une banque en ligne très agréable à utiliser, à la création de retour sur investissement et à la flexibilité technologique, a été très bénéfique à l'équipe et à la banque. En 2013, le dirigeant du groupe, António Horta-Osório, a reconnu qu'il était désormais en mesure d'accélérer la mise en œuvre des plans de la banque et de proposer des solutions digitales à toutes les divisions du groupe qui étaient en relation directe avec la clientèle. En septembre 2013, Horta-Osório a nommé au comité exécutif du groupe un « chef du digital », rattaché directement à lui : Miguel-Ángel Rodríguez-Sola, ancien directeur du marketing digital et du développement client, prenait ainsi la tête de la nouvelle division digitale. Forte désormais de 1 000 collaborateurs,

elle a emménagé dans des locaux dédiés. Commentant ses projets pour l'avenir, Zaka Mian a déclaré : « Ce qui me rend confiant, c'est que tout en sachant que nous avons encore beaucoup à apprendre, l'intégration des SI et des métiers autour d'un même ordre du jour est maintenant inscrite dans notre ADN. »

## Trois composantes du leadership technologique

Comme le montre le cas du Lloyds Banking Group, le leadership technologique ne concerne pas seulement les responsables des SI, même s'ils y jouent un rôle. Ce n'est pas juste une question de compétences techniques, même si elles sont essentielles. Le cœur du sujet est dans la fusion des compétences et des points de vue des métiers et des SI, afin d'en faire les moteurs de la transformation.

Quand leur relation est étroite, les opérationnels sont attentifs aux suggestions des ingénieurs. Comme ils sentent instinctivement les problèmes qui peuvent résulter d'une mauvaise décision technique, ils n'ont pas besoin que le directeur informatique les sermonne sur le respect des normes et des procédures. Ils avancent plus vite ensemble que séparément, ce qui leur permet de mener des expériences et de créer de nouvelles capacités. Et ils sont plus à même que d'autres entreprises de rénover des plates-formes obsolètes.

En matière de leadership technologique, nous ne nous limiterons donc pas aux relations entre les responsables, mais nous examinerons ce que cette relation leur permet de faire : acquérir des compétences digitales et transformer la plate-forme technologique qui sous-tend tous les processus digitaux, de la relation client aux métiers et aux modèles d'affaires.

## De l'importance de relations étroites entre les SI et les métiers

De nombreux cadres nous ont confié que, compte tenu du faible niveau de leur département informatique, ils chercheraient une autre façon de mener leur transformation digitale et ils étaient déterminés à avan-



cer malgré lui, puisqu'il n'était pas possible de le faire grâce à lui. Nous n'avons jamais constaté cela chez les Maîtres du digital, qui sont tous dotés d'un département informatique de haut niveau.

Nous avons utilisé pour notre travail un instrument de mesure précis et bien connu des chercheurs du domaine des SI : « la compréhension partagée »<sup>3</sup>. C'est un jeu de quatre questions qui évaluent dans quelle mesure les SI et les métiers ont une vision commune du rôle des SI dans l'entreprise, de leur potentiel comme levier de productivité et comme avantage concurrentiel, ainsi que de la hiérarchie des priorités. Le niveau de compréhension partagée des Maîtres du digital est de 32 % plus élevé que celui des autres entreprises<sup>4</sup>.

La compréhension partagée est le point de départ d'un changement plus profond des relations entre les SI et les métiers ainsi que de la nature même des SI. Chez les Maîtres du digital, les SI et les métiers manifestent beaucoup de confiance et de considération mutuelles. Ils sont aussi très clairs sur le rôle de chacun au sein de la transformation digitale. Et cela se traduit dans leur potentiel d'action. Chez eux, le sentiment de maîtriser l'avenir est de 21 % plus élevé que chez les autres et, une fois de plus, il s'agit là d'une différence statistiquement significative<sup>5</sup>. Leur collaboration leur permet non seulement de faire ce dont ils ont besoin mais d'aller encore plus loin. Leurs compétences numériques sont plus élevées et la qualité de leur plate-forme digitale est supérieure à celle de leurs concurrents.

Quand cette coopération est étroite, elle permet de fusionner en un seul processus de collaboration continue la connaissance des clients et du produit, la technicité, le potentiel d'évolution de l'organisation ainsi que les capacités des SI. Mais trop souvent on pense plutôt à un mauvais ménage plutôt qu'à un partenariat fluide<sup>6</sup>. Les discussions sont conflictuelles et peu coopératives. La médiocrité de la relation est un handicap qui les freine et qui rend le changement plus risqué.

### ***Pourquoi les SI et les métiers entretiennent de mauvaises relations***

Les mauvaises relations entre les patrons du SI et ceux des métiers ont de multiples causes. Parfois, elles tiennent à la personnalité du patron des SI. Les patrons des métiers se plaignent fréquemment que leur directeur informatique ne parle pas la même langue ou qu'il ne semble pas com-

prendre ce qui compte vraiment pour eux. Ainsi, le directeur informatique d'une entreprise chimique nous a raconté qu'il parle régulièrement aux opérationnels du potentiel d'innovation qu'offre le numérique, mais qu'aucun de ses homologues ne semble y ajouter de crédit. Parfois, le problème vient de l'incapacité des SI à faire ce qu'ils promettent. Selon Bud Mathaisel, qui a été directeur informatique de plusieurs grands groupes, « tout se joue avec la capacité à apporter un service fiable, à coût maîtrisé et de très haute qualité. C'est absolument essentiel si l'on veut au minimum être invité à discuter de la façon d'utiliser cette compétence dans un projet intéressant<sup>7</sup>. » Malheureusement, cette compétence n'est pas toujours au rendez-vous. « Nos SI sont mauvais, nous a avoué un responsable opérationnel. Leurs coûts sont inacceptables. Ils ont des délais de neuf ou dix mois, là où des prestataires extérieurs font les choses entre trois et neuf semaines. Depuis que nous avons commencé à externaliser les SI, ils ont commencé à se remuer. » Quand on hérite d'une mauvaise communication, de processus de décisions byzantins et d'engagement non tenus, on ne dispose pas d'une bonne base pour construire un partenariat entre les SI et les métiers.

La faute n'en incombe cependant pas toujours aux patrons des SI et les opérationnels en portent souvent une part de responsabilité. Comme nous le montrerons plus tard dans ce chapitre, des SI très performants supposent une bonne plate-forme digitale et les bonnes plates-formes exigent de la discipline. Si dans leur façon de travailler avec les SI, les opérationnels font montre d'impatience, manifestent des attentes déraisonnables ou veulent absolument imposer leur façon de faire, ils ont intérêt à envisager de changer.

Mais quelle que soit la cause du problème, il est vital de le régler. Comme nous l'a raconté un cadre de banque : « Depuis cinq ans, les SI se sont rapprochés des métiers. C'est un élément très important de la réussite car c'est la technologie qui rend possible un grand nombre des transformations de notre activité. » Si la relation est de qualité, les SI peuvent apporter une aide aux opérationnels et les opérationnels peuvent être attentifs quand les SI leur proposent des innovations ; et des deux côtés, les cadres peuvent faire preuve de souplesse pour permettre la mise en place de nouveaux mécanismes de gouvernance ou la création de services numériques partagés. Chez Codelco comme chez Asian Paints et P&G, le directeur informatique va jusqu'à être l'animateur de la transformation digitale de l'entreprise.

## *Comment améliorer les relations SI-métiers*

Mais comment donc s'y prendre pour améliorer ces relations ? Angela Ahrendts, la PDG de Burberry, a dit à son directeur informatique qu'elle avait besoin de lui pour tenir la barre avec l'équipe de direction<sup>8</sup>. Mais, tout comme les consignes venues d'en haut, les changements au niveau du leadership ne sont que le point de départ du changement. Rares sont les directeurs informatique qui peuvent à eux seuls changer la façon dont les métiers travaillent et il est peu pensable que la totalité des cadres opérationnels suivront le mouvement, quand bien même le dirigeant l'exigerait.

Rétablir une bonne relation entre les SI et les métiers risque de prendre du temps, car il faut que chacun réapprenne à faire confiance aux autres et que tous redéfinissent leur façon de travailler ensemble. Et comme toujours quand une relation est conflictuelle, la meilleure façon de s'y prendre est de restaurer une communication de qualité. Est-ce que les SI coûtent vraiment trop cher ou, compte tenu de ce qu'ils ont à faire, est-ce que les coûts sont raisonnables ? Est-ce que le département souffre vraiment d'un excès de procédures ou ces procédures ont-elles une vraie utilité ? Êtes-vous un bon partenaire pour les SI ou est-ce que vous leur compliquez la vie ? Comment s'assurer d'une bonne qualité d'exécution ? Quels investissements peuvent aider les SI à améliorer leurs outils, leurs processus, leur efficacité, leur qualité et leur réactivité<sup>9</sup> ?

Les recherches du MIT sur les conditions de redressement des départements informatiques ont permis d'identifier les étapes par lesquelles un centre de coûts, tenu en piètre estime, devient un partenaire au fonctionnement optimal<sup>10</sup>. Le principal levier du changement est la transparence sur les résultats, les rôles et la valeur créée. La première étape consiste à aider les collaborateurs du département SI à changer leur façon de penser leur activité et à en parler autrement. La deuxième étape est de montrer clairement que les SI rendent (ou ne rendent pas) le service pour lequel ils sont payés – le bon service, au bon niveau de qualité et au bon prix – et d'identifier quels problèmes subsistent et où. Quant à la troisième étape, elle concerne la façon dont les responsables des SI et des métiers décident de leurs investissements et évaluent la rentabilité des projets financés. La transparence permet ainsi aux deux parties de prendre des décisions intelligemment et de collaborer pour identifier les innovations à mettre en œuvre.

## *Des SI à deux vitesses*

Toutes les entreprises n'ont pas forcément le temps d'attendre qu'une relation de qualité s'installe entre les SI et les métiers avant de se lancer dans leur transformation digitale. Plutôt que de faire monter leur département informatique en puissance, elles préfèrent le contourner et développer les compétences digitales au sein d'une autre direction, comme celle du marketing. Mais cette façon de faire risque de soulever de nombreux problèmes, surtout si les collaborateurs ne comprennent pas le côté rigide et parfois pesant des processus des SI. Ce type de manœuvre de contournement entraîne des risques de gaspillage, de complication de la plate-forme digitale et, ce qui est pire, menace la sécurité de l'entreprise et sa conformité réglementaire.

Il vaut mieux alors créer une direction des SI à deux vitesses : une partie des collaborateurs continuent de répondre aux besoins traditionnels tandis que l'autre relève le défi d'accompagner les opérationnels à la vitesse du digital. Les activités digitales – notamment celles qui concernent la relation client – avancent sur un tempo plus rapide que la plupart des activités traditionnelles des SI. Elles ne portent pas le même regard sur les processus de création : alors que les projets informatiques supposent une vision parfaitement claire et une exécution planifiée dans le détail, les activités digitales procèdent souvent par essais et erreurs, expérimentations en grandeur nature et abandon ou adjonction de fonctionnalités au vu des résultats de l'expérience.

Avec une approche à deux vitesses, l'entité digitale peut développer des processus et des méthodes à des vitesses d'horloge plus proches de celles du monde digital, sans faire comme si les vieux processus informatiques n'avaient pas de raison d'être. Grâce aux relations naturelles qu'ils entretiennent au sein de leur département, les patrons des SI peuvent accéder aux systèmes hérités du passé et engager des changements. Les responsables métiers peuvent utiliser leurs réseaux pour solliciter contributions et ressources. Les responsables des SI peuvent même commencer à travailler avec eux en pilotage à quatre mains, comme cela s'est fait, entre autres, chez Lloyds Banking Group. Mais cela implique de choisir les bons managers des deux côtés : des opérationnels à l'aise avec la technologie et ouverts aux propositions de leurs homologues SI ; et des informaticiens qui voient au-delà de la technologie et sont capables d'intégrer à leur réflexion les processus et les moteurs de la performance

opérationnelle. Les uns comme les autres doivent avoir un vrai talent de communication et être capables de dialoguer facilement aussi bien avec des opérationnels qu'avec des spécialistes des SI.

Les SI à deux vitesses supposent la capacité à relativiser la valeur de la vitesse. Les initiatives digitales ne requièrent pas toutes la rapidité et le changement permanent que nécessitent les processus de relation clients. Au contraire, la technologie sous-jacente à la nouvelle plate-forme de Lloyds Banking Group, à l'excellence opérationnelle d'Asian Paints et à l'optimisation de la chaîne logistique digitale de Nike a dû être pensée de façon aussi minutieuse et systématique que n'importe quelle pratique SI traditionnelle. Il pourrait être dangereux de réaliser des implémentations d'une telle envergure si l'on avance en tâtonnant et en comptant sur ses erreurs pour apprendre. Il y aurait un risque de trop se focaliser sur le métier, de gaspiller de l'argent et de créer des problèmes de sécurité. Mais une fois une plate-forme digitale robuste mise en place, il devient possible d'accélérer le développement de nouvelles capacités en mode agile et innovant. L'essentiel est de comprendre ce qu'exige chaque type de projet et quelle marge de manœuvre il laisse à la flexibilité et à l'agilité. Les grands patrons du digital ne s'y trompent pas. En binôme avec les bons opérationnels, ils peuvent avancer rapidement et sûrement.

Les SI à deux vitesses intègrent aussi de nouveaux processus. Il n'y a pas beaucoup d'activités digitales qui peuvent s'offrir le luxe d'attendre les mises à jour logicielles mensuelles pour toutes leurs applications. Ainsi Flickr, l'hébergeur d'images numériques, vise jusqu'à dix déploiements par jour, et d'autres activités en exigent davantage<sup>11</sup>. Ce mode de déploiement continu nécessite une discipline rigoureuse et une coordination étroite entre les développeurs, ceux qui conduisent les essais et les opérationnels. Un bug logiciel, une étape de test oubliée ou un problème de configuration dans le déploiement peut faire tomber en panne un site Internet ou affecter des milliers de clients. DevOps, méthode de développement relativement nouvelle, vise à permettre d'associer ainsi vitesse et discipline. Elle efface les frontières entre développement, opérations et assurance qualité et permet à ces entités de travailler ensemble de façon plus agile dans une relation plus étroite. Bien appliqué, DevOps améliore à la fois la vitesse et la fiabilité du développement et du déploiement applicatifs, grâce à la standardisation des environnements de développement. Il utilise des méthodes et des normes robustes, notamment en synchronisant les outils utilisés par chaque équipe<sup>12</sup>.

DevOps s'appuie fortement sur l'automatisation des outils de test, de contrôle de configuration et de déploiement, toutes tâches qui prennent du temps et font courir des risques d'erreurs quand on les exécute manuellement. Mais pour pouvoir utiliser DevOps, une entreprise doit créer une culture de collaboration entre les équipes et d'acceptation des règles et des méthodologies dont dépend l'efficacité du processus<sup>13</sup>. La discipline, les outils et les processus robustes de DevOps aident les SI à accélérer la sortie de nouvelles versions en diminuant le nombre d'erreurs, ainsi qu'à suivre leur bon fonctionnement et à résoudre les problèmes plus efficacement qu'auparavant<sup>14</sup>.

Quel qu'en soit l'initiateur, la création d'une relation étroite entre les responsables métiers et ceux des SI est une condition essentielle de la transformation digitale. Cette relation va changer la façon de travailler des uns et des autres. Comme chez Lloyds Banking Group, la confiance et la compréhension partagée permettront aux experts du numérique et aux opérationnels de collaborer étroitement pour créer des pratiques métier innovantes à la vitesse du numérique. Faute d'une telle qualité relationnelle, l'entreprise risque de s'embourber dans des discussions sans fin sur les préalables, dans des projets qui échouent et des systèmes médiocres, et de se faire doubler par ses concurrents sur la voie rapide du digital.

## Se doter de compétences digitales

Créer des expériences clients fortes ou se doter de capacités opérationnelles de premier plan est bien plus qu'un défi technologique. C'est un défi qui concerne aussi le changement organisationnel avec la mise en place de nouvelles compétences et de nouvelles façons de travailler. Malgré cela, 77 % des entreprises que nous avons étudiées au début de nos recherches ont mentionné le manque de compétences numériques comme le premier frein à leur transformation digitale<sup>15</sup>. Pour compliquer le problème, la plupart d'entre elles sont à la recherche des mêmes compétences et, notamment, en analyse des médias sociaux, marketing mobile, architecture du *cloud* ou traitement des données.

## *Comment les Maîtres du digital développent leurs compétences*

Qu'est-ce qui différencie donc les Maîtres du digital en matière de compétences ? Pour commencer, les investissements : 82 % d'entre eux sont engagés dans le développement de leurs compétences digitales, alors que ce n'est le cas que de 40 % des autres.

Deuxièmement, les Maîtres du digital accélèrent et creusent l'écart. Notre enquête nous a montré qu'ils ont une supériorité de 31 % en réseaux sociaux, de 38 % en mobiles et de 19 % en analyse d'usage<sup>16</sup>. Mais ils n'ont pas toujours été compétents. Burberry n'est pas devenue excellente en marketing digital et en maîtrise des canaux de communication du jour au lendemain. Angela Ahrendts a recruté une équipe marketing dynamique dont les membres avaient les mêmes comportements que les consommateurs de la génération Y<sup>17</sup>. Et ce n'est pas parce que Gary Loveman, le dirigeant de Caesars, a passé un doctorat en économie au MIT, que son groupe se distingue par sa façon d'offrir à chacun de ses clients une expérience hautement individualisée. C'est parce que ses cadres ont activement incorporé dans le marketing des compétences d'analyse quantitative. Dans ces groupes, comme chez d'autres Maîtres du digital, les dirigeants n'ont pas ménagé leurs efforts pour se doter des compétences dont ils avaient besoin.

Mais les différences dépassent le domaine de la technologie. Certes les compétences de leadership technologique des Maîtres du digital sont de 36 % supérieures à celles des autres<sup>18</sup>. Mais la transformation digitale impose de changer les processus et les façons de penser – autant de changements qui concernent tous les silos de l'entreprise. La frontière entre compétences techniques et capacités managériales devient vite de plus en plus floue.

L'impact des technologies numériques se fait aujourd'hui sentir dans toute l'entreprise, et pas seulement dans les SI et dans les directions techniques. Le besoin de collaboration transfonctionnelle crée une énorme demande de compétences hybrides : des techniciens branchés sur les métiers et des opérationnels qui s'y connaissent en numérique. Comme nous l'a expliqué un cadre de la distribution, « c'est la première fois que nous essayons de travailler de façon transversale. Cela crée un niveau supplémentaire de complexité et implique que l'on change la façon de manager et d'entrer en relation les uns avec les autres. Et c'est là, à mon avis, la principale compétence à développer. »

Le besoin de compétences nouvelles peut aussi provenir de la nécessité de faire communiquer les compétences digitales et opérationnelles. « J'ai besoin, nous a dit un dirigeant, d'un modélisateur charismatique, quelqu'un qu'on a envie de suivre et qui peut aussi bien peser de tout son poids dans une réunion de direction et, parallèlement, retrousser ses manches, se plonger dans des tableaux, construire des modèles et y prendre du plaisir. »

Jouer ce rôle de pont risque de devenir rapidement la responsabilité normale de tout manager. « Je suis convaincu, disait Markus Nordlin, dirigeant de Zurich Insurance, que les bons patrons de demain, dans quelque secteur ou métier que ce soit, seront des professionnels parfaitement hybrides, qui auront passé un certain temps dans les SI avant de basculer dans les opérations, et vice-versa<sup>19</sup>. »

### *La course aux compétences numériques*

Les futurs Maîtres du digital cherchent tous à attirer les mêmes compétences techniques. La pénurie de talents est sans précédent. Rien qu'en Europe, on annonçait dès 2013 qu'il y aurait près d'1 million de postes non pourvus en 2015<sup>20</sup>. Et qu'au niveau mondial, un tiers seulement des 4,4 millions de postes créés dans les méga-données devrait être pourvu en 2015<sup>21</sup>.

De ce fait, les opérationnels métiers devront être de plus en plus à l'aise avec les outils et les technologies numériques pour pouvoir continuer à jouer leur rôle. Le cabinet IDC avait prévu qu'en 2015, 90 % des emplois, toutes catégories confondues, nécessiteraient des compétences numériques<sup>22</sup>, ce qui est déjà le cas de certaines fonctions métiers : Gartner note ainsi que 70 % des entreprises qu'ils avaient étudiées en 2013 s'étaient dotées d'un directeur technologique du marketing, avec pour mission d'accompagner la digitalisation de la fonction<sup>23</sup>.

La course aux talents n'est pas près de se ralentir. Disposer des bonnes compétences procure un important avantage concurrentiel et un levier essentiel de la transformation digitale. Les entreprises qui seront les plus rapides à s'en doter feront la course en tête. Et, pour cela, il leur faut faire feu de tout bois : le recrutement, les partenariats, l'incubation, etc.

Car les difficultés sont nombreuses : « Nos recruteurs, nous a expliqué un cadre, ne savent pas où se tourner pour trouver les bonnes personnes ; et,



de leur côté, elles ne pensent pas forcément à nous quand elles cherchent où faire carrière. » Les fonctions RH vont devoir passer rapidement à la vitesse supérieure. En 2013, une enquête de Capgemini Consulting concluait que seuls 30 % d'entre eux étaient activement engagés dans le développement des compétences digitales<sup>24</sup>. Un changement était nécessaire. Les Maîtres du digital sont nombreux à s'être soigneusement préparés à entrer dans la course aux talents, et à la gagner. Nous verrons au chapitre 12 comment le faire.

## La plate-forme digitale, un défi de leadership

Nos recherches ont confirmé les conclusions de nombreuses études qui montrent qu'une plate-forme numérique robuste – bien structurée, bien intégrée et pas plus complexe que nécessaire – constitue la base de la transformation digitale<sup>25</sup>. Nous l'avons constaté cas après cas. Burberry a commencé par s'occuper de son architecture numérique pour pouvoir travailler sur la relation clients. Asian Paints s'est dotée d'une plate-forme intégrée avant de s'engager dans la transformation de ses opérations. De même, avant d'élargir le périmètre de ses services digitaux, LBG a procédé à la réingénierie de sa plate-forme. Au Japon, la croissance et l'inventivité de Seven-Eleven repose largement sur la visibilité instantanée que lui donne sa plate-forme opérationnelle intégrée. Et ce sont aussi des plates-formes digitales structurées qui sont à la base de nouveaux modèles d'affaires comme ceux de Nike+, Airbnb et Hailo.

Mais si c'est exact, pourquoi tant d'entreprises persistent-elles à garder des plates-formes numériques si médiocres ? Les grands groupes ont souvent un fonctionnement en silos, chacun d'entre eux possédant son système, sa structure d'informations et ses processus métiers propres. Les systèmes sont générateurs de confusion, parfois redondants et souvent interconnectés de façon complexe, voire incompréhensible. Il peut être très difficile de parvenir à une vision unifiée des clients ou des produits. Chaque fois que quelqu'un demande à utiliser une technologie non référencée, chaque fois qu'une personne exige de faire les choses à sa façon ou décide de contourner les processus de gouvernance du groupe sous prétexte de gagner du temps, enfin chaque réunion de coordination manquée, et c'est un peu plus de complexité qui rentre dans le système.

Il arrive que la complexité soit nécessaire, mais c'est rare. Comme nous l'a dit le patron du service Invalidité d'un grand assureur, « au cours des 50 dernières années, nous avons laissé proliférer nos systèmes d'information et nos applications, en les empilant les uns sur les autres. Et cela entraîne une complexité et des dépenses considérables<sup>26</sup>. »

Les spécialistes du numérique ont un nom pour ce genre d'empilage. Ils l'appellent *legacy spaghetti* (« héritage de spaghetti »). Les entreprises qui y sont embourbées n'arrivent pas à utiliser leurs données et encore moins à enclencher le changement<sup>27</sup>. Les études montrent qu'une plateforme inutilement complexe est la première source des risques propres au numérique, car elle rend les processus plus rigides, plus difficiles à tester, plus susceptibles de tomber en panne et plus durs à réparer<sup>28</sup>. Les spaghetti sont là parce que les dirigeants le veulent bien mais s'en débarasser suppose une direction forte.

### ***La force d'une plate-forme digitale robuste***

C'est entre autres parce que leur plate-forme digitale est bien conçue que les entreprises du Web sont mieux équipées que les entreprises traditionnelles pour analyser les données d'usage et personnaliser leurs services<sup>29</sup>.

Sachant ce que ses clients ont commandé sur des années, Amazon est en position de leur faire des recommandations d'achat. Facebook et Google, sachant ce que vous avez écrit ou lu dans le passé, peuvent cibler les messages publicitaires beaucoup plus efficacement que des entreprises moins informées.

Mais cette capacité n'est pas réservée aux entreprises qui sont nées avec le numérique. Chez Caesars, personnalisation et capacité à exploiter les mobiles reposent sur *Total Rewards*, sa base de données intégrée, qui enregistre toutes les interactions entre Caesars et chacun de ses clients. La visibilité que Codelco a, d'un seul coup d'œil, sur la totalité de ses mines, lui permet de synchroniser ses opérations de façon fluide et, en même temps, d'identifier comment faire évoluer ses processus. Pour évaluer la qualité de leur plate-forme, nous avons demandé à nos interlocuteurs dans quelle mesure ils disposaient d'une vision intégrée des différentes facettes de leur activité. Le score des Maîtres du digital dépasse de 17 points en moyenne celui des entreprises ordinaires en matière de performance opérationnelle et de chaîne d'approvisionnement<sup>30</sup>. Sur des sujets autres que les opérations, la différence était encore plus grande.

Les Maîtres du digital dépassent les entreprises ordinaires de 25 points en moyenne sur ce qui concerne les informations clients et de 26 points sur la qualité des produits et des services.

Sans cette vision synthétique, il est extrêmement difficile de mettre en œuvre des modalités avancées de relation client, comme la personnalisation du service ou le marketing géolocalisé. Comme nous l'a confié un cadre du marketing, « il est très difficile de bien comprendre le client si les informations qui le concernent sont dispersées dans une multitude de systèmes. » Et le défi devient encore plus grand quand on s'engage dans le multicanal.

Pour de nombreuses entreprises traditionnelles, le premier pas vers la transformation digitale est d'investir, et parfois lourdement, dans l'intégration des données et des processus. De ce point de vue, celles qui ont déjà implémenté un ERP et un CRM ont un temps d'avance sur les autres. La transformation de Burberry a nécessité beaucoup plus que d'équiper les magasins ou de faire du marketing sur les réseaux sociaux. Elle a dû investir des millions dans l'ERP qui lui permettrait de devenir 100 % digitale. En unifiant ses systèmes et ses processus, Burberry s'est donné les moyens d'améliorer ses opérations, de comprendre les comportements d'achat et de commencer à fournir un service sans rupture de continuité sur l'ensemble de ses canaux.

Des plates-formes bien structurées aident aussi à dépasser l'alternative centralisation-décentralisation, dans le cadre de la mondialisation. Chez Caesars, par exemple, tous les sites hôteliers du monde sont desservis par une seule et même plate-forme. Mais chaque directeur d'hôtel a la possibilité de personnaliser le contenu de son site et ses campagnes de marketing local, le support technologique lui étant apporté par le siège. De même, le système de gestion des contenus du groupe mondial de communication PRISA permet très simplement à une vidéo de football enregistrée à Barcelone d'être diffusée, le même jour, par une chaîne de télévision de Madrid, un journal français et une station de radio argentine.

## ***La capacité de montée en puissance des plates-formes digitales***

Des plates-formes bien structurées procurent des avantages qui dépassent l'efficacité et l'agilité. Comme nous l'avons vu au chapitre 3, elles aident les dirigeants à éviter les dérives de leurs processus clés. Mais elles permettent aussi d'accompagner l'augmentation de la croissance sans avoir à alourdir la masse salariale. Elles permettent enfin de déployer des innovations dans l'ensemble d'un grand groupe, quelle que soit sa dispersion géographique.

CVS, le distributeur américain de produits pharmaceutiques, illustre à merveille comment une plate-forme bien structurée permet non seulement d'augmenter les volumes mais de généraliser les pratiques nouvelles. Dans ce secteur, la qualité de service est un indicateur stratégique. À tel point qu'en 2002, la baisse du niveau de la satisfaction client a immédiatement alerté la direction. L'analyse des causes a mis au jour un problème crucial : 17 % des commandes sur ordonnance connaissaient un retard qui était lié à la compagnie d'assurance des clients : en général, le personnel vérifiait les droits du client après que ce dernier avait quitté le magasin. Il fallait donc attendre qu'il revienne chercher sa commande pour pouvoir résoudre le problème.

CVS a intégré la modification du processus dans son système de livraison des commandes, ce qui lui a permis d'obtenir un taux de service de 100 % : il était tout simplement devenu impossible d'entrer une ordonnance dans le système sans avoir au préalable validé les droits du client. Grâce à sa plate-forme, il n'a fallu qu'un an à CVS pour mettre en place le nouveau processus de prise de commandes dans un réseau de plus de 4 000 pharmacies. L'amélioration du processus a été rapide et a tiré la satisfaction client vers le haut, faisant passer l'indicateur de 86 % à 91 %, soit une différence majeure dans un secteur aussi concurrentiel que celui de la pharmacie de détail<sup>31</sup>.

## ***Il n'y a pas de grande plate-forme digitale sans leadership***

Une grande plate-forme apporte des informations précises aux décideurs. Elle alimente les instruments d'analyse avancée et des nouveaux services digitaux. Elle joint l'efficacité à l'agilité. Et elle ouvre continu-

ment de nouvelles voies de transformation. Mais une grande plate-forme ne tombe pas du ciel !

Dans des groupes complexes, les plates-formes ont une tendance naturelle à proliférer dans toutes les directions en même temps, se dupliquant, se spécifiant et se ramifiant comme des mauvaises herbes dans un jardin. Mais, comme les beaux jardins, les grandes plates-formes exigent une attention permanente si l'on veut les débarrasser des mauvaises herbes et des parasites, et leur donner une forme harmonieuse. Il ne sera jamais possible d'avoir une vision unique des clients ou une vision intégrée des opérations sans un fort leadership de la hiérarchie.

Les patrons des SI ont un rôle à jouer pour structurer la plate-forme. Ils savent traduire la vision digitale en termes de technologie. Ils savent créer les instruments de management qui permettront d'arracher les mauvaises herbes et de maintenir la plate-forme sur le bon cap. Ils peuvent faire évoluer la méthode d'allocation de fonds à la technologie afin d'appuyer la croissance. Ainsi, chez Intel, ils donnent la priorité aux projets qui sont en ligne avec la stratégie de la marque en matière d'architecture<sup>32</sup>. Les demandes des entités opérationnelles qui s'appuient sur les référentiels de l'entreprise ont plus de probabilité d'être financées que les autres.

Mais la capacité d'un patron des SI à imposer des changements en matière de pratiques métiers reste limitée. Par lui-même, il n'a guère d'influence sur l'activité d'un patron d'entité opérationnelle puissant. Et c'est là que le sommet de la hiérarchie entre en jeu. Ainsi, le DG de Pages Jaunes, Jean-Pierre Remy, est intervenu pour geler le financement de la modernisation des systèmes dédiés aux annuaires papier. Quant à Filippo Passerini, il est partisan d'une approche plus positive : il s'engage auprès des patrons des unités opérationnelles sur une économie de 10 % à 30 % sur leurs achats, leurs RH et autres processus, mais à condition qu'ils n'utilisent que les processus qu'il a référencés<sup>33</sup>.

Les problèmes de plates-formes ne sont pas réservés aux grands groupes anciens. Même Amazon, qui est née dans le digital, en a connu. Autour de 2002, période de croissance et d'innovation rapides, sa puissante plate-forme a commencé à souffrir de la prolifération des « spaghettis » et des initiatives désordonnées. Il a fallu que Jeff Bezos intervienne d'en haut pour régler le problème. Il a imposé sans discussion que tous les nouveaux développements obéissent à des règles de conception très précises. Sa lettre se concluait par un avertissement : « Quiconque ne se

conformerà pas à cette directive sera licencié. » Il a ensuite confié à un cadre de haut niveau le soin de vérifier l'application de sa consigne<sup>34</sup>. Au cours des années suivantes, la culture de standardisation d'Amazon a évolué, en même temps que sa plate-forme. Et plus de dix ans après, elle continue de soutenir l'augmentation continue du volume des ventes en ligne. Elle a aussi permis de créer de nouveaux modèles d'affaires, comme la vente de livres au format Kindle et la vidéo en streaming. Amazon a aussi commencé à vendre à d'autres entreprises des services d'infrastructure *cloud*, transformant la plate-forme interne Amazon.com en produit à part entière.

Il peut en être de même pour la plate-forme de toute entreprise. Les compagnies d'assurance santé commencent déjà à utiliser leurs plates-formes de gestion des remboursements pour créer des produits d'analyse des tendances en matière de prescription et de médecine. En Chine, une société de logistique exploite l'historique des ventes de sa plate-forme<sup>35</sup> pour prévoir l'évolution de la demande locale et vendre ces prévisions. Et quand elle aura donné corps à sa vision de « la compagnie aérienne de demain », Boeing disposera d'une riche plate-forme, transversale à de nombreuses compagnies, dont elle pourra extraire les informations afin de proposer de nouveaux services et produits (voir chapitre 5). Mais tous ces développements supposent un leadership, qu'il s'agisse de doter l'entreprise de la plate-forme et des compétences dont elle a besoin, de les aligner sur la stratégie ou de saisir les opportunités qu'elles créent.

## **Le leadership technologique et l'entreprise doivent évoluer de concert**

Indépendamment de la façon dont l'entreprise construit sa plate-forme, nos recherches ont mis en lumière un point important : la valeur véritable de la transformation digitale ne procède pas de l'investissement initial mais d'une mise en cause continue de la façon d'enrichir ses capacités pour accroître le chiffre d'affaires, réduire les coûts ou s'assurer de nouveaux bénéfices. Les investissements initiaux ne sont que la base sur laquelle effectuer des investissements stratégiques. Quand Asian Paints a commencé à centraliser son processus de prise de commandes et à implémenter un ERP, aucun de ses cadres ne pouvait imaginer la multitude de modèles d'affaires qu'ils seraient capables de mettre en œuvre

par la suite. Tout ce qu'ils savaient était que l'unification des données et la standardisation des processus permettraient à l'entreprise d'améliorer ses résultats<sup>36</sup>. Mais, ayant unifié leurs données et s'étant dotés d'un centre d'appel de forte capacité, ils ont pu imaginer autre chose. Équipés de dispositifs mobiles, les représentants avaient accès à des informations à jour sur les ventes et les commandes et pouvaient désormais se consacrer à entretenir et développer leurs relations avec chaque revendeur. Les opérateurs du centre d'appels passent des appels pour servir les revendeurs ou pour leur annoncer quand le camion passera dans leur secteur. En livrant sur les chantiers de ses clients plutôt que chez les revendeurs, capacité que n'avait aucun de leurs concurrents, Asian Paints s'est rapprochée de l'utilisateur final. C'est alors qu'ils ont commencé à déployer leurs processus au-delà de l'Inde.

Ses bases digitales lui ont ouvert des voies entièrement nouvelles. Mais il fallait que les dirigeants se sentent prêts à saisir les opportunités qui s'offraient à eux. Ils ont commencé par créer des binômes composés d'un responsable SI intéressé par les opérations et d'un responsable métier qui comprenait le rôle des SI dans la transformation des opérations. Ils ont travaillé en étroite collaboration sur les différents changements à apporter à la plate-forme. Et pour aider l'entreprise à avancer dans sa transformation, ils ont investi massivement dans le développement des compétences, depuis la formation digitale des représentants à la formation en interne aux outils d'analyse.

On retrouve le même schéma chez LBG, Codelco, Burberry, Caesars et d'autres. Si le leadership technologique est faible, tout est difficile et risqué. Mais quand il est fort, des choses formidables deviennent possibles. Et quand la direction garde en permanence l'œil sur le lien entre les SI et les métiers, sur les compétences et sur la plate-forme, il est toujours possible d'aller plus loin pour créer de nouvelles occasions de transformation à fort potentiel de valeur.

## GAGNER AVEC LE DIGITAL

### Aide-mémoire : le leadership technologique

- ✓ Évaluez le niveau des relations entre les SI et les métiers en termes de confiance, de compréhension partagée et de fluidité partenariale.
- ✓ Évaluez la capacité de vos services SI à satisfaire aux exigences de l'économie digitale en termes de compétence et de réactivité.
- ✓ Envisagez la possibilité d'une approche des SI à deux vitesses, soit avec une entité emboîtée dans une autre, soit en créant un département digital séparé réunissant les SI, les métiers et éventuellement d'autres fonctions.
- ✓ Au début, concentrez vos investissements sur la construction d'une plate-forme digitale bien structurée : c'est la base de tout le reste.
- ✓ Dotez-vous sans tarder des compétences digitales dont vous avez besoin.
- ✓ Ne cessez pas de vous demander quels nouveaux objectifs vous pouvez assigner à vos binômes SI-métiers, à vos compétences et à votre plate-forme.

## Et maintenant ?

Jusqu'ici, nous avons montré ce qu'implique le fait d'être un Maître du digital et pourquoi c'est un sujet crucial. Nous avons vu comment acquérir la maîtrise digitale sous ses différentes facettes : les capacités digitales dans les chapitres 2, 3 et 4 et les capacités managériales dans les chapitres 5, 6, 7 et 8.

Le moment est venu de mettre ces idées en œuvre dans l'entreprise. Les chapitres 9 à 12 vous proposent un vade-mecum à emmener dans votre voyage vers la transformation digitale.



## TROISIÈME PARTIE

# De retour au siège

### Guide de la transformation digitale à l'usage des dirigeants

Nul besoin d'avoir la vision et le charisme de Steve Jobs ou de Jeff Bezos pour conduire la transformation digitale de son entreprise. Dirigeant qui a réussi, vous possédez déjà les compétences de base qui vous ont permis de mener votre entreprise à la bataille sur votre marché. Comme nous l'avons montré dans les deux premières parties, il faut de la créativité pour fixer le cap et de l'implication pour conduire la transformation. Dans cette troisième partie, nous avons extrait des pratiques des Maîtres du digital les repères qui vous aideront à garder le cap au cours de cette traversée hérissée de difficultés (figure III.1 à la page suivante) :

- *Cadrer le défi digital* : faire prendre conscience des chances et des menaces que représente le digital ; savoir d'où l'on part et évaluer sa culture digitale ; élaborer une vision et s'assurer de l'adhésion de l'équipe de direction.
- *Cibler les investissements* : traduire la vision en une feuille de route praticable ; se doter de structures transversales de gouvernance ; organiser le financement de la transformation.
- *Mobiliser l'entreprise* : signifier clairement ses ambitions et le changement qui s'impose ; créer la dynamique et impliquer les salariés ; créer de nouveaux comportements et faire entrer l'innovation dans la culture de l'entreprise.

## GAGNER AVEC LE DIGITAL

- *Accompagner la transition* : se doter des incontournables compétences de base ; créer les mécanismes de gratification qui aideront à lever les obstacles traditionnels et itérer chaque fois que nécessaire.

La transformation digitale est tout sauf un processus linéaire. Peut-être avez-vous déjà pris un certain nombre d'initiatives dans ce domaine. Peut-être aurez-vous besoin d'acquérir des compétences dans tel ou tel secteur et de réorienter vos programmes. Utilisez les points de repères de la transformation digitale : ils vous indiqueront la bonne direction. Les chapitres qui viennent vont vous aider à garder le cap sur la route, en suivant pas à pas le chemin des Maîtres du digital, qui leur a permis de maximiser la réussite de leur propre transformation.

Figure III.1 : La boussole de la transformation digitale



## CHAPITRE 9

# DÉFINIR LE CADRE DU DÉFI DIGITAL

Comme nous l'avons montré au chapitre 1, la transformation digitale est déjà en cours dans tous les secteurs que nous avons étudiés. Malgré cela, 40 % des personnes interrogées citent « l'absence d'urgence » comme un obstacle majeur à cette transformation<sup>1</sup>. Pourquoi ? L'une des principales raisons que les entreprises ne voient pas est l'inertie du management – l'incapacité à percevoir la nécessité de changer. Au lieu d'agir pour bâtir l'avenir, elles attendent que des menaces apparaissent avant de réagir.

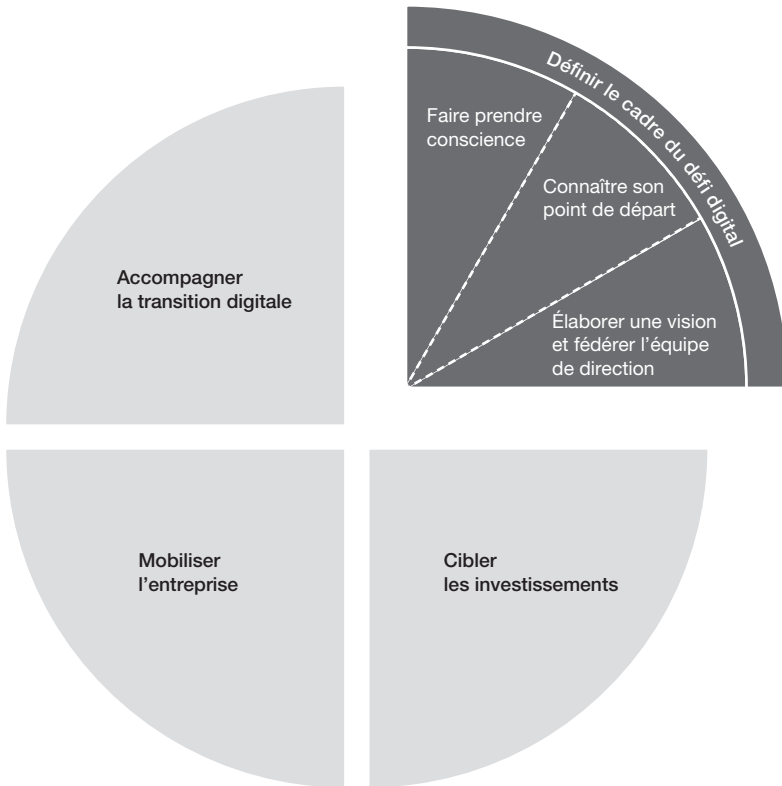
Dans des secteurs que le numérique a déjà bouleversés de fond en comble, comme celui de l'édition, le contexte impose la transformation : il y a le feu ! Dans d'autres secteurs, comme celui de l'industrie manufacturière, les raisons de changer sont moins évidentes. Voici, selon un manager, la raison de ce scepticisme : « On parle trop de transformation digitale. Je ne peux pas trop insister auprès de mes équipes à cause de tout le battage qui est fait et des fournisseurs de technologies qui nous promettent la lune. Je perds ma crédibilité si j'insiste trop. C'est pour cela que nous y allons doucement, rien que pour ne pas ouvrir un boulevard aux opposants<sup>2</sup>. »

On ne peut secouer l'inertie que si l'on est conscient du défi, si l'on sait d'où l'on part et où l'on veut aller. Vous connaissez votre secteur. Dirigeant expérimenté, vous allez devoir créer la dynamique de la transformation digitale. Vous y arriverez en travaillant sur trois points dès le début du processus :

- *Le déclenchement d'une prise de conscience* : est-ce que les dirigeants de l'entreprise comprennent bien les menaces et les opportunités inhérentes au numérique et la nécessité de la transformation ?

- *L'identification du point de départ* : quel est le degré de maturité de vos compétences en matière de numérique et sur quel actif stratégique actuel l'entreprise peut-elle s'appuyer ? Avez-vous remis en question votre modèle d'affaires actuel à la lumière du numérique ?
- *La création d'une vision partagée* : le comité de direction est-il fédéré autour d'une vision de l'avenir digital de l'entreprise ?

*Figure 9.1 : La boussole de la transformation digitale : définir le cadre du défi digital*



## Êtes-vous conscient du défi digital ?

La première étape est de vérifier que le comité de direction comprend bien quel impact le numérique peut avoir sur le métier de l'entreprise. Seules 37 % des personnes que nous avons interrogées constatent que la transformation digitale est un thème permanent de l'ordre du jour. En revanche, elles sont 61 % à considérer que la transformation digitale affectera leur activité de façon critique dans les deux ans<sup>3</sup>.

### *Mettez dès maintenant la transformation digitale en haut de l'ordre du jour*

Amenez vos directeurs à débattre de ce que le numérique signifie pour votre activité actuelle et future. Demandez-leur comment ces technologies risquent de bouleverser leur position concurrentielle, et comment elles peuvent les aider à améliorer les résultats et la satisfaction de leurs clients.

Compte tenu de sa position hiérarchique, c'est le DG qui a la responsabilité de vérifier que cette première étape a été franchie avec succès. Bien souvent, les discours incantatoires et l'évangélisation interne ne suffisent pas. Il doit vérifier que ses collègues voient bien le changement dont il est question et comprennent les possibilités que le numérique offre déjà. Pour soutenir le propos, prenez des exemples concrets d'entreprises et de secteurs qui ont bénéficié ou, au contraire, qui ont souffert de la révolution numérique.

### *Prendre la mesure de l'impact du numérique et de la rapidité du changement*

En rapprochant la mesure de l'impact et la rapidité du changement avec les capacités dont dispose l'entreprise, vous déduirez son profil de risque. Définir le rythme de transformation qui lui convient est une forme d'art managérial. Il faudra aussi prendre en compte des aspects clés de sa culture. Le processus de décision est-il centralisé ou décentralisé ? Quelle est sa propension à la collaboration et au partage ? Il faudra laisser les opérations et les actifs profitables à l'abri de la transformation, tout en organisant la transition vers une activité digitale qui n'existe pas encore ou en utilisant le digital pour donner à valoriser davantage une partie de l'activité.

Mais soyez prudent. Comme l'a noté Andy Grove, le fondateur d'Intel, « seuls les paranoïaques survivent »<sup>4</sup>. Les innovations numériques qui bouleverseront votre secteur viennent souvent d'ailleurs. Ce sont souvent les événements qui dictent le rythme auquel il faut changer. Analyser ses concurrents et son secteur est souvent moins utile aujourd'hui qu'hier. Comme nous l'avons dit au chapitre 4, le marché londonien du taxi n'a pas été bouleversé parce que les sociétés installées n'étaient pas passées à l'Internet ou n'avait pas développé d'application mobile pour appeler les taxis. Il l'a été quand Hailo a vu qu'il était possible de remédier aux inadéquations de ce marché, d'abord en attirant les chauffeurs et ensuite en offrant au client une expérience de qualité. Ce modèle d'affaires gagnant-gagnant a permis à Hailo d'attirer en moins de deux ans plus de 60 % des 23 000 taxis londoniens<sup>5</sup>.

### ***Faites en sorte que la prise de conscience soit un processus vécu***

Susciter une prise de conscience au sein de la direction est un vrai défi. Les collaborateurs peuvent être impitoyables. Comme s'en est plaint un de nos interlocuteurs, « la direction est composée de vieux, des hommes de 55 ans et plus. Ils ne connaissent rien au numérique, ils n'ont aucune idée de ce qu'il peut nous faire gagner et aucune envie d'apprendre<sup>6</sup>. »

Pour réussir à provoquer cette prise de conscience, vous devez vous appuyer sur des faits objectifs, sur des conclusions de chercheurs, mais vous devez aussi veiller à impliquer votre équipe dans une expérience très concrète. Ainsi, en juxtaposant les meilleures entreprises en matière de digital et les pires, vous permettrez à vos collaborateurs d'avoir une vision juste des bénéfices et des risques du digital. Nous avons aussi rencontré des entreprises qui ont organisé un « hackathon digital », en mettant en binômes des cadres de haut niveau et des salariés branchés numérique, pour développer la compréhension de l'incidence potentielle du digital, et l'anticiper. Mais on peut utiliser d'autres structures et d'autres outils : l'analyse des innovations de rupture, les jeux de stratégie, l'élaboration de scénarios, les expéditions de découverte et le témoignage d'homologues d'autres entreprises. Toutes ces pratiques peuvent aider à susciter une prise de conscience adéquate au sein de l'équipe dirigeante.

Prenons le cas du DG d'un groupe industriel mondial. Bien qu'il fût certain que le numérique et les communications en ligne allaient profondé-

ment influencer ses opérations et sa position concurrentielle, il n'arrivait pas à faire partager ses convictions aux membres de son comité directeur. Comme les choses avançaient lentement, il les invita en Californie pour une semaine complète d'immersion digitale intense. Il se fit conseiller par des DG qui n'avaient pas su saisir les opportunités du numérique. Il leur demanda notamment d'éclairer le sens que ces enjeux avaient pour eux. Le programme comprenait aussi des présentations de grands fournisseurs de technologie numérique, de dirigeants visionnaires dans leur secteur et d'entreprises qui avaient réussi à transformer leurs métiers, en soulignant les opportunités que le numérique leur avait offertes. Il a suffi de cette semaine pour que la transformation digitale prenne place en haut de l'ordre du jour de l'équipe dirigeante.

### ***Fédérer ceux qui sont convaincus***

Faut-il que tout le monde prenne le train du numérique ? Sans doute pas. En revanche, nous avons constaté que de nombreux Maîtres du digital avaient constitué un groupe de dirigeants convaincus et qu'ils avaient joué un rôle central dans la transformation de leur entreprise. « Comme le digital n'a pas le même sens pour les différentes directions, explique Joe Gross d'Allianz Group, il est devenu crucial à un certain point de créer un socle commun, de nous assurer que la transformation digitale signifiait la même chose pour tous<sup>7</sup> ». Susciter une prise de conscience permet de rassembler le noyau central de l'entreprise autour d'un objectif partagé et de donner un bon départ à la transformation digitale.

Il n'est pas question de transformer vos dirigeants en spécialistes du numérique mais de faire en sorte qu'ils aient la même compréhension des menaces et des opportunités que recèlent les technologies numériques et de la nécessité de transformer l'entreprise.

### **Savez-vous bien d'où vous partez ?**

Pour essentiel que ce soit, fédérer étroitement l'équipe de direction ne suffit pas. Ce n'est pas en se débarrassant du vieux pour mettre du neuf à sa place que les grands groupes survivent aux révolutions majeures, mais en s'appuyant sur les ressources et les compétences dont elles disposent pour les optimiser dans le nouvel environnement numérique. Il est indispensable de savoir d'où l'on part. Quel est le niveau de maturité digitale

de l'entreprise ? Et quels sont les actifs stratégiques actuels qui garderont leur valeur dans un monde numérique ?

### ***Évaluez votre maîtrise du numérique***

Il faut regarder sans a priori les compétences disponibles et les initiatives prises en matière de maîtrise du numérique. Examinez avec soin vos capacités tant en matière de *numérique* que de *leadership*. Elles vous permettront de vous situer sur l'un des quatre niveaux que nous avons définis au chapitre 1 : les Débutants, les Conservateurs, les Suiveurs et les Maîtres du digital. Nous vous suggérons alors d'utiliser le petit guide d'évaluation qui se trouve en annexe. Mais à présent, ayant vu ce qui distingue les façons de faire des Maîtres du digital, le moment est venu de reprendre cette évaluation. En prenant comme référence les Maîtres du digital décrits dans ces pages, reconsidérez tranquillement votre position dans la matrice. Ne vous focalisez pas sur ce qu'ils font avec le numérique mais regardez comment ils conduisent le changement. Soulignez vos forces et vos faiblesses et vous aurez une vision éclairée de votre situation au moment où vous vous engagez dans la transformation de votre entreprise.

### ***Tracez votre itinéraire de transformation***

Vous êtes maintenant prêts à tracer l'itinéraire de votre transformation et à décider du rythme de votre voyage. Il n'y a pas deux entreprises semblables. L'une pourra, à l'exemple de Burberry, ambitionner de passer directement de Débutant à Maître ; réussir la mise en œuvre de cette stratégie impliquera de développer simultanément des capacités digitales et managériales. L'autre préférera une approche conservatrice, favorisant la prudence plutôt que l'innovation. Cela impliquera de poser les fondations d'un leadership fort avant d'aller trop loin dans l'expérimentation des technologies numériques. Une autre, qui aura déjà lancé une multitude d'initiatives numériques dans différentes directions se reconnaîtra dans le modèle des Suiveurs. Elle se concentrera dès lors sur le développement d'une vision cohérente et d'une gouvernance robuste, afin d'affiner ou d'harmoniser les initiatives digitales de ses entités. Dans le cas des grands groupes mondiaux, il se peut que le niveau de maîtrise varie selon les divisions, les métiers, les fonctions ou les sites. Il est important de comprendre ces différences s'il l'on veut dessiner la trajectoire qui correspond à son entreprise.



## *Évaluer ses actifs stratégiques*

Nous avons vu ensuite comment plusieurs Maîtres du digital ont commencé par évaluer leurs actifs stratégiques afin d'identifier ceux qui continueraient à avoir de la valeur dans un monde digital. Comme nous l'avons montré au chapitre 5, les cadres de Pages Jaunes ont compris de bonne heure que la vente d'annuaires papier par leur puissant réseau de représentants ne leur conférerait plus aucun avantage concurrentiel. Ce modèle n'avait pas d'avenir. En revanche, cette force de vente directe et les liens étroits qu'elle entretenait avec les entreprises locales continueraient à être des actifs stratégiques. Le défi à relever était de former les représentants à vendre les nouveaux services, mais cette formation donnait à Pages Jaunes le moyen dont elle avait besoin pour prendre pied dans le monde du digital.

Repérer les actifs stratégiques sur lesquels l'entreprise peut s'appuyer ne peut se faire sans une analyse minutieuse. Il faut les regarder à travers le prisme d'un monde qui a effectué sa transformation digitale et identifier ceux qui continueront à avoir de la valeur dans ce nouveau monde. Nous avons montré au chapitre 4 que repenser ses actifs dans le contexte de l'économie collaborative peut permettre d'imaginer des modèles d'affaires novateurs. Il existe plusieurs définitions des actifs stratégiques<sup>8</sup>. Au-delà des actifs financiers, qui peuvent être très utiles pour se défendre contre les nouveaux entrants, il existe quatre grandes catégories d'actifs qui peuvent servir de base à la transformation digitale : les actifs matériels, les compétences, les actifs immatériels et les données.

*Actifs matériels.* Ce sont les actifs les plus évidents : ils sont constitués par les magasins, les réseaux de distribution, les entrepôts et les dépôts, les produits, etc. Certains d'entre eux peuvent devenir inutiles dans un monde numérique, mais des combinaisons nouvelles entre actifs matériels et actifs numériques peuvent être source d'avantages considérables : ainsi, 62 % des clients des banques américaines préfèrent réaliser leurs opérations en ligne<sup>9</sup>. Cela signifie-t-il que les banques de détail finiront par fermer leurs agences ? C'est peu probable, car environ 47 % des mêmes clients pensent qu'une banque n'a une légitimité que si elle a des agences en dur<sup>10</sup>. Mais le consensus dans la profession est qu'un réseau traditionnel et homogène d'agences offrant un service complet à tous les segments de clientèle n'est plus viable aujourd'hui. Certaines agences doivent répondre à une demande standard, alors que d'autres,

hautement digitales, fonctionneront comme des extensions matérielles de la banque en ligne, via PC ou mobile. Le numérique est en train de faire évoluer le rôle des agences, mais il n'annonce pas qu'elles vont disparaître à brève échéance.

*Les compétences.* Ce type d'actif peut être essentiel à la création d'un avantage numérique. Il s'agit soit de compétences fonctionnelles, comme les SI ou le commercial, soit de compétences opérationnelles stratégiques, comme un savoir-faire exclusif en matière de produits, de processus ou de technologies. Un exemple : le personnel de terrain et les vendeurs peuvent constituer un actif essentiel en termes de fidélisation des clients. Ils ont capitalisé une masse de connaissances sur leur comportement et leurs préférences. De même, des compétences institutionnelles peuvent être renforcées, voire étendues, grâce au numérique. Nike dispose de compétences de niveau international en matière de design produit et d'ingénierie. Mais le numérique permet aux designers et aux ingénieurs de collaborer plus étroitement, ce qui accélère le processus de développement : c'est ainsi qu'est né Flyknit, processus révolutionnaire de fabrication.

*Les actifs immatériels.* De par leur nature même, les actifs immatériels sont souvent les plus difficiles à quantifier. On y retrouve notamment le capital de marque, la culture d'entreprise, les brevets, les technologies propriétaires et l'écosystème des partenaires. C'est ainsi que Starbucks a pu s'appuyer sur sa marque et lui donner un prolongement en ligne.

*Les données.* Cette classe d'actifs a acquis une prééminence nouvelle dans le monde numérique et attire à juste titre une grande attention de la part des dirigeants. Elles sont devenues l'un des actifs les plus précieux pour les entreprises qui ont appris à maîtriser les outils d'analyse d'usage. Mais il s'agit souvent d'un actif caché, car rares sont celles qui savent exploiter les données qu'elles possèdent ou en tirer des connaissances nouvelles en les croisant avec d'autres sources d'informations. Mais si vous apprenez à les exploiter, vous allez vous doter d'un capital d'une immense valeur. C'est ainsi que Barclays Bank a commencé à monétiser les informations qu'elle possède sur ses 13 millions de clients, en vendant à d'autres entreprises des données agrégées sur les habitudes d'achat et les tendances<sup>11</sup>.

Commencez donc à regarder vos actifs stratégiques sous un jour nouveau. Demandez-vous quel avantage concurrentiel ils peuvent vous offrir dans un monde digital. Pouvez-vous les reconfigurer ou les croiser pour

créer une nouvelle source de valeur ? Ces informations vous donnent-elles ou vous permettent-elles d'acquérir des connaissances que personne ne possède ? Mettez en œuvre un processus d'idéation très ouvert pour faire sortir votre réflexion des limites de ce que votre entreprise et vos concurrents font aujourd'hui. Mais ne commencez pas par des séances de brainstorming dans le vide. Partez de ce que vous savez des besoins insatisfaits de vos clients et des points de blocage de vos opérations. Demandez-vous s'il n'y a pas d'autres manières d'utiliser ou de croiser vos actifs pour apporter une réponse à ces questions, et comment le numérique vous permet d'y arriver de façon viable.

Les Maîtres du digital examinent leurs actifs stratégiques avant d'aligner leurs investissements initiaux sur leur cœur de compétences. Burberry est partie de son expérience client, qui n'appartenait qu'à elle ; Asian Paints de sa culture d'excellence opérationnelle ; et Caesars de sa supériorité en analyse des données clients. Peu importe le point de départ du moment où vous partez d'un actif stratégique que vous pouvez exploiter rapidement pour prendre une longueur d'avance digitale.

### ***Mettez en question votre modèle d'affaires***

Nous avons montré au chapitre 4 quelle puissante source de valeur peut représenter la création d'un nouveau modèle d'affaires dans la transformation digitale. Mais elle peut aussi constituer une menace pour l'activité. Le moment de chiffrer dans quelle mesure et à quel rythme le numérique va impacter votre activité, et de réévaluer vos actifs stratégiques, est aussi le bon moment pour remettre votre modèle d'affaires en question.

Cela suppose évidemment que vous maîtrisiez bien votre modèle actuel. Commencez par vous demander ce que vous pourriez faire pour apporter davantage à vos clients. Puis, comment leur apporter ce supplément de valeur en en faisant une source de profit pour vous. C'est à ce point que vous allez pouvoir exploiter les possibilités offertes par le numérique pour trouver des réponses créatives et efficaces. N'oubliez pas de regarder les solutions qui ont été trouvées dans d'autres secteurs pour résoudre des problèmes similaires et pour tirer parti du même genre d'opportunités.

D'innombrables voies sont possibles et vous devrez donner la priorité à celles qui créent le plus de valeur pour les clients, qui sont les plus difficiles à imiter et qui sont génératrices de profit. Il faudra aussi mitiger

le risque inhérent au changement en procédant à des tests du nouveau modèle. Les données que vous recueillerez vous permettront de corriger vos hypothèses de départ.

Comment faire ? Il existe concrètement plusieurs façons de remettre en question un modèle d'affaires, d'en rechercher de nouveaux et de se protéger contre les perturbations que certaines peuvent entraîner. Nous avons vu des entreprises organiser des séances ludiques sur le thème « Détruisez votre activité » (*DYOB, Destroy Your Own Business*) ou « Que ferait Amazon » (*WWAD, What Would Amazon Do?*). Il existe aussi des modèles pratiques de structuration de la réflexion, comme celui qui a été mis au point par Alexander Osterwalder et Yves Pigneur<sup>12</sup>. Il est toujours bénéfique de passer du temps à repenser son modèle d'affaires avec l'équipe de direction, même si aucune menace directe ne pèse sur lui.

## L'équipe dirigeante est-elle d'accord sur la vision du Digital ?

Maintenant que vous comprenez le défi que le numérique lance à votre activité, que vous avez compris d'où vous partez et que vous voyez la gamme des possibilités qui s'offrent à vous, vous allez devoir décider avec votre équipe dans quelle direction vous voulez aller.

### *Dessinez votre vision de la transformation*

Au chapitre 5, nous avons décrit comment les Maîtres du digital dessinent leur vision. Faites pareil. Le cœur de votre vision doit être l'amélioration de l'expérience client, la rationalisation des opérations ou une combinaison des deux, en vue de transformer votre modèle d'affaires. Ne tombez pas dans le piège du slogan marketing déconnecté de la réalité de votre situation. L'authenticité est essentielle. Votre vision doit intégrer votre réalité initiale et se fonder sur vos compétences et votre culture. Elle doit s'appuyer sur les actifs stratégiques qui resteront pertinents dans le monde numérique. Enfin, elle doit représenter une vraie transformation, pas juste une amélioration marginale de l'existant.

En dessinant votre vision, pensez avant tout à votre métier et à vos clients, pas à la technologie. Ayez une intention claire, une image nette

de ce qui doit changer et une idée précise des bénéfices qu'en tireront vos clients, vos salariés et votre entreprise. Et souvenez-vous qu'il s'agit d'un voyage : alors, soyez suffisamment précis pour que l'entreprise sache où elle va, tout en vous gardant la marge de manœuvre nécessaire pour que la vision puisse vivre et évoluer avec le temps. Il existe des processus et des guides pour concevoir une bonne vision digitale<sup>13</sup>.

### *Fédérer l'équipe dirigeante*

Une belle vision permet de faire un pas sur le chemin mais pas d'aller au bout. Il faut aussi qu'elle soit partagée. Il est fréquent qu'un programme de transformation digitale ne réussisse pas à réaliser son potentiel de valeur simplement parce que la vision qui l'a guidé n'a pas fait le consensus au sommet. C'est ce qu'a observé Curt Garner, directeur informatique de Starbucks : « Toute notre équipe de direction est impliquée et présente sur le digital et la technologie, et sur leur sens pour l'entreprise. Continuer à être pionniers en termes d'innovation et de technologie dans nos relations clients fait partie des objectifs partagés par toute l'équipe<sup>14</sup>. » Partager la vision est indispensable à la réussite d'une transformation digitale et c'est une composante clé de l'ADN des Maîtres du digital.

Mais nous n'avons trouvé que 57 % de dirigeants que nous avons interrogés pour dire que leur équipe adhérerait vraiment à une vision commune de l'avenir digital de l'entreprise<sup>15</sup>. Pourquoi ? Parce que les dirigeants confondent souvent consensus et adhésion. Ne vous laissez pas piéger par l'idée qu'information est synonyme de compréhension et qu'absence de discussion signifie adhésion. La transformation digitale ne marchera vraiment que si l'équipe dirigeante s'implique activement et s'est appropriée la vision. À cet égard, il appartient au DG de donner l'exemple : mettez votre vision à l'épreuve en l'intégrant à toutes vos prises de paroles et à toutes vos actions de communication. Demandez des retours et des contributions d'idées, et tirez-en les conséquences. Encouragez d'autres membres de votre équipe à en faire autant et comparez vos observations.

Rechercher l'adhésion de l'encadrement n'a rien de nouveau ni de spécifique à la transformation digitale. Mais il y a quand même une chose qui change : c'est que le digital se rit des frontières traditionnelles de l'organisation. L'innovation et la conduite du changement ont besoin de l'intelligence collective et de l'énergie d'équipes pluridisciplinaires. Joe Gross, de chez Allianz Group, l'a bien expliqué : « La raison pour

laquelle nous avons fait participer à notre transformation le marketing, le commercial et les entités locales, et pas juste les SI ou les opérationnels, c'est qu'il fallait que chacun soit actif pour conduire un changement de cette ampleur<sup>16</sup>. »

Il existe pour ce faire de nombreuses techniques de management : les exercices de team-building guidé, le coaching individuel et collectif ainsi que le feedback à 360°, pour ne citer qu'eux. Les stimulations peuvent aussi avoir leur utilité. Nous avons vu plusieurs entreprises donner à chacun de leurs directeurs un indicateur de performance spécifique aux objectifs de transformation. Mais quelle que soit la technique choisie, c'est la qualité du dialogue qui fait l'adhésion. Il est utile de consacrer une partie des réunions de direction à une discussion franche sur la transformation digitale, de même que d'organiser régulièrement des réunions de pilotage de la transformation hors site, avec un facilitateur.

Comment saurez-vous que vous avez vraiment l'adhésion de votre équipe ? Vous en serez certain quand tous ses membres ressentiront qu'il y a urgence à se transformer (conscience du défi), comprendront quels sont leurs actifs stratégiques et leur niveau de maîtrise du digital (point de départ) et pourront projeter une image claire de l'avenir numérique (vision partagée) et de ses objectifs spécifiques. Quand ces trois conditions seront réunies, il sera temps de passer à la phase d'exécution.

Qu'est-ce qui change dans le cas de la transformation digitale ? C'est la technologie qui ajoute une dimension supplémentaire aux défis traditionnels de l'entreprise. Il faut s'assurer que l'équipe dirigeante sait formuler les menaces et les opportunités propres au numérique. Pour cela, regarder ses actifs traditionnels à travers le prisme du numérique ouvre des possibilités nouvelles. Certains resteront pertinents, d'autres non. Et des actifs nouveaux, comme les données et les connaissances qu'elles apportent constitueront de nouvelles sources de valeur. Et tandis que, dans une situation traditionnelle, une approche fonctionnelle est parfois suffisante, dans le cas du digital, la transformation ne respecte aucune frontière organisationnelle. C'est pourquoi l'adhésion de toute l'équipe dirigeante est indispensable, si l'on veut qu'elle ait l'autorité collective nécessaire pour conduire le changement transversalement.

## Votre entreprise a-t-elle bien défini le cadre de son défi numérique ?

Le tableau 9.1 reprend les trois étapes de ce cadrage. Étape par étape regardez les questions centrales, et évaluez honnêtement le point où en est votre entreprise, en la notant de 1 à 7 (1 = pas du tout d'accord ; 4 = ne me prononce pas ; 7 = tout à fait d'accord). Puis faites le total des notes de l'étape.

À chaque étape, nous indiquons le score des Maîtres du digital ainsi que le plancher en dessous duquel il est nécessaire de prendre des mesures pour redresser la situation. Si votre score est du niveau des Maîtres du digital, vous êtes prêt à passer à la phase suivante. S'il est de niveau intermédiaire, demandez-vous pourquoi et sur quel sujet vous avez encore besoin de travailler. Et s'il est dans le niveau inférieur, il est temps de prendre des mesures correctives. Si vous êtes très en dessous, nous vous recommandons de reprendre tout le travail de cadrage avec l'équipe dirigeante.

*Tableau 9.1 : L'entreprise a-t-elle bien défini le cadre de son défi numérique ?*

*Pour chaque question, notez-vous de 1 à 7 : 1 = pas du tout d'accord ; 4 = ne me prononce pas ; 7 = tout à fait d'accord) et reportez-vous à la recommandation d'action correspondante.*

Êtes-vous conscient du défi numérique ?	Score
Nos dirigeants adhèrent à l'importance stratégique de la transformation digitale.	
Nos dirigeants sont d'accord sur le rythme de la transformation dans notre secteur.	
La transformation digitale est un point permanent de l'ordre du jour de nos dirigeants.	
<b>TOTAL</b>	

Votre score : plus de 15 : vous comprenez le défi de la transformation digitale ; entre 9 et 15 : repérez sur quel point vous êtes en retard et travaillez-y avec l'équipe ; moins de 9 : il est nécessaire d'envisager des exercices spécifiques de prise de conscience et/ou des programmes de découverte du numérique.

## GAGNER AVEC LE DIGITAL

<b>Avez-vous compris d'où vous partez ?</b>	<b>Score</b>
Nous savons quels sont les actifs stratégiques qui auront le plus d'importance dans la transformation digitale.	
Nous savons comment nos capacités numériques se situent par rapport à celles de nos concurrents.	
Nous avons une vision claire des premières étapes obligatoires de notre transformation.	
<b>TOTAL</b>	

Votre score : plus de 16 : vous savez où vous en êtes et quel est l'itinéraire à suivre ; entre 7 et 16 : suscitez l'adhésion autour d'un itinéraire de transformation qui soit viable ; moins de 7 : mettez en œuvre un processus d'évaluation de votre culture numérique et un balayage des bonnes pratiques.

<b>Votre équipe dirigeante partage-t-elle la même vision du numérique ?</b>	<b>Score</b>
Nos dirigeants adhèrent à une vision partagée de l'avenir numérique de notre entreprise.	
Nos dirigeants ont une vision transversale de notre transformation digitale.	
Nos dirigeants ont une vision qui implique des changements radicaux de la façon traditionnelle de travailler.	
<b>TOTAL</b>	

Votre score : plus de 16 : vous êtes sûr de l'adhésion de l'équipe ; entre 7 et 16 : isolez les racines de vos soucis et travaillez-y avec l'équipe ; moins de 7 : lancez un programme structuré de recherche d'adhésion des dirigeants.



## CHAPITRE 10

# CIBLER LES INVESTISSEMENTS

Devenir Suiveur est facile. Il suffit de regarder autour de soi pour trouver une multitude d'occasions d'investir temps, énergie et argent pour augmenter le niveau de digitalisation de votre activité. La tentation d'investir partout et de céder au chant des sirènes du numérique risque d'entraîner de nombreuses entreprises dans de mauvaises directions. Mais les Maîtres du digital connaissent leur chemin et ne dévient pas de leur route. Ils ciblent les initiatives qui feront progresser leur vision et qui leur permettront de développer leurs compétences et leurs actifs ; celles qui sont utiles à la création d'une plate-forme et d'infrastructures numériques nouvelles et dont ils peuvent attendre un retour sur investissement. Ils ciblent précisément ce qui est important et sont assez disciplinés pour laisser de côté ce qui ne l'est pas.

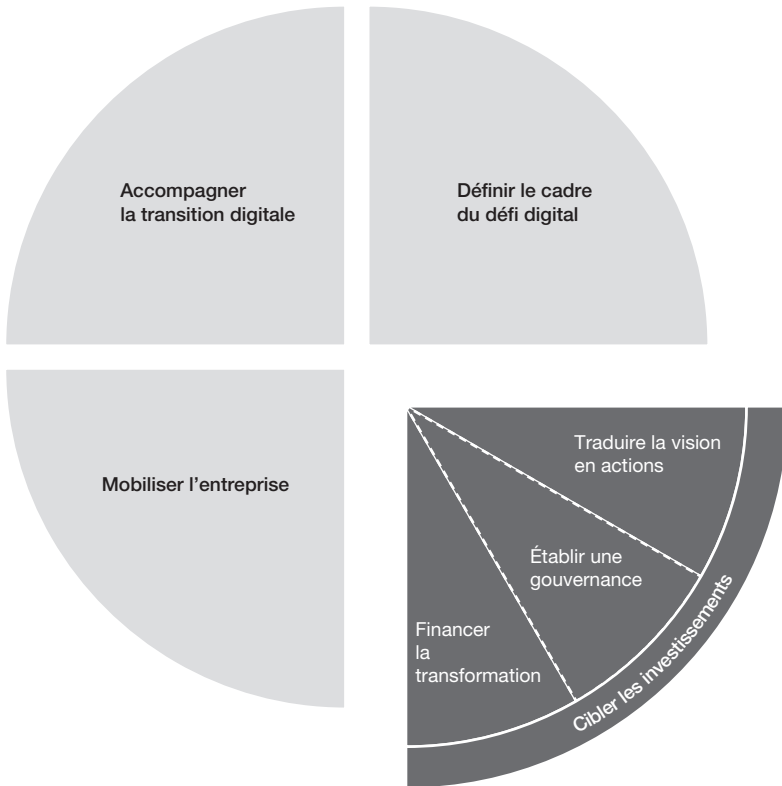
Le ciblage des investissements est la pierre de touche de la transformation digitale. Il vous faudra des espèces sonnantes et trébuchantes pour financer vos initiatives ; vous devrez impliquer des vraies personnes pour que les choses avancent ; et vous devrez faire en sorte que tout le monde marche dans le même sens. Nous avons constaté que de nombreuses entreprises ont du mal à transformer leur vision en réalité. Dans les entreprises ordinaires, alors que 78 % des personnes interrogées déclaraient que leurs dirigeants reconnaissaient l'importance de la transformation digitale, ils n'étaient plus que 40 % à dire qu'ils étaient d'accord sur la façon de procéder<sup>1</sup>. Quelles sont donc les conditions à réunir ?

Au moment de cibler vos premiers investissements, vous devez être sûr d'être prêt dans trois domaines :

- *La traduction de la vision en actions.* Avez-vous converti votre vision en objectifs stratégiques ? Avez-vous traduit les priorités de votre transformation en une feuille de route ?

- *L'établissement de la gouvernance.* Avez-vous conçu les mécanismes de gouvernance qui vous permettront de piloter la transformation dans la bonne direction ?
- *Le financement de la transformation.* Avez-vous dressé un plan d'investissement équilibré ? Avez-vous élaboré les mécanismes de financement ?

Figure 10.1 : La boussole de la transformation digitale : cibler les investissements



## Avez-vous traduit votre vision en actions ?

Avant toute chose, il est impératif de traduire la vision en un ensemble d'objectifs et d'initiatives ciblés. Avec votre équipe, vous avez dessiné une vision précise de ce que l'entreprise sera au terme de sa transformation : ce qu'elle représentera, comment elle fonctionnera et ce qu'il faudra faire pour arriver au but, ou au moins à proximité. De ce fait, vous voyez les grandes étapes du parcours : l'optimisation de l'expérience proposée aux clients, l'augmentation de votre performance opérationnelle et l'évolution de votre modèle d'affaires. Nous avons déjà décrit, dans la première partie de ce livre, la bonne façon d'investir dans les capacités numériques – le *quoi* de la transformation. Mais comment transformer la vision en actions ?

Les Maîtres du digital commencent par traduire leur vision en objectifs stratégiques qui participent à sa réalisation. Ensuite, ils tracent la feuille de route qui servira de guide à l'entreprise pour mettre en œuvre sa vision.

### *Définir ce qui est bien*

La traduction de la vision en objectifs stratégiques doit se concentrer sur les grands axes. Les indicateurs spécifiques viendront plus tard, une fois que les détails du programme auront été arrêtés. Exemples d'objectifs généraux : « d'ici à 2016, les deux tiers de nos contacts clients se feront pas des canaux digitaux », ou « dans quatre ans, le digital représentera 60 % de notre chiffre d'affaires », ou « dans deux ans, toutes nos réclamations seront traitées en continu, sans intervention manuelle ».

Faites attention à ce que vos objectifs impliquent les différentes composantes de la transformation. Ne vous limitez pas au financier. Incluez l'expérience clients, les opérations et les capacités organisationnelles dont vous avez besoin. Ce tableau de bord vous donnera le cadre général dans lequel s'exercera votre activité transformatrice. Il existe différents outils et plusieurs méthodes pour vous aider à construire et utiliser ce tableau de bord, comme le tableau de bord prospectif, ou *balanced scorecard*, de Robert S. Kaplan et David P. Norton<sup>2</sup>. De nombreux logiciels permettent aussi d'automatiser le processus. Mais la clé est de passer suffisamment de temps avec l'équipe de direction à concevoir et construire un tableau de bord qui reflète précisément ce qui sera considéré comme « bien »

quand votre vision aura pris corps. Cela ne vous empêchera pas d'avoir à vérifier et à corriger votre trajectoire. Mais, au même titre qu'une boussole traditionnelle, le tableau de bord vous fournira un cap de référence pour piloter la transformation de l'entreprise sans perdre de vue votre objectif final.

### *Tracer la feuille de route du voyage digital*

Dans un monde idéal, votre transformation digitale déboucherait sur une expérience client hors pair, la plus haute efficacité opérationnelle de votre secteur et des modèles d'affaires novateurs. Le numérique donne des myriades de possibilités d'améliorer son activité mais aucune entreprise ne peut les exploiter toutes à la fois. Dans le monde réel, les ressources, la capacité d'attention et la marge d'évolution sont limitées, et cela contraint à faire des choix ciblés. C'est à cela que sert la feuille de route.

#### Trouver son point de départ

Nombreuses sont les entreprises qui ont compris qu'elles pourraient changer en profondeur à partir du moment où elles auraient trouvé par où commencer pour que l'aiguille se mette à bouger. Comment faire ? Elles commencent par tracer une feuille de route qui s'appuie, comme nous l'avons expliqué au chapitre 9, sur ses actifs et ses capacités. Ainsi, Burberry pouvait se targuer de posséder une marque mondiale et un réseau mondial de boutiques phares. Elle a commencé par rajeunir sa marque ainsi que l'expérience qu'elle propose à ses clients aussi bien en ligne qu'en boutique. D'autres, à l'exemple de Codelco, sont parties des processus centraux de leur métier. Caesars Entertainment a croisé ses grandes capacités d'analyse des usages avec sa culture du service clients pour individualiser jusque dans les détails l'expérience proposée à ses résidents. Il n'y a pas de façon standard d'entamer sa transformation digitale. La seule chose qui compte c'est d'identifier le point fort à partir duquel elle pourra s'élancer dans la course.

Une fois cette première cible clarifiée, vous pouvez commencer à dessiner votre feuille de route. Quels sont les investissements et les activités nécessaires pour franchir la distance qui vous sépare de votre vision ? Qu'est-ce qui est prévisible et qu'est-ce qui ne l'est pas ? Dans quel ordre et à quel moment placer les différentes initiatives ? Comment s'articulent-elles les unes avec les autres ? Quelles ressources – comme les outils d'analyse d'usage, pour prendre un exemple – vous sont nécessaires ?

### Impliquer des professionnels très en amont de la conception

La feuille de route doit intégrer les différentes facettes du changement que la transformation nécessitera : expérience clients, processus opérationnels, façons de travailler, organisation, culture, communication, et ainsi de suite. Et c'est pour cela qu'il est crucial de recueillir les contributions d'une large palette de parties prenantes, sans se limiter à l'équipe dirigeante. Impliquez les hommes de métiers qui apporteront la vision du terrain : cela réduira le fossé trop connu entre la vision et l'exécution<sup>3</sup>. Vous pouvez faire appel à la contribution de tous, comme nous l'avons montré dans le cas Pernod Ricard (chapitre 6). Vous pouvez aussi organiser des ateliers guidés, du type « journées du digital », pour identifier et élaborer les priorités et les informations auxquelles vous devrez faire attention. Nous avons vu des Maîtres du digital qui faisaient les deux.

Ne vous y trompez pas : dessiner sa feuille de route réclame du temps, de l'énergie et des itérations multiples. Mais vous allez vous rendre compte que c'est un exercice très utile. Il oblige à se mettre d'accord sur les priorités et facilite l'adhésion des dirigeants et des personnes à qui sont assignées les tâches d'exécution du programme. Cette feuille de route ne sera pas un simple document. Si elle est bien faite, elle peut constituer le cadre même de la transformation. Et, s'agissant d'un document vivant, elle évoluera au rythme de son implémentation.

### Penser aux bénéfices pour l'entreprise, pas à la technologie

C'est bien connu, la technologie envisagée pour elle-même est un piège. Il ne faut pas dessiner sa feuille de route comme une succession de projets technologiques. Ils ne sont qu'un chapitre de l'histoire de la transformation et pas celui qui pose le plus de problèmes. Nous avons ainsi vu au chapitre 6 que les principaux obstacles à la création de plates-formes d'entreprise 2.0 ne sont pas techniques. Le déploiement d'une plate-forme est assez simple et l'on dispose aujourd'hui de solutions éprouvées. Le vrai défi est de changer le comportement des utilisateurs, de les encourager à s'impliquer durablement dans les activités que la plate-forme est censée permettre. C'est pourquoi elle doit faire apparaître les bénéfices que tirera l'entreprise, comme « une compréhension à 360° de nos clients ».

### Imaginer une succession de sprints, plutôt qu'un marathon

Le monde digital bouge vite. Le rythme soutenu de l'innovation technologique ne se prête plus à des planifications pluriannuelles ni aux méthodes de développement en cascade qui caractérisaient l'époque des ERP. Les marchés changent, les technologies innovantes se banalisent et les nouveaux entrants viennent perturber le jeu et courtiser vos clients. Votre feuille de route devra être suffisamment souple pour vous permettre de repérer ces changements, de vous y adapter et de modifier l'itinéraire.

La conception d'une transformation agile doit adopter la démarche qui est devenue la règle chez les développeurs de logiciels<sup>4</sup>. Faites comme si vous courriez une succession de sprints, tout en maintenant l'attention de tous sur le but final. Créez des prototypes, expérimentez des technologies ou des approches nouvelles. Évaluez les résultats et incorporez-les au dernier état de votre feuille de route. Adam Brotman, directeur du digital de Starbucks, a expliqué ce processus itératif : « Nous n'attendons pas d'avoir toutes les réponses pour commencer à réfléchir à de nouvelles initiatives. (...) Je pense que ça nous a réussi de ne pas chercher à aller trop loin, trop vite, mais de rester concentrés sur notre vision et de construire au fil du temps en nous appuyant sur ce qui marchait<sup>5</sup>. »

Mettre en œuvre ce type de démarche pragmatique implique de changer certaines façons de travailler mais s'accompagne de bénéfices spécifiques. En testant les idées sur le terrain avant de les déployer, on économise du temps et de l'argent. En outre, les temps de cycles courts favorisent l'adaptation au changement. Enfin, on nourrit la dynamique de transformation par une succession de petites réussites cumulatives, ce qui n'est pas le cas de la méthode du *big bang* qui caractérise les programmes de longue durée. Toutefois, comme nous l'avons expliqué au chapitre 8, certains chantiers, comme la plate-forme numérique, relèvent, du fait de leur taille, d'une approche plus traditionnelle des contraintes et de la production des capacités.

### Placer des repères financiers sur l'itinéraire

Chaque projet doit faire l'objet d'un *business plan* qui établisse une relation claire entre changement opérationnel et bénéfices tangibles. Et vous devrez impliquer les salariés de terrain pour qu'ils vous aident à valider la contribution effective des changements opérationnels aux objectifs stratégiques.

Dans le cas du digital, les composantes d'un *business plan* sont les mêmes que dans n'importe quel autre cas : les coûts, les bénéfices et le délai de

retour sur investissement. Mais la transformation digitale reste un territoire largement inexploré. Si le côté coût de l'équation est le plus facile à traiter, les bénéfices peuvent être difficiles à quantifier même si, intuitivement, ils semblent clairs comme de l'eau de roche.

Préparer un *business plan* digital est à la fois un art et une science. Il y a tant d'inconnues qu'on ne peut faire l'économie d'une approche pragmatique des investissements, au vu de ce que l'on sait et de ce que l'on ne sait pas.

Commencez par ce que vous savez, ce sur quoi vous avez presque toutes les informations nécessaires pour nourrir une analyse coût-bénéfice solide. Les Maîtres du digital nous ont donné un certain nombre d'enseignements utiles à cet égard.

Ne réduisez pas votre *business plan* à une succession d'investissements technologiques, ou vous allez passer à côté d'une grande partie des coûts. Mesurez aussi les coûts d'adoption – acquisition des compétences, changement au sein de l'organisation, communication et formation, faute de quoi vous ne comprendrez pas pleinement, voire pas du tout, les bénéfices engrangés.

Formulez les bénéfices en termes d'objectifs opérationnels (but à atteindre ou problème à régler) qui soient source de davantage de valeur pour les clients, d'augmentation de chiffre d'affaires ou de réduction des coûts. Passez ensuite aux impacts tangibles et remontez alors jusqu'aux leviers et aux indicateurs qui permettront d'identifier ce que « bien » veut dire. Si, par exemple, un de vos investissements est censé resserrer la relation client, ce que vous pouvez en attendre est une augmentation du taux de conversion contact-achat. De là, vous pouvez induire jusqu'aux principaux indicateurs qui le mesurent, comme les visites, les *likes*, les demandes de renseignements, les évaluations, les réassorts, etc.

Si l'incidence économique d'une initiative n'est pas totalement claire, tournez-vous vers des entreprises qui ont déjà réalisé des investissements du même type. Les fournisseurs de logiciels peuvent aussi constituer une source intéressante pour les *business plans*, même si elle peut manquer un peu d'objectivité.

Mais, quels que soient vos efforts, il y aura toujours des investissements plus difficiles à justifier que d'autres, qu'il s'agisse d'investir dans des technologies émergentes ou dans des pratiques de pointe. Comment, par

exemple, valoriser la « ludification<sup>6</sup> » des communautés réunies autour de votre marque ? Dans ce cas, il ne reste que l'approche pragmatique par l'expérimentation, comme nous l'avons expliqué au chapitre 8 : définissez vos indicateurs de réussite, lancez des pilotes à petite échelle, évaluez les résultats et affinez votre démarche. Il existe pour cela des outils et des méthodes, comme l'expérimentation d'hypothèses avec groupes de contrôle ou les tests A/B<sup>7</sup>. Les succès (aussi bien que les échecs) d'expériences limitées peuvent alors justifier des investissements à plus large échelle. Quelle que soit la méthode retenue, adoptez une approche analytique : la qualité de votre prévision en dépend.

Traduire la vision en objectifs stratégiques et tracer une feuille de route réaliste est la première chose à faire pour cibler vos investissements. C'est la bonne façon de motiver les collaborateurs à se lancer dans l'action. Mais tandis que vous aviez besoin d'être architecte pour dessiner votre vision, c'est en plombier que vous allez tracer votre feuille de route. Soyez prêt à vous salir les mains.

## **Avez-vous choisi le bon modèle de gouvernance ?**

Définir vos objectifs stratégiques et dresser votre feuille de route permettra à chacun de se concentrer sur les priorités, celles que vous aurez définies pour leur incidence positive sur l'expérience clients ou sur les opérations. La feuille de route aide à préciser le *quoi* de la transformation digitale mais pas le *comment*, à savoir la façon de la conduire, dont nous avons parlé dans la deuxième partie de ce livre. À ce stade, la priorité est de faire en sorte que tout le monde aille dans la bonne direction, et c'est là que la gouvernance entre en jeu.

### ***Se doter de la bonne gouvernance***

L'un des grands défis de la transformation digitale tient au fait qu'elle n'est à proprement parler la propriété de personne : ni du marketing, ni des SI, ni des métiers, ni de votre plus grosse entité opérationnelle. Dans un groupe complexe, qui englobe une multitude de directions fonctionnelles, d'entités opérationnelles et de zones géographiques, il est bien difficile de dire qui doit assumer la responsabilité de la transformation. Et



pourtant, ne pas apporter de réponse à cette question est la meilleure garantie de courir à l'échec.

La transformation digitale implique un grand nombre de parties prenantes qui croisent les différentes fonctions. Une fois que tout le monde sera motivé et verra qu'il y a beaucoup d'argent sur la table, chacun va partir dans la direction qui lui paraît la meilleure. Mais ce ne sera pas forcément la meilleure pour l'entreprise.

Il appartient alors au dirigeant de mettre toutes ces énergies en cohérence, ce qui suppose une gouvernance. Nos recherches nous ont montré que la gouvernance est un des moteurs du surcroît de profitabilité dont jouissent les Maîtres du digital. Mais ce n'est pas tout : elles nous ont aussi montré qu'il n'y a pas de modèle unique de gouvernance, qui serait valable pour toutes les entreprises. Ce n'est pas une surprise : depuis des années, aucune recherche n'a réussi à mettre en évidence un modèle de gouvernance des SI qui vaudrait pour toutes les entreprises. Or la gouvernance digitale est certainement plus complexe que celle des SI.

Comme nous l'avons analysé au chapitre 7, toute gouvernance digitale a deux objectifs clairs : la coordination et le partage. Et il existe des mécanismes éprouvés pour y parvenir. Pour créer votre modèle de gouvernance digitale, vous devrez définir ce qui doit être coordonné et ce qui doit être partagé. Vous aurez ensuite à imaginer comment faire pour qu'il en soit ainsi dans votre entreprise. Et, pour finir, vous devrez savoir à quel moment faire évoluer votre gouvernance.

### ***Définir ce qui doit être coordonné et partagé***

Commencez par identifier les comportements à encourager et ceux qu'il faut décourager. Qu'est-ce qui doit être coordonné ? Qu'est-ce qui doit être partagé ? Pour cela, passez en revue votre feuille de route et tout ce qu'elle comporte d'investissements, de ressources et d'activités.

Demandez-vous d'abord quelles *ressources* devraient être partagées ou coordonnées entre les différents groupes ? Le partage de ressources comme les plates-formes technologiques, les talents, les données et autres actifs digitaux peut faire réaliser des économies d'échelles. Mais il faut prendre la peine de vérifier que les ressources répondent aux besoins des groupes qui les partagent. Car on peut aussi autoriser chaque entité opérationnelle à disposer de ses propres ressources en coordonnant ses

activités avec celles des autres. Dans certains cas, l'absence de coordination peut même très bien fonctionner, au moins pendant un temps.

La question suivante concerne les initiatives. Faut-il adopter une stratégie unique de communication sur les réseaux sociaux pour tous les produits du groupe ou laisser chaque marque concevoir la sienne ? Et dans ce cas, doit-elle se coordonner avec les autres en termes de technologies et de fournisseurs ? Doivent-elles adopter des normes communes ? Doivent-elles développer des interfaces pour pouvoir travailler ensemble ?

Les études ont montré que le contrôle central via une plate-forme standardisée peut engendrer à la fois de l'efficacité et de l'agilité<sup>8</sup>. Inversement, trop d'autonomie peut provoquer une prolifération de « spaghettis », ce qui fait perdre de l'efficacité, entraîne des risques et diminue l'agilité<sup>9</sup>.

Les systèmes et les processus standardisés entraînent des économies d'échelle pour toutes les unités du groupe, sans pour autant les empêcher d'y superposer leurs propres extensions. Ainsi, Caesars dispose d'une plate-forme standardisée que le groupe peut gérer de façon économique et grâce à laquelle il peut déployer des changements sur toutes ses entités. Mais chaque hôtel a la possibilité de personnaliser son style, ses informations et ses campagnes de marketing, et développer des extensions qui répondent aux besoins locaux<sup>10</sup>.

Assurez-vous également que vos décisions n'étouffent pas l'innovation. Vous ne pouvez pas vous contenter de réaliser des économies d'échelle et d'éliminer les complications inutiles ; vous avez aussi intérêt à laisser un peu de marge de manœuvre aux unités opérationnelles pour qu'elles inventent de nouvelles façons de travailler. Les processus doivent prévoir des exceptions pour laisser la place à l'expérimentation, voire pour susciter des activités novatrices.

Enfin, demandez-vous si le partage et la coordination doivent être obligatoires ou optionnels, et à quel niveau du groupe ils doivent intervenir. P&G se targue de la liberté d'initiative de ses entités opérationnelles, mais a rendu la coordination et le partage strictement obligatoires en matière de finances et de RH. Parallèlement, les patrons d'entités peuvent adhérer à des services communs comme l'innovation et la gestion de marque s'ils pensent y trouver leur compte<sup>11</sup>.

## *Choisir les mécanismes en fonction des objectifs*

Il arrive qu'une entreprise puisse, du seul fait de ses méthodes de travail, approcher le niveau de coordination et de partage qu'elle doit mettre en place. Mais elle ne l'atteindra jamais complètement. En outre, il se peut que sa structure encourage aussi des comportements indésirables. Ainsi, certaines unités se préoccupent de leurs besoins sans se soucier de ceux du groupe. D'autres appliqueront les méthodes de travail acceptées sans se demander comment les faire évoluer. D'autres encore étoufferont toute velléité d'innovation sous un désir de standardisation excessive.

Il n'y aura de gouvernance que si quelqu'un en est spécifiquement chargé. Comme l'a expliqué Adam Brotman de Starbucks, « avant la création du poste de directeur du digital, mon travail concernait le Web, les mobiles et les réseaux sociaux. (...) Il ne concernait pas le marketing digital global, ni les cartes [les cartes Starbucks et les paiements par mobiles], ni la fidélisation. Ces tâches étaient réparties entre trois entités distinctes. Mais nous avons compris qu'il s'agissait d'une seule et même chose, qu'elles fonctionnaient mieux si on les traitait ensemble et que, si vous considérez la vision de ce que nous souhaitions atteindre avec le digital, elle les englobait<sup>12</sup>. »

Nous avons décrit en détail, au chapitre 7, plusieurs mécanismes de gouvernance. Pour concevoir votre propre modèle, vous devez associer les différents mécanismes propres à encourager les comportements souhaitables.

### Les comités

C'est ce qu'il y a de plus simple à mettre en place. Mais comme ils ne sont de la responsabilité spécifique de personne, leur efficacité est limitée. Les comités peuvent constituer un bon point de départ mais ils doivent en général être complétés par un autre mécanisme.

### Les fonctions du leadership digital

Aucun changement majeur ne peut advenir si personne n'en est chargé. De nombreuses entreprises confient la responsabilité de la transformation digitale à une personne à qui elles donnent le titre de directeur du digital (CDO) ou équivalent. Si vous ne voulez pas vous contenter d'une coordination *light*, vous devrez donner suffisamment d'autorité à la fonction en la confiant à un cadre confirmé. Son rattachement et sa marge de

manœuvre sont aussi des points essentiels. Son réseau de contacts informels est également important. Voyez aussi comment vous pouvez utiliser les fonctions des intermédiaires comme moteurs du changement.

### Les services digitaux partagés

Plutôt que d'essayer de combler le fossé entre les SI, le marketing et d'autres entités, en matière d'activités digitales, les services digitaux partagés intègrent ces activités au sein d'une entité unique. En règle générale, elle est autonome et gère son budget et ses ressources. Les services partagés peuvent être de puissants accélérateurs de transformation. Mais ils sont de tous les mécanismes celui qui consomme le plus de ressources.

### *Prévoir de faire évoluer son modèle de gouvernance*

Il n'y a pas plus de modèle immuable de gouvernance qu'il n'en existe un modèle unique, valable pour toutes les entreprises. À mesure que vous vous dotez de nouvelles capacités numériques et que votre modèle de gouvernance s'installe, vous constaterez que des ajustements s'imposent.

Observez bien la coordination et les comportements de partage que vous voulez encourager. Jusqu'à quel point votre modèle de gouvernance y parvient-il ? Plus les entités opérationnelles comprendront l'intérêt des ressources numériques partagées, moins vous aurez besoin de mécanismes contraignants pour qu'elles les utilisent. Vous pourrez même déconcentrer des compétences et des initiatives en les confiant à certaines grandes entités opérationnelles. Mais, inversement, il se peut que vous ayez intérêt à augmenter le rôle de vos services centraux pour pousser plus loin le partage et la coordination, ou pour lancer de nouveaux produits digitaux.

Surveillez aussi les conséquences néfastes de votre modèle de gouvernance. Les petites unités bénéficient-elles d'assez d'attention ? Est-ce que la gouvernance n'est pas trop bureaucratique ? Vos normes ne risquent-elles pas d'étouffer des idées novatrices qui pourraient se révéler profitables ? Est-ce qu'une approche décentralisée vous empêche de diffuser dans tout le groupe les bonnes pratiques développées par telle ou telle entité ?

Pour finir, pensez aux patrons du digital. Le comité de pilotage a peut-être besoin d'un directeur du digital pour conduire le changement de

culture et de gouvernance ? Si les comportements adéquats commencent à se mettre en place spontanément, peut-être faudra-t-il faire évoluer son rôle de celui de gouvernance stricte à celui d'animateur de l'innovation ? Un directeur du digital groupe répond-il encore à une nécessité ou suffit-il de créer, au niveau des unités, des directions qui travailleront avec un comité ou avec une entité centrale de services partagés pour susciter la coordination et la synergie requises ?

Il n'y a pas de modèle parfait de gouvernance. Tous ont besoin d'être un peu ajustés. Et tous devront évoluer avec le temps à mesure que vous impulserez de nouveaux comportements et une utilisation plus efficace de vos ressources.

## **Avez-vous le modèle de financement de votre transformation ?**

Quand une entreprise entreprend sa transformation digitale, c'est soit pour saisir une opportunité stratégique, soit pour répondre à une situation d'urgence. Quoi qu'il en soit, la transformation nécessitera toujours des investissements importants. Une fois que le dirigeant et son équipe auront arrêté leurs objectifs stratégiques et justifié financièrement leur feuille de route, ils devront arbitrer entre le développement de capacités sur le long terme et les retours à court terme, et savoir clairement comment ils les financent. Enfin, il faut vérifier que les indicateurs de suivi de la transformation font sens à tous les niveaux de l'entreprise.

### ***Gérer le programme d'investissements***

Il est nécessaire de programmer ses investissements en arbitrant entre les objectifs fixés par la vision et les espérances de retour sur investissement, à court et à long terme. De nombreuses études ont été consacrées aux principes de gestion du portefeuille SI et à la classification des investissements technologiques<sup>13</sup>. Nous avons nous-mêmes observé quatre grandes catégories d'investissements numériques.

### **Les investissements de démarrage**

Les investissements de démarrage sont constitués par le minimum requis pour pouvoir se lancer dans un processus de transformation avec une

chance de succès. Sans ce minimum, vous aurez le plus grand mal à avancer. Il englobe les systèmes centraux, les plates-formes et autres outils numériques nécessaires pour permettre de faire évoluer l'expérience client ou les opérations. Ces investissements sont souvent trop élevés ou leurs bénéfices trop diffus pour émarger au budget d'une seule unité.

Ainsi, un grand groupe mondial a investi dans une plate-forme destinée à homogénéiser les flux d'informations entre ses différentes unités opérationnelles. Aucune d'entre elles n'aurait pu justifier cet investissement par les bénéfices qu'elle en aurait tiré pour elle-même. Le DG du groupe était conscient qu'il s'agissait d'un investissement clé pour sa transformation. Au lieu de multiplier les *business plans* au niveau de chaque unité, il a pris la décision de faire financer cette nouvelle plate-forme par le groupe.

Les bénéfices des investissements de démarrage ne peuvent pas faire l'objet d'un argumentaire détaillé. Ils relèvent d'un choix de la direction. C'est pourquoi ils sont souvent financés au niveau du groupe.

### Les investissements de maintenance

Bien qu'ils ne contribuent pas au développement des capacités digitales, ils sont essentiels à la continuité de l'activité et à la minimisation des risques. Ils dépendent dans certains cas de facteurs externes, comme les contraintes réglementaires et les mises en conformité. La mise à niveau des fonctionnalités d'un site Web, la fourniture de résultats d'analyse aux régulateurs ou le financement d'applications de sécurité relèvent de cette catégorie.

### Les investissements de performance

Ces investissements sont en général liés à un projet et à des objectifs clairs d'amélioration des indicateurs de performance. Ils s'inscrivent le plus souvent dans le budget ordinaire de l'entreprise, mais il se peut aussi qu'ils émargent à un fonds ou à un compte digital spécifiques.

### Les investissements d'amorçage d'innovation

Par définition, les investissements d'amorçage sont plus spéculatifs et leur retour est extrêmement variable. Ils peuvent servir notamment à financer des incubateurs, des laboratoires digitaux, des partenariats de recherche ou des expériences spécifiques. Il faut les aborder dans l'esprit

du capital-risque : en sélectionnant les projets les plus prometteurs, en abandonnant rapidement ceux qui ne tiennent pas leurs promesses et en maximisant la valorisation commerciale de ceux qui marchent.

Il faut gérer son portefeuille d'investissements de façon à maintenir l'équilibre entre le gain de capacités à long-terme et les retours à court terme. Commencez par affecter un coefficient à chaque catégorie. Décidez ensuite avec vos proches collaborateurs où doit se situer le curseur pour accélérer votre transition digitale. Il est plus facile de vendre en interne des investissements digitaux qui sont neutres budgétairement, c'est-à-dire qu'ils créent au minimum autant de valeur qu'ils en absorbent. Vous pouvez aussi affecter les sommes économisées par l'industrialisation des SI au financement d'autres initiatives digitales, comme celles qui visent l'acquisition de capacités nouvelles ou le développement de produits innovants. En d'autres termes, prenez sur l'ancien pour financer le nouveau.

### ***Diversifier les modes de financement***

Dans toutes les entreprises, et la vôtre ne devrait pas faire exception, les demandes de financement dépasseront les montants disponibles. C'est là qu'il est malin de diversifier les sources de financement. Les différents modes de financement possibles se rangent pour la plupart sous trois catégories de base : central, local et partenarial.

#### **Investissements au niveau central**

Ces investissements sont particulièrement adaptés quand les services attendus bénéficient d'abord à une fonction centrale ou quand l'optimisation de l'investissement suppose de coordonner différentes entités. Ce sera souvent le cas des investissements de démarrage ou du financement de l'innovation, du capital d'amorçage ou des incubateurs.

#### **Investissements locaux**

Les investissements locaux sont naturellement adaptés aux projets qui bénéficient à telle ou telle entité, comme dans le cas d'une application de e-commerce destinée à l'une des marques d'un groupe. Mais il faut aussi veiller, chaque fois que possible, à déployer dans l'ensemble du groupe les solutions financées localement. Si c'est une solution qui est potentiellement généralisable, le central peut aussi contribuer à la financer. Autre possibilité, quand l'application est utilisée par d'autres

entités, celle qui en a financé le développement peut toucher des royalties calculées sur un modèle de type app-store.

### Investissements en partenariat

Les investissements en partenariat connaissent des formes diverses. Soit le partenaire effectue un investissement initial en échange d'un engagement de service d'un montant et d'une durée donnés ; soit il base ses investissements sur la performance. Il est aussi possible de vendre ou de louer des actifs (physiques ou IP) à un partenaire pour financer des investissements. Enfin, si le partenaire lance des technologies innovantes, vous pouvez lui servir de vitrine pour son marketing, en échange d'une remise substantielle sur votre investissement<sup>14</sup>.

### *Ne pas laisser les objectifs de transformation se perdre en route*

Les dirigeants parlent stratégie, coûts et chiffre d'affaires. Les salariés sur le terrain parlent produit, processus et taux de clics. Un sondage de CFO Research Services a conclu que seuls 36 % des cadres financiers considèrent que les indicateurs qu'ils utilisent pour juger les investissements numériques sont compris par tout le personnel de l'entreprise<sup>15</sup>. Il est clair qu'entre les mesures de succès stratégiques et les indicateurs de performance, quelque chose se perd en route.

Or, le chemin doit pouvoir se parcourir dans les deux sens. Les dirigeants doivent comprendre comment les améliorations opérationnelles entraînent la performance économique. Comme un cadre high-tech nous l'a dit, « quand les gens du marketing sont arrivés avec leurs taux de clics, leurs coûts par 1 000 pages vues et les mesures d'analyse des sentiments pour justifier leur investissement, je peux vous dire que personne au comité directeur ne savait de quoi ils parlaient. »

Symétriquement, il faut que les objectifs stratégiques puissent se traduire dans des termes qui parlent aux salariés du terrain. De même, il faut que l'amélioration des opérations et de l'expérience client se traduisent en bénéfices financiers qui puissent être suivis et compris au niveau de la direction. C'est au dirigeant de faire en sorte que les deux groupes parlent la même langue quand ils défendent des décisions d'investissement et de financement<sup>16</sup>.



## Votre approche est-elle assez ciblée ?

La réussite de la transformation digitale relève autant de ce que l'on ne fait pas que de ce que l'on fait. Vu la multitude des possibilités de digitalisation de l'activité d'une entreprise, il est facile de se laisser attirer par la dernière innovation sortie. Mais quand le moment est venu de prendre des vrais engagements stratégiques, d'investir des sommes bien réelles et d'impliquer des vraies personnes, on ne peut faire l'économie d'une approche ciblée si l'on veut que l'investissement profite vraiment à l'entreprise.

Valorisez vos points forts. Appuyez-vous sur vos actifs et vos capacités pour tracer votre feuille de route. Montez des mécanismes de gouvernance pour piloter la transformation et maximiser les bénéfices que vous en tirerez. Ayez une vision claire de vos modèles de financement. Telles sont les étapes critiques pour le passage de la vision à l'action. L'étape suivante est de mobiliser l'entreprise pour donner corps à la vision.

En conclusion, qu'est-ce que le monde digital a de particulier quand il s'agit de cibler l'investissement ? Avant tout la nécessité de tracer une feuille de route agile, pour accompagner la vitesse à laquelle ce monde change. Vous aurez peut-être besoin de nommer un directeur du digital et, du fait que des directions comme celle du marketing peuvent vouloir financer elles-mêmes leurs investissements numériques, la coordination est encore plus importante que dans le cas d'autres investissements technologiques.

## L'entreprise a-t-elle bien ciblé ses investissements ?

Le tableau 10.1 reprend les trois étapes à franchir pour cibler les investissements. Étape par étape, réfléchissez aux points clés, et évaluez honnêtement le point où en est votre entreprise, en la notant de 1 à 7 (1 = pas du tout d'accord ; 4 = ne me prononce pas ; 7 = tout à fait d'accord). Puis faites le total des notes de l'étape.

À chaque étape, nous indiquons le score des Maîtres du digital ainsi que le plancher en dessous duquel il est nécessaire de prendre des mesures pour redresser la situation. Si votre score est du niveau des

Maîtres du digital, vous êtes prêt à passer à la phase suivante. S'il est de niveau intermédiaire, demandez-vous pourquoi et sur quel sujet vous avez encore besoin de travailler. Et si vous êtes au niveau inférieur, il est temps de prendre des mesures correctives. Enfin, si vous êtes très en dessous, nous vous recommandons de reprendre tout le travail de ciblage avec l'équipe dirigeante.

*Tableau 10.1 : À quel point votre entreprise a-t-elle ciblé ses investissements ?*

<b>Avez-vous traduit votre vision en action ?</b>	<b>Score</b>
La direction a construit un tableau de bord pour guider la transformation.	
La transformation digitale fait l'objet d'une feuille de route au plus haut niveau.	
Notre feuille de route englobe tous les changements requis, sans se limiter à la technologie.	
<b>TOTAL</b>	

Votre score : plus de 17 : votre feuille de route et votre tableau de bord sont au point. Il faut maintenant mobiliser l'entreprise sur l'exécution ; entre 7 et 17 : revoyez votre feuille de route et votre tableau de bord en termes de contenu et d'alignement stratégique ; moins de 7 : il faut remettre complètement à plat le processus de conception de votre feuille de route et de votre tableau de bord.

<b>Avez-vous choisi le bon modèle de gouvernance ?</b>	<b>Score</b>
Les initiatives digitales sont coordonnées transversalement, sans être enfermées dans les frontières des fonctions ou des zones.	
Nous savons clairement ce qui doit être coordonné et ce qui doit être partagé au sein de l'entreprise.	
Les rôles et les responsabilités en matière d'initiatives digitales sont clairement définis.	
<b>TOTAL</b>	

Votre score : plus de 15 : vous avez un bon modèle de gouvernance ; entre 8 et 15 : vérifiez vos principes de gouvernance et/ou le leadership du programme ; moins de 8 : vous avez besoin d'élaborer ou de revoir vos principes de gouvernance.

Avez-vous les modèles de financement de votre transformation ?	Score
Notre <i>business plan</i> et nos indicateurs de performance correspondent à notre feuille de route.	
Notre programme d'investissements digitaux équilibre l'acquisition de capacités sur le long terme et le retour sur investissement à court terme.	
Nos modes de financements sont diversifiés.	
<b>TOTAL</b>	

Votre score : plus de 16 : votre processus de financement est robuste ; entre 8 et 16 : vérifiez que votre plan d'investissements, vos financements et vos *business plans* sont en cohérence ; moins de 8 : il est nécessaire de revoir votre plan stratégique d'investissements et de financement.



## CHAPITRE 11

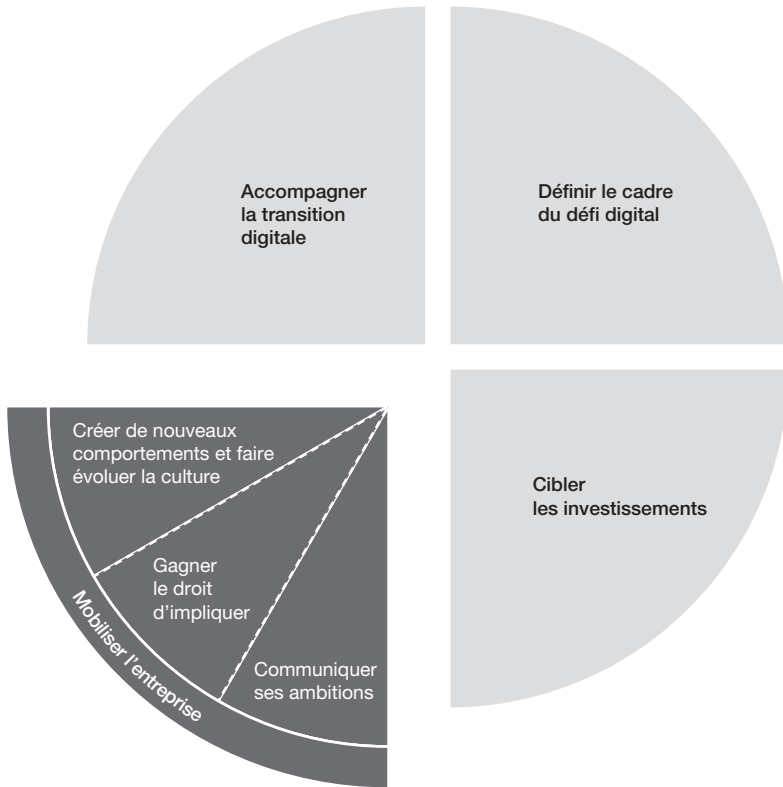
# MOBILISER L'ENTREPRISE

Les grands programmes de transformation ne réussissent que si les dirigeants savent gagner la confiance des salariés, les impliquer et les mobiliser. La transformation digitale n'échappe pas à la règle. Malgré cela, à notre grande surprise, nous avons pu constater que 64 % des salariés n'ont toujours pas l'impression que leurs dirigeants aient vraiment partagé leur vision avec l'ensemble de leurs collaborateurs<sup>1</sup>. Que peuvent donc nous enseigner les Maîtres du digital ? Que pour mobiliser les collaborateurs avec force, il faut se poser des questions fondamentales dans trois domaines :

- *Les signaux donnés.* Avez-vous communiqué les ambitions et les bénéfices attendus de la transformation digitale de façon suffisamment compréhensible ?
- *Le droit d'impliquer.* Avez-vous créé une dynamique suffisante avec vos salariés en co-créant des solutions et en faisant participer tous ceux qui auront la responsabilité de mettre en œuvre le changement ?
- *Les nouveaux comportements.* Encouragez-vous activement le changement de culture en vous appuyant sur le numérique pour faire évoluer les modes de travail et de collaboration ?

Construire des programmes qui répondent à ces trois questions augmentera substantiellement vos chances de réussite. Bien entendu, le DG n'est pas seul en cause. C'est toute l'équipe de direction qui doit se mettre en mouvement.

Figure 11.1 : La boussole de la transformation digitale : mobiliser l'entreprise



## Communiquez-vous clairement vos ambitions ?

Dans le chapitre 9, nous avons montré la nécessité de mobiliser l'équipe de direction en la sensibilisant à l'impact de la transformation digitale et de la fédérer autour d'une même vision de l'avenir. Mais mobiliser l'ensemble de l'entreprise est encore plus difficile. Il appartient au DG de faire la promotion de ses ambitions de transformation. Comment ? En envoyant de bonne heure des signaux clairs à tout le monde.

Assurez-vous que la proposition de valeur que vous formulez est claire pour tout le monde et pour toutes les fonctions. Puis, faites la promotion à grande échelle de vos ambitions en utilisant tous les canaux à votre disposition.

### *Envoyer des signaux*

Lancez le processus de bonne heure en envoyant des signaux sans ambiguïté, en interne comme en externe, sur l'importance du phénomène digital et les changements qui doivent en résulter. Ces signaux peuvent prendre plusieurs formes. Certains reposent sur des résultats ou des indicateurs : c'est le cas de la déclaration du DG de Pages Jaunes annonçant que la part de son activité en ligne allait passer en quatre ans d'environ 30 % à plus de 75-80 %<sup>2</sup>. D'autres relèvent de l'organisation : nous avons vu le directeur des opérations d'une des grandes divisions d'un groupe mondial être nommé directeur du digital, ce qui a envoyé un signal fort à l'ensemble de l'entreprise. D'autres enfin peuvent être constitués par la création d'une marque visible par toutes les parties prenantes, comme ce fut le cas pour L'Oréal dont le DG a décrété 2010 « année du digital »<sup>3</sup>.

### *Expliquer clairement les bénéfices*

Mais il ne suffit pas d'envoyer des signaux aux salariés. La vraie promotion de vos ambitions suppose aussi que vous expliquiez les bénéfices et que vous fassiez comprendre le sens de la transformation digitale à un certain nombre de parties prenantes clés. Mettez-vous à leur place et demandez-vous : « Qu'est-ce que ça me rapporte ? » Les logiques financières et concurrentielles traditionnelles sont importantes mais elles ne suffisent pas à susciter un engagement complet, émotionnel et intellectuel des salariés. Il est impératif d'expliquer comment le digital va leur permettre de mieux travailler, plus facilement, plus vite et de s'épanouir davantage dans leur travail. Ce message doit en outre être décliné en fonction des différentes communautés de l'entreprise. À la direction financière, il faut dire que les outils numériques vont accroître la visibilité et l'exactitude des comptes rendus financiers. Au marketing, il faut montrer comment ils leur permettront de segmenter le marché plus finement et selon davantage de critères. Faites en sorte que les bénéfices soient compris par ceux qui joueront un rôle crucial pour que votre vision prenne corps.

Confronté à une diminution rapide de sa part de marché du fait de l'arrivée de nouveaux concurrents, un opérateur mondial de téléphonie mobile s'était donné comme vision de devenir la première marque réellement digitale de son marché. Afin d'impliquer ses salariés, il a produit une vidéo qu'il a diffusée sur toutes ses plates-formes internes. Les membres du comité exécutif ainsi que 150 top managers ont alors commencé à dialoguer librement avec les salariés et les différentes fonctions pour faire comprendre l'ampleur du changement et ce qui en résulterait en termes de bénéfices pour les clients et d'amélioration des façons de travailler pour les salariés. En même temps, ils invitaient les salariés à donner leur avis et à faire des suggestions.

Cette façon de faire comprendre le sens de la transformation digitale à toutes les parties prenantes augmente substantiellement l'implication des collaborateurs. Comprenant la contribution qu'il peut apporter et ce qu'il en retirera de positif, chacun devient l'ambassadeur de la transformation.

### ***Utiliser tous les canaux de communication disponibles***

Pour mobiliser largement et s'assurer que le changement est compris de tous, il est bon d'utiliser toutes les plates-formes digitales de l'entreprise : vidéo, réseaux sociaux internes, webdiffusion, intranets, etc. sans négliger pour autant les supports traditionnels, et en encourageant chacun à réagir et à dialoguer librement. Ces outils qui permettent de s'adresser à tous les salariés donnent de l'ampleur à la communication mais ce ne sont que les vecteurs du message. Il faut aussi travailler le fond du message, et ce qui compte ici, c'est l'authenticité. Faites la preuve que vous accordez de l'importance au rôle que chacun doit jouer pour donner corps à la vision et du prix à l'intensification du dialogue. Les directions de la Communication interne et des Ressources humaines sont des alliés précieux pour gagner la bataille de la mobilisation. Il faut les impliquer dans la définition d'un plan de communication descendante et ascendante. Vous devez ensuite produire les bons messages et mettre au point un processus d'analyse des retours.



## Êtes-vous légitime pour impliquer les autres ?

La faculté de créer une dynamique dans l'ensemble de l'entreprise n'est pas un attribut automatique du management. Elle se mérite ! Comment y parvenir ? De quatre façons. D'abord, en encourageant les équipes de direction à donner l'exemple des comportements qui incarnent la nouvelle vision. Ensuite, en co-crédant un programme détaillé de mise en œuvre de la transformation avec les personnes qui ont un rôle stratégique à jouer dans sa réussite. Puis, en identifiant les salariés qui y croient vraiment et en impliquant en amont ces ambassadeurs de la transformation qui sont prêts à prendre des risques pour que les choses changent vraiment. Enfin, en décidant des mesures qui permettront d'améliorer rapidement l'activité, en interne comme en externe.

### *Faire ce que l'on dit*

Tout le monde connaît les mots du Mahatma Gandhi : « Incarne le changement que vous souhaitez pour le monde. » Ils s'appliquent aussi à la conduite de la transformation digitale. En tant que patron, vous avez un rôle à jouer comme modèle des décisions managériales les plus importantes. « Notre approche, dit un cadre de Pfizer, consiste à dire “pensez digital avant tout”, et donc tout ce que nous créons, le moindre contenu, la moindre information, doit être accessible par un canal numérique<sup>4</sup>. » En incarnant le changement désiré et en encourageant vos collègues à en faire autant, vous avez franchi la première étape importante pour mériter le droit d'impliquer vos salariés. Comme nous l'avons raconté au chapitre 6, le déploiement de la plate-forme collaborative interne de Coca-Cola représentait un immense défi. Et c'est seulement au moment où les cadres du groupe s'y sont impliqués que la communauté est devenue active. « À partir du moment où les cadres s'impliquent dans une activité, il n'est plus nécessaire de la rendre obligatoire<sup>5</sup>. »

Pour des patrons branchés digital, donner l'exemple sera tout naturel, alors que pour d'autres ce sera peut-être un effort. Mais la persévérance payera : l'implication de la hiérarchie apporte sur le long terme des bénéfices bien supérieurs aux efforts qu'elle exige.

### *Cocréer la transformation*

Les technologies numériques permettent de cocréer la transformation avec tous les échelons de l'organisation, plus facilement que jamais. Pernod Ricard a engagé le dialogue avec ses salariés pour cocréer la feuille de route digitale. L'appel à la contribution collective, au *crowdsourcing*, n'est pas seulement une bonne manière de produire des idées et d'améliorer la conception de la transformation. C'est aussi un facteur d'implication.

En juin 2013, la Société Générale a mobilisé 6 000 salariés de 19 pays pour mettre en forme son plan de transformation détaillé<sup>6</sup>. La banque avait organisé l'exercice autour des trois axes principaux de sa feuille de route, à savoir l'amélioration de l'expérience client, la mise en place de nouveaux modes de collaboration en interne et le choix des bons systèmes d'accompagnement du changement. Sur son réseau social, elle collecta plus de 1 000 initiatives qui furent lues et analysées par des milliers de collègues. Les plus prometteuses furent soumises au DG et à l'équipe de direction pour validation finale et intégrées au plan de transformation de la banque. Il n'y a guère eu d'effort à faire par la suite pour les faire acheter par les opérationnels. Comme l'expliquait Frédéric Oudéa, le DG de la Société Générale, « notre transition digitale ne sera pas une révolution brutale ; nous devons encourager toutes les initiatives métiers venues du terrain<sup>7</sup>. »

### *Repérer les ambassadeurs du digital*

Repérer les collaborateurs les plus convaincus facilitera la montée en puissance de la mobilisation et amplifiera son impact. Les Maîtres du digital s'appuient sur leurs ambassadeurs en leur confiant des rôles officiels ou officieux. Ce sont des collaborateurs qui adhèrent à la vision, à la stratégie et à la nécessité de transformation qui en résulte. Ils sont essentiels pour faire le lien entre les initiatives de la hiérarchie et les diverses dimensions de l'entreprise – les zones, les directions fonctionnelles, les lignes d'activité, les marques, etc. Ils veillent à l'implication de la fraction de l'entreprise dont ils sont issus et font en sorte que ses besoins et sa contribution propres soient relayés au niveau du groupe. Peu importe leur âge ou leur titre. Ce qui compte, c'est qu'ils soient aussi orientés technologie que métiers, qu'ils aient un bon réseau et puissent exercer une influence à leur niveau pour aider à mettre en œuvre la transfor-

mation au-delà des silos. Gardez l'œil sur vos ambassadeurs. Il y a de bonnes chances qu'ils soient les futurs patrons du digital de l'entreprise.

Mais pourquoi ne pas confier la conduite du changement numérique à l'encadrement intermédiaire ? C'est une question délicate pour de nombreuses sociétés. Avec le développement du dialogue en ligne, avec la transparence et l'accessibilité croissantes de l'information, le rôle traditionnel de l'encadrement intermédiaire devra peut-être évoluer. Certains cadres deviendront des ambassadeurs du digital et d'autres non. C'est particulièrement important quand il y a dans l'entreprise une fracture numérique, un fossé entre ceux qui sont branchés numérique et les autres. C'est un problème managérial qu'il faudra affronter de bonne heure. Les ambassadeurs du digital sont essentiels à la réussite de la transformation.

### ***Identifier les mesures qui portent leurs fruits rapidement***

Enfin, on est d'autant plus légitime pour impliquer l'entreprise que l'on obtient des résultats rapides. Il faut que les paroles soient suivies d'effet. Les mesures qui portent vite des fruits remotivent ceux qui y croient et font taire les sceptiques. Mais il faut qu'elles soient identifiées officiellement, qu'elles bénéficient d'une forte visibilité et qu'elles soient célébrées. Et c'est là que les essais pilotes ont un rôle à jouer. Par bonheur, le numérique permet de mener des expériences ciblées très probantes et peu coûteuses. À la différence de l'argentique, la photographie numérique permet des prises de vue multiples, en variant l'angle et l'éclairage, sans aucun risque, ou presque. Le numérique permet également de faire des essais de pratiques opérationnelles et de corriger le tir, d'« itérer », de façon plus efficace : découvrir une niche de gain de productivité, améliorer la décision grâce à un pilote d'analyse ou dégager un chiffre d'affaires plus élevé en testant localement un mode de distribution. Des résultats rapides comme ceux-là valent tous les discours du monde et contribueront à la mobilisation de l'entreprise. Et si vous pouvez les généraliser à l'ensemble du groupe, ils seront source de bénéfices considérables.

## Est-ce que vous installez de nouveaux comportements professionnels ?

Le numérique transforme les façons traditionnelles de travailler. Les nouveaux modes de collaboration, de communication et d'interaction font évoluer le contrat moral passé entre les entreprises et les salariés.

*Dans une entreprise comme Unilever, ainsi que nous l'a expliqué Michelle Pattison, directrice Monde en charge de l'Agilité au travail, la façon dont les salariés reçoivent l'information et interagissent entre eux et avec leurs patrons a connu des changements rapides, sous l'effet des technologies que nous avons au bout des doigts. Traditionnellement, comme dans un grand nombre d'entreprises, le temps et la présence étaient les principales unités de mesure du travail. On ne se posait pas la question de savoir où et quand on travaillait. Chez Unilever, nous avons lancé l'opération « Agilité au travail » qui valorise la performance et la production. Pour nous, le temps et la présence sont des obstacles qu'il est possible de faire sauter pour donner aux salariés voix au chapitre sur l'organisation de leur travail. Cela permet de développer nos capacités au niveau mondial, de sécuriser la continuité des opérations et de fidéliser un vivier de talents. C'est gagnant-gagnant sur toute la ligne<sup>8</sup>.*

La forme exacte de l'entreprise numérique de demain n'est pas encore claire, mais ce qui l'est, c'est que le numérique est le moteur de nouvelles façons de travailler qui font bouger la culture et les pratiques professionnelles. Et, avec le temps, elles vont aussi faire évoluer la structure et le fonctionnement des entreprises.

Le numérique encourage le partage et la transparence des informations, verticalement, du sommet vers la base et réciproquement, ainsi qu'horizontalement, à travers l'ensemble de l'entreprise. Les forums, les communautés et les nouveaux flux de données améliorent la collaboration et la prise de décisions. Les réunions en ligne, les webdiffusions et les vidéo-communications permettent aux salariés, indépendamment de l'entité à laquelle ils appartiennent, de se réunir pour trouver des solutions et innover. Les processus internes sont maintenant en libre-service, ce qui donne à chacun la liberté d'organiser son travail comme il le souhaite, qu'il s'agisse de réserver un vol, d'envoyer des notes de frais ou de mettre à jour des prévisions de ventes hebdomadaires.

Nous avons souvent vu les Maîtres du digital prendre activement en charge cette évolution culturelle et atteindre des sommets de performance. Mais cela n'arrive pas tout seul. C'est un processus qui se pilote. L'entreprise devra s'adapter à ces nouvelles façons de travailler et à l'évolution culturelle qui en résulte. Par où commencer ? Il s'agit d'abord de promouvoir de nouveaux comportements, en les récompensant. Il s'agit ensuite d'encourager les personnes à les adopter pour faire en sorte que les investissements technologiques apportent les bénéfices souhaités. Il s'agit, enfin, de tolérer l'échec et d'en tirer les leçons et, enfin, de faire en sorte que les nouvelles façons de travailler deviennent la norme.

### *Transformer les modes de travail*

Adapter les modes de travail et faire évoluer la culture implique que la hiérarchie impulse une multitude de petits changements. Mais la communication descendante, quel que soit le souffle qu'elle donne, ne suffit pas. Il n'y a pas de formule miracle : les actes et la force de l'exemple sont plus efficaces que les mots.

Ne vous fiez pas à votre intuition. Faites en sorte que toutes vos décisions stratégiques visent à exploiter la puissance des données et des outils d'analyse. Lutte contre la fragmentation de l'entreprise et la pensée en silos. Encouragez la transparence, la standardisation des processus stratégiques et la productivité qu'apporte le numérique.

Inversement, prenez du recul : dirigez sur le mode de l'encouragement afin de laisser aux équipes autonomes le soin de régler les problèmes, d'innover et d'aller dans le sens de votre vision. Tel est le nouveau style managérial d'une entreprise dont le numérique et le management engagé constituent les moteurs. Si vous y parvenez, vous allez tisser une nouvelle culture dans la trame même de votre entreprise.

La plupart des dirigeants parlent de la nécessité de l'orientation client, mais Richard Branson, fondateur du groupe Virgin, a pris l'initiative en la matière : il a invité ses 2,3 millions d'abonnés sur Twitter à envoyer des questions sur Virgin à #AskRichard. En lançant au monde extérieur cette invitation à dialoguer, il a donné un signal fort aussi bien en externe qu'en interne<sup>9</sup>.

Faire évoluer la culture d'une entreprise suppose parfois d'accepter un certain niveau de risque. C'est ce qui s'est passé pour Peter Aceto, président d'ING Direct Canada. Il est passé par le réseau social interne de la

banque pour encourager les salariés à lui faire part directement de leurs reproches. « En ouvrant ainsi le bureau des réclamations, nous n'avons peut-être pas résolu les plus gros problèmes, mais j'ai souligné le fait que les salariés peuvent se faire entendre sans risque, que nous encourageons le dialogue et que l'on peut obtenir des réponses. Et cela a rappelé à l'équipe de direction l'autorité que donne la capacité à avoir des vraies discussions, la franchise et le débat ouvert. Peu importe que vous ouvriez la boîte de Pandore, l'essentiel est que les discussions aient lieu et qu'il y ait toujours une marge d'amélioration<sup>10</sup>. »

### *Veiller à l'appropriation, pas au déploiement*

Un des grands pièges de la transformation digitale est de se concentrer sur le déploiement des technologies plutôt que sur leur appropriation par les utilisateurs. Cela va de soi ? Et pourtant, des millions de dollars ont été investis dans les outils d'analyse sans qu'il en résulte le moindre progrès visible – ni le moindre changement – dans la façon de prendre les décisions. Combien d'entreprises ont déployé, à grand renfort de publicité, un réseau social interne qui a mis du temps à décoller avant de s'effondrer au bout de quelques mois ?

La faute en est en partie à la façon dont les entreprises présentent trop souvent ces plates-formes. En mesurant leur réussite en termes de mises en ligne ou de licences d'utilisation, elles mettent l'accent sur le déploiement au lieu de le mettre sur l'appropriation. Elles passent à côté de la vraie valeur de leurs investissements numériques : la collaboration entre des utilisateurs activement impliqués, des modalités plus intelligentes de prise de décision, davantage de partage des bonnes pratiques et un changement durable des comportements dans le temps. Résultat : des applications internes largement déployées mais que personne n'utilise vraiment et qui n'apportent rien. Pourquoi donc ?

Il y a trois grandes raisons à cela. La première est que ce genre de programme est trop souvent réduit à la mise en œuvre d'une technologie numérique. Des dirigeants sans grandes compétences techniques mesureront la réussite en termes de déploiement et considéreront que la véritable appropriation opérationnelle est l'affaire de quelqu'un d'autre. La deuxième est que les fournisseurs ont tendance à promettre, à tort, que l'implantation de la technologie entraîne mécaniquement le changement. Ils tirent leurs revenus de la vente des produits et des logiciels,

rarement de leur appropriation par l'ensemble de l'entreprise. Enfin, les programmes d'appropriation coûtent cher.

Le vrai retour sur investissement résultera des nouveaux modes de travail qui s'inscriront dans les processus et, au bout du compte, dans la culture de l'entreprise. Or, même quand l'entreprise reconnaît la valeur de l'appropriation, la maîtrise des coûts prime souvent. Avec des budgets contraints, les entreprises se concentrent d'abord sur le plus tangible, à savoir le déploiement. La partie difficile – la formation et le changement organisationnel indispensables à l'appropriation – est laissée pour plus tard, un « plus tard » qui n'arrive souvent jamais.

Cette implémentation inachevée est source de négativité et menace potentiellement une large part de votre programme de transformation. Ceux qui devraient en être les utilisateurs ne perçoivent pas la valeur de ces nouvelles plates-formes et n'arrivent pas à s'y impliquer. On dit alors que la faute en est aux plates-formes. Le cynisme s'installe. Tout nouvel investissement numérique est examiné d'un œil suspicieux et c'est l'ensemble du programme de transformation digitale qui est freiné.

Encourager les salariés à adopter les outils et les technologies numériques, de façon manifeste, quelle que soit la méthode utilisée – par l'exemple, les jeux ou la gratification – peut avoir une incidence significative sur les comportements. Quand les programmes d'appropriation sont bien déployés, les bénéfices deviennent évidents.

Le directeur Informatique de Bayer MaterialScience, Kurt De Ruwe, a expliqué comment la création d'une plate-forme sociale avait déclenché un mouvement irréversible : « C'est un mouvement impossible à arrêter. Une fois la bonne plate-forme ouverte, la magie opère. (...) Pourquoi allez-vous participer ? Parce que, si vous ne le faites pas, vos subordonnés vont trouver tout seuls comment y aller. L'essence du microblogging consiste à entrer en relation avec tous les membres de l'organisation qui sont prêts à entrer en relation avec vous. Cela crée un environnement culturel complètement différent au sein de l'entreprise. On me demande parfois de quantifier, en euros ou en dollars, la valeur créée par la plate-forme. Ma réponse est : regardez le changement d'état d'esprit, le partage des informations et la rapidité avec laquelle elles font le tour de Bayer. Ce qui aurait mis deux ou trois semaines à se savoir, est aujourd'hui connu en quelques heures<sup>11</sup>. »

L'appropriation des outils numériques ne se produit pas toute seule. Il faut créer un effet d'entraînement. Que faut-il donc faire ? Le point de départ consiste souvent en une série de petites améliorations. L'appropriation se prépare à l'avance, en prenant en compte les personnes, les processus et les changements structurels. Calculez les sommes à investir pour obtenir les bénéfices souhaités. Ils ont un coût. Il est bien de mettre en place des mécanismes de gratification et de reconnaissance. Et, comme nous l'avons montré plus haut, les dirigeants doivent aussi entraîner par l'exemple.

Les entreprises qui se concentrent sur l'appropriation opérationnelle des outils numériques sont celles qui en touchent le plus de dividendes. Si vous prenez vraiment la tête de ce mouvement d'appropriation, vous vous assurez que vos investissements numériques apportent les bénéfices que vous en attendiez.

### *Apprendre à échouer*

Vu la vitesse à laquelle le numérique évolue, vos processus de mise sur le marché et vos opérations seront souvent projetés en terrain inconnu. Vos initiatives ne seront pas toutes couronnées de succès. La maxime qui conseille d'échouer « vite, sans frais et souvent » n'est pas nouvelle mais elle s'applique particulièrement bien à l'appropriation opérationnelle du numérique. Bien sûr, il ne s'agit pas d'encourager à échouer. Il s'agit d'inviter à promouvoir une culture d'apprentissage rapide et intelligent.

L'expérimentation peut vous conduire dans la bonne direction. Le numérique offre de multiples façons d'expérimenter des innovations opérationnelles, à un coût relativement bas. Si les bons mécanismes de contrôle sont en place, il fournit également un flux continu d'informations qui permettent de mesurer le niveau d'appropriation, d'en tirer les leçons et de la rendre possible. Le temps de mise sur le marché compte plus que la perfection. Inévitablement, et même si l'exécution est impeccable, certaines initiatives ne donneront pas les résultats escomptés. Mais cela fait partie du jeu.

L'important est de tirer les leçons des échecs et, lors des tentatives suivantes, de s'appuyer sur les connaissances acquises. Kim Stevenson, directrice Informatique d'Intel, a mis en place un programme tout simple pour encourager la prise de risque éclairée. Elle distribue



des fiches sur lesquelles il est écrit : « J'ai pris un risque, j'ai échoué, et j'ai appris quelque chose que j'ai mis en pratique. » Chaque carte correspond à une autorisation d'expérimenter et de prendre un risque. Quand un projet échoue, l'équipe responsable remet sa carte à son manager, qui décide alors s'il doit lui en redonner une autre<sup>12</sup>. L'échec devient une occasion d'apprendre : il faut le voir comme une partie du processus.

### ***Institutionnaliser de nouveaux modes de travail***

Poussez les outils numériques au maximum de leurs capacités. Encouragez l'innovation dans les modes de travail comme norme du fonctionnement de l'entreprise. Mettez à contribution la multitude de vos collaborateurs pour bénéficier de la puissance de l'entreprise en montrant que chacun compte, et pas seulement l'élite du comité de direction. Sainsbury's, le distributeur britannique, interroge tous les mois un échantillon de plus de 2 000 salariés qui donnent leur avis sur les grandes décisions managériales<sup>13</sup>. Il n'est pas jusqu'au processus d'innovation qui ne soit transformé par les nouveaux outils numériques : la contribution collective (*crowdsourcing*) et l'innovation ouverte. Ces outils doivent être mis en place l'un après l'autre en vue d'accroître votre productivité et la qualité de votre production.

Mais comment faire pour institutionnaliser ces nouvelles pratiques et intégrer ces changements au quotidien ? Pour cela, il est nécessaire de modifier la façon de gérer les personnes et l'ensemble des processus RH. C'est le moment où votre direction des ressources humaines ainsi que les fonctions qui jouent un rôle dans le développement de l'organisation doivent devenir moteurs de la transformation. Malheureusement, comme nos recherches nous l'ont trop souvent montré, ces salariés ne sont pas à la hauteur de la tâche. Il est nécessaire de les mettre face à leurs responsabilités et de se demander si vous avez les moyens nécessaires pour réaliser vos ambitions.

Maintenant que vous avez envoyé à l'entreprise des signaux de changement, que vous avez impliqué des groupes et des ambassadeurs et que vous promouvez activement les comportements nouveaux adaptés à une entreprise digitale, la phase de mobilisation doit être bien avancée.

Qu'est-ce qui lui est spécifique dans le cas de la transformation digitale ? C'est la possibilité de mobiliser à grande échelle, quelle que soit la

taille ou la complexité de votre groupe. C'est que vous pouvez cocréer le plan de transformation en impliquant des groupes plus importants. C'est que l'âge et la fonction des ambassadeurs qui vont relayer le changement n'ont pas d'importance et que ce ne sont pas nécessairement des dirigeants confirmés. Et enfin, plus encore que dans les transformations anciennes, l'expérimentation et la tolérance de l'échec font partie de la règle du jeu.

## **Votre entreprise est-elle bien mobilisée ?**

Le tableau 11.1 reprend les trois étapes à franchir pour mobiliser votre entreprise. Étape par étape, réfléchissez aux points clés et évaluez honnêtement le point où en est l'entreprise, en la notant de 1 à 7 (1 = pas du tout d'accord ; 4 = ne me prononce pas ; 7 = tout à fait d'accord). Puis faites le total des notes de l'étape.

À chaque étape, nous indiquons le score des Maîtres du digital ainsi que le plancher en dessous duquel il est nécessaire de prendre des mesures pour redresser la situation. Si votre score est du niveau des Maîtres du digital, vous êtes prêt à passer à la phase suivante. S'il est de niveau intermédiaire, demandez-vous pourquoi et sur quel sujet vous avez encore besoin de travailler en matière de mobilisation. Et si vous êtes au niveau inférieur, il est temps de prendre des mesures correctives. Enfin, si vous êtes très en dessous, nous vous recommandons de reprendre tout le travail de mobilisation avec l'équipe dirigeante.

Tableau 11.1 : Votre entreprise est-elle bien mobilisée ?

Pour chaque question, notez-vous de 1 à 7 : 1 = pas du tout d'accord ; 4 = ne me prononce pas ; 7 = tout à fait d'accord, et reportez-vous à la recommandation d'action correspondante.

Communiquez-vous vos ambitions avec suffisamment de clarté ?	Score
Nos dirigeants s'emploient activement à promouvoir une vision de l'avenir qui implique des technologies numériques.	
Nos dirigeants et l'encadrement intermédiaire ont la même vision de la transformation digitale.	
Nos salariés sont conscients des bénéfices que le changement apportera.	
<b>TOTAL</b>	

Votre score : plus de 17 : vous communiquez vos ambitions comme il faut ; entre 7 et 17 : repérez sur quel point vous êtes en retard et travaillez-y avec l'équipe ; moins de 7 : il est nécessaire d'envisager de mettre en place un plan dédié à la communication de votre ambition.

Créez-vous la dynamique nécessaire ?	Score
Tous les salariés peuvent prendre part au débat sur les initiatives numériques.	
Nous avons identifié les « vrais convaincus » qui nous aideront à mobiliser l'ensemble de l'entreprise.	
Nous créons de la dynamique grâce à des mesures à effet rapide.	
<b>TOTAL</b>	

Votre score : plus de 16 : vous avez créé une bonne dynamique au sein de l'entreprise ; entre 8 et 16 : vous devez chercher de quel côté il y a un manque de dynamique et y remédier ; moins de 8 : vous devez créer et lancer un grand programme d'implication.

## GAGNER AVEC LE DIGITAL

<b>Est-ce que vous vous employez activement à encourager une nouvelle culture digitale ?</b>	<b>Score</b>
Nos dirigeants donnent l'exemple d'un changement de comportement.	
Nous acceptons que nos initiatives numériques échouent et nous en tirons les leçons.	
Nous promouvons les changements culturels que nécessite la transformation digitale.	
<b>TOTAL</b>	

Votre score : plus de 16 : vous avez engagé la bascule des comportements et de la culture ; entre 7 et 16 : isolez les racines de vos soucis et travaillez-y avec l'équipe ; moins de 7 : il est urgent de vous employer à provoquer un changement de culture.

## CHAPITRE 12

# ACCOMPAGNER LA TRANSFORMATION DIGITALE

Les grands programmes de transformation échouent souvent par épuisement de la dynamique. La transformation digitale est logée à la même enseigne. Il est facile de rester motivé dans les premiers temps : T-shirts, casquettes, communications vidéo régulières, programmes d'implication à forte visibilité, résultats rapides, partage des bonnes pratiques et nouvelles fonctions de direction sont autant d'outils qui entretiennent la motivation. Mais avec le temps, le changement commence à fatiguer et les nouvelles façons de travailler cèdent la place aux anciennes façons de penser.

C'est le moment où le déficit de compétences devient évident ; où, faute d'indicateurs et de stimulations adaptées, on n'arrive pas à faire ce qu'il faut ; et où les équipes dirigeantes, occupées à planifier le prochain virage stratégique, ont trop souvent tendance à croire que la transition digitale est en marche et qu'il n'y a qu'à laisser faire.

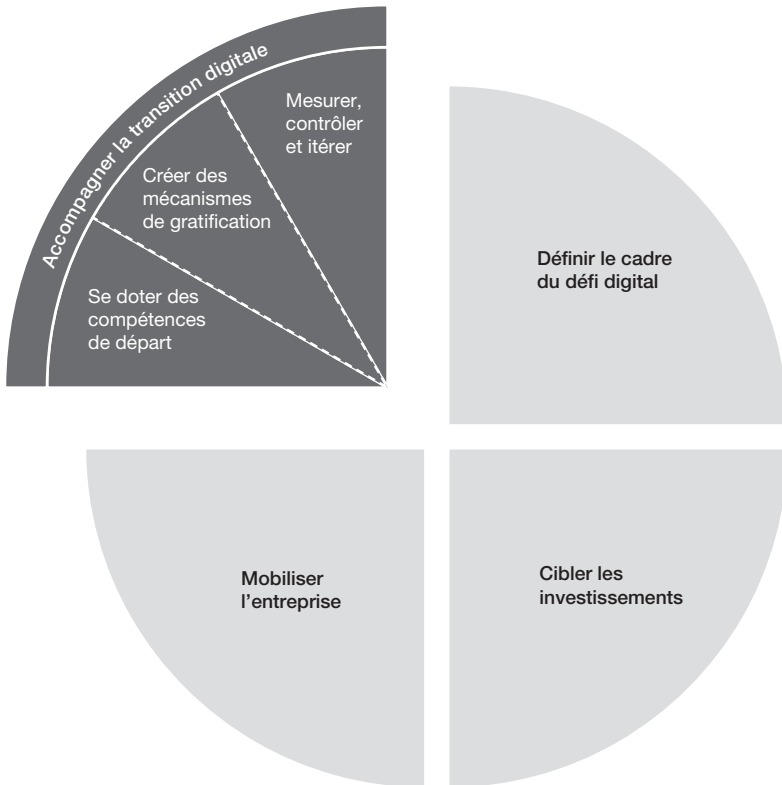
C'est un moment à risque. Tant que le numérique ne s'est pas enraciné dans l'expérience client, dans les opérations et dans les façons de travailler, il y a un vrai danger de voir retomber la dynamique de transformation. Sans un effort de tous pour accompagner le plan de transformation, votre vision et vos objectifs économiques sont menacés. Joe Gross d'Allianz Group l'a expliqué : « Je pense que le plus grand défi pour Allianz sera d'entretenir et d'accentuer la dynamique qui a été créée. C'est un processus en évolution permanente : nous ne pouvons pas espérer voir des résultats tout de suite. Il est facile pour une entreprise de retomber dans ses vieux schémas. Notre défi est de ne pas retourner dans notre

zone de confort mais de chercher sans cesse les nouvelles opportunités que le numérique peut nous offrir<sup>1</sup>. »

Qu'est-ce que les Maîtres du digital peuvent nous apprendre en la matière ? Qu'il faut vérifier que l'on utilise bien les trois leviers de la transition digitale qui permettent d'accompagner la dynamique de transformation. Posez-vous les questions fondamentales suivantes :

- *Se doter des compétences de départ.* Avez-vous un plan de mise à niveau de vos capacités numériques ? Avez-vous une plate-forme digitale bien structurée ? Existe-t-il des liens forts entre les SI et les métiers ?

Figure 12.1 : La boussole de la transformation digitale : accompagner la transition digitale



- *Créer des mécanismes de gratification.* Est-ce que vos mécanismes de stimulation, de récompense et de reconnaissance sont en ligne avec vos objectifs de transformation ?
- *Mesurer, contrôler et corriger.* Avez-vous un processus de management qui vous permet de mesurer et de suivre le progrès de votre transformation digitale ? Avez-vous assez de visibilité pour corriger votre trajectoire en cas de besoin ?

## Est-ce que vous avez les compétences de départ ?

L'innovation technologique va si vite que les entreprises n'arrivent pas à la suivre pour se doter des capacités correspondantes. Au chapitre 8, nous avons montré que les Maîtres du digital fondent leur transformation sur trois piliers solides : *les compétences digitales* – l'expérience et les connaissances des collaborateurs ; *une plate-forme digitale structurée* – l'assemblage technologique qui fait fonctionner leurs processus métiers ; et *les relations étroites entre les SI et les métiers* – des interactions confiantes, transparentes et intégrées (entre les hommes du numérique et ceux des opérations).

### *Orchestrer le développement des compétences*

Le développement des compétences digitales est un processus graduel. Il n'y a pas de solution miracle : cela ne peut pas se faire en un jour. Il relève d'un plan qui a plusieurs approches complémentaires : recrutement, formation, partenariat, acquisition et incubation.

Avant toute chose, il faut évaluer son déficit de compétences et, pour cela, faire l'inventaire des compétences disponibles : ce dont vous disposez aujourd'hui, ce que votre transformation exige et le différentiel à réduire. Confiez à vos RH la responsabilité de cette tâche, en envisageant toutes les pistes possibles.

### Recruter

La possibilité de recruter les bonnes personnes est la piste qui s'impose en premier. Elle est aussi efficace pour apporter des compétences de leadership digital au niveau de la direction que des compétences plus spécialisées dans les rôles plus opérationnels.

*Commencer par le sommet.* Il est utile de développer la sensibilisation et l'expérience au niveau de la direction. Ainsi, en 2012, Coca-Cola a fait rentrer à son comité directeur Robert Kotick, PDG de l'éditeur de jeux vidéo Activision Blizzard. Comme l'a dit Muhtar Kent, le PDG, « Bobby nous apporte son esprit d'entreprise, et son haut niveau de culture financière et de connaissance numérique. Son savoir-faire en matière de marque mondiale nous sera précieux pour la croissance de notre activité et l'optimisation de nos relations digitales avec nos consommateurs et nos clients du monde entier<sup>2</sup>. » De nombreuses entreprises font aussi entrer des cadres expérimentés au comité de direction pour lui apporter des capacités de leadership digital. En 2011, Nestlé a recruté Pete Blackshaw au poste de directeur monde du digital et des réseaux sociaux afin d'harmoniser sa stratégie de marketing digital et d'en accélérer la mise en œuvre<sup>3</sup>.

*Choisir des modes de recrutement novateurs.* Parallèlement aux filières traditionnelles, il faut utiliser tous les canaux que le numérique met à notre disposition aujourd'hui : les réseaux sociaux ainsi que les agences de recrutement et communautés en ligne. L'Oréal, par exemple, a créé le site de recrutement « Reveal » qui se présente comme un « business game<sup>4</sup> ». On ne sera pas surpris de constater que les candidats branchés digital de la génération Y préfèrent entrer en relation par l'intermédiaire d'outils digitaux : ils sont 49 % à dire qu'il y a plus de chances qu'ils prêtent attention à un poste publié de façon innovante<sup>5</sup>.

*Viser large pour recruter les talents rares.* Il faut aller chercher les talents là où ils sont ; sortir des frontières de son métier pour recruter des compétences précieuses ou s'associer avec des établissements d'enseignement supérieur pour les rencontrer de bonne heure. C'est ce qu'a fait Caesars pour doper ses compétences en analyse quantitative. Ils ont identifié les entreprises les plus en avance dans ce domaine, et c'était souvent des entreprises du secteur financier. Caesars a alors cherché à susciter des candidatures au sein de ces entreprises pour se constituer un solide noyau de compétences analytiques.

### Former

La formation est le premier moyen de développement de capacités en interne. Beaucoup de salariés ne seront que trop heureux de développer leurs compétences afin de se lancer dans l'aventure numérique. La formation prend des formes multiples : les programmes de sensibilisa-



tion au numérique, la formation et la certification de compétences spécifiques, les programmes d'échange de salariés, le mentorat inversé et jusqu'à la création d'une université digitale d'entreprise.

*Sensibiliser au digital.* À titre d'exemple, quand L'Oréal a voulu sensibiliser davantage un certain nombre de fonctions au digital, comme le marketing, la R&D, la fabrication, la communication et les ventes, elle a lancé un programme de formation de deux ans destiné à donner à 15 000 personnes, dont des managers, une bonne connaissance du numérique<sup>6</sup>.

*Former rapidement des salariés à des technologies numériques spécifiques.* Intel a lancé un programme de culture digitale (*Digital IQ*) constitué de 60 cours en ligne qui recouvraient des secteurs aussi différents que la mesure des médias sociaux ou l'identité de la marque. Son succès a débouché sur la création d'une certification interne Digital IQ 500, qui autorise les titulaires à intervenir sur les réseaux sociaux au nom de l'entreprise<sup>7</sup>.

*Organiser des programmes d'échanges de salariés.* Ces échanges sont aussi une bonne façon d'améliorer les compétences digitales de l'entreprise en s'appuyant sur des partenaires stratégiques, comme le programme d'échanges que P&G a lancé avec Google. Des salariés de chaque entreprise participent aux programmes de formation et aux réunions opérationnelles de leur partenaire<sup>8</sup>. Les salariés de P&G ont ainsi pu acquérir un savoir-faire en marketing digital et *search marketing*. Du côté de Google, qui contrôle environ 74 % des dépenses de publicité par terme de recherche, l'échange a permis à ses salariés de se faire une idée des pratiques professionnelles et de la culture du premier annonceur au monde<sup>9</sup>.

*Mettre en place des programmes de mentorat inversé.* Créé à l'origine par General Electric, le mentorat inversé consiste à mettre en binôme des salariés branchés numérique et des cadres, en dehors de toute structure hiérarchique. Comme l'explique Krish Shankar, directeur des RH du groupe indien de télécommunications Bharti Airtel : « L'avenir de la technologie sera façonné par les jeunes et si nous ne leur parlons pas, si nous ne les observons pas de près, nous ne connaissons pas leurs besoins. Un programme de mentorat inversé comme le nôtre énonce clairement que, si haut que vous soyez dans la hiérarchie, vous n'êtes jamais trop vieux pour apprendre<sup>10</sup>. »

*Créer sa propre université du digital.* Le groupe de luxe Kering a créé la Kering Digital Academy pour élever le niveau de compétences du groupe.

Elle se concentre sur trois objectifs : innover en matière de marque ; sensibiliser l'encadrement au digital et fédérer une communauté internationale autour de la transformation digitale du groupe<sup>11</sup>.

### Partenariats

Les partenariats peuvent être extrêmement utiles quand l'entreprise ne dispose pas des compétences critiques que les partenaires de son écosystème possèdent déjà. « Nous avons commencé, expliquait Angela Ahrendts, PDG de Burberry, par partager la vision que nous avons de notre écosystème avec nos partenaires technologiques. Nous leur avons dit : Burberry est mondial, dynamique et a une vision claire. Nous avons un formidable directeur du numérique et une équipe SI agile et réactive. Nous leur avons donc proposé d'être leur R&D et de nous associer pour faire des expériences<sup>12</sup>. »

Les partenariats constituent aussi une bonne façon d'accéder à des compétences stratégiques spécifiques pour innover en matière de produit ou de service. C'est ainsi que GE s'est associée à Quirky, société qui fédère une communauté d'inventeurs. Ce partenariat permet à Quirky d'accéder aux brevets de GE. Elle multiplie ainsi ses chances de transformer les meilleures idées en matière d'éclairage en produits phares pour GE. Quant à GE, elle facilite ainsi l'innovation produit, sur la base de ses technologies, sans courir de risque de piratage<sup>13</sup>. Bien encadré par des mécanismes de transfert de compétences, le partenariat peut être très efficace.

### Acquisition

Il est souvent possible d'acquérir des entreprises de petites tailles pour leur seul savoir-faire. Quand Walmart Labs a voulu renforcer son offre sur les mobiles et les réseaux sociaux, elle a acquis plusieurs sociétés qui faisaient du développement dans ce secteur<sup>14</sup>. Si d'autres méthodes sont trop lentes ou si les compétences sont rares, l'acquisition peut être la solution. Mais, comme dans tous les cas où ce sont des personnes que l'on cherche à acquérir, cette solution peut se révéler délicate à mettre en œuvre.

### Incubation

À travers l'incubation, vous investissez dans des start-up agiles et vous leur donnez accès au soutien technique et organisationnel de votre

entreprise. Vous leur ouvrez vos ressources et elles vous apportent des compétences de pointe que vous auriez du mal à acquérir sans cela. Le géant de l'agroalimentaire Mondelez, ex-Kraft Foods, a lancé son incubateur Mobile Futures en 2011 pour exploiter les capacités des start-up dans le domaine du marketing mobile. L'objectif n'était pas seulement de permettre à des entreprises technologiques du secteur mobile de prendre leur essor. Il était avant tout d'acquérir de nouvelles capacités, comme le marketing sur le point de vente, la publicité géolocalisée et les applications de télévision « sociale », et de les utiliser comme moteurs de l'innovation<sup>15</sup>. S'agissant de nourrir l'esprit d'entreprise et d'accéder à des compétences digitales de pointe, le modèle de l'incubateur peut se révéler très fécond mais sa réussite suppose un solide programme de management.

Réunir des compétences numériques solides est une condition essentielle de la pérennité d'un programme de transformation digitale. Dans certains domaines, vous aurez besoin de vous doter de capacités générales alors que, dans d'autres, vous aurez surtout besoin de compétences de niche. Il y a de multiples façons d'y parvenir. Ce qui compte, c'est l'incidence que cela aura sur l'exécution. Ayez un plan clair, faites les investissements nécessaires et déployez de façon concertée dans les fonctions et les entités opérationnelles. Et n'agissez pas seul. Entourez-vous de vos équipes RH et de celles du développement de l'organisation et donnez-leur mandat de mettre en œuvre cette complexe évolution des capacités.

### ***Construire la plate-forme digitale***

Nous avons dit plus haut qu'il était extrêmement important d'avoir une plate-forme digitale robuste. Pourquoi ? Parce qu'une plate-forme bien conçue et bien gérée fournit les données nécessaires à la prise de décisions et permet de donner aux processus le maximum d'efficacité. Une bonne plate-forme digitale est à la fois un pont vers les clients et la voie royale de la mise en place des processus, qu'ils impliquent l'interne ou les prestataires. Quand elle est bien faite, elle vous permet de personnaliser les relations avec les clients, de procéder à des analyses d'usages, d'optimiser les processus internes, de gérer sans rupture les différents canaux de communication et d'obtenir une vision synthétique de vos clients.

Une plate-forme digitale est un ensemble cohérent de processus opérationnels, ainsi que l'infrastructure, les applications et les données qui les

soutiennent : son objectif est de garantir la qualité et la prévisibilité des opérations stratégiques<sup>16</sup>. Elle doit être clairement pensée, bien gérée et aussi simple que possible. Une bonne plate-forme digitale améliore l'efficacité, la sécurité et l'agilité des processus<sup>17</sup>. Hélas, dans de nombreuses entreprises, elle n'est qu'un tas de spaghettis, inutilement complexe, sujette aux pannes et aux coûts de fonctionnement excessif.

Celui qui a le souhait de transformer ses opérations ou ses relations clients doit commencer par transformer sa plate-forme. C'est ce qu'a fait Angela Ahrendts chez Burberry quand elle a lancé son programme de transformation digitale. Et c'est ce qu'a fait Lloyds Banking Group en créant le cadre dans lequel développer de nouvelles capacités digitales. Et c'est, selon toute probabilité, la première chose que vous aurez à faire.

Qu'est-ce que cela implique ? La bonne façon d'aborder la question est de penser en termes d'architecture d'entreprise, en représentant sur une feuille de route la logique d'organisation que vous souhaitez mettre dans vos processus métiers, ainsi que la technologie qui les sous-tend<sup>18</sup>. Il est en général intéressant de penser son architecture d'entreprise en trois niveaux coordonnés. D'abord, le niveau technique, qui inclut les applications actuelles et nouvelles ainsi que l'infrastructure de traitement, de stockage et de communication. Certaines technologies seront gérées par vous, d'autres par des partenaires et d'autres enfin par des sous-traitants basés dans le *cloud*. Ensuite, le niveau des processus métiers afin de comprendre le degré d'intégration et de standardisation souhaité entre les différentes parties de l'entreprise, et comment ces processus assurent son fonctionnement. Il faut que vous puissiez définir le chemin qui vous mènera de votre situation actuelle à celle que vous visez, ainsi que les changements techniques et organisationnels que cela implique. Troisième niveau : l'architecture des données que de plus en plus d'entreprises réalisent. Elle permet de comprendre comment les informations sont produites et diffusées, de savoir si elles sont structurées ou pas, comment les utiliser dans les transactions et l'analyse, et comment gérer les impératifs de sécurité, de confidentialité et de restriction de diffusion. Et, finalement, comment voir d'un seul regard vos clients, vos processus et vos performances.

Une gouvernance forte est indispensable pour faire évoluer la plate-forme dans la bonne direction : à savoir une gouvernance qui, à la fois, rejette toute demande qui entraînerait un surcroît de complexité inutile et qui

facilite toutes les initiatives qui en amélioreront les capacités. La gouvernance joue un rôle essentiel dans la construction d'une plate-forme qui soit suffisamment standardisée pour faire gagner en efficacité et qui soit le moteur de changements qui affecteront l'ensemble de l'entreprise, comme c'était le cas de la plate-forme du distributeur de produits pharmaceutiques CVS, que nous avons vu au chapitre 8. La gouvernance doit aussi donner aux différentes entités des moyens de personnaliser certaines parties de la plate-forme ou d'y ajouter une couche d'innovation comme le font les hôtels de la chaîne Caesars Entertainment.

La construction d'une plate-forme de classe internationale est une tâche que votre directeur informatique et l'équipe technique ne peuvent pas accomplir seuls. Elle exige la collaboration du DG et des dirigeants avec les responsables des SI. Elle implique à la fois de la discipline, pour respecter les normes édictées et éviter d'introduire des exceptions qui ne sont pas indispensables, et la capacité de se projeter dans les nouvelles façons de travailler qu'une plate-forme de haut niveau et les nouvelles technologies rendront possibles. Vos responsables informatiques se révéleront des partenaires précieux si vous êtes prêt à vous impliquer avec eux.

### ***Créer des liens forts entre les SI et les opérations***

Autrefois, on nous apprenait que les SI étaient les gardiens de la technologie et les fournisseurs de service du reste de l'entreprise. Leur rôle était de rester en phase avec la stratégie et de fournir les systèmes demandés par les opérationnels. S'ils livraient dans les délais et assuraient le bon fonctionnement des systèmes, tout allait bien. Mais cela fait longtemps que cette époque est révolue.

Il ne peut y avoir de vraie transformation digitale que si les compétences des SI se fondent avec celles des opérations. Cela nécessite qu'ils se fassent confiance et qu'ils partagent une même vision des choses. Il faut également de nouvelles façons de travailler, des approches agiles, où l'on apprend en faisant, afin d'innover rapidement, en gardant le client toujours présent au centre du processus. Il faut néanmoins appliquer des méthodes plus systématiques aux projets critiques et de long terme, avoir la capacité de décider laquelle utiliser en fonction des besoins.

L'habitude, installée depuis longtemps, de travailler chacun de son côté risque de freiner l'établissement de relations étroites entre les SI et les

opérations. Dans de nombreuses entreprises, cela ne se fera pas naturellement. Mais passer d'une relation médiocre à un vrai partenariat est chose possible. Nous l'avons constaté dans des dizaines d'entreprises, partout dans le monde, et il existe de bons guides pour aider à installer ce partenariat<sup>19</sup>. Toutefois, cela prend du temps et réclame de l'énergie. Il n'est pas exclu que la transformation digitale doive démarrer avant qu'aient été créées une nouvelle culture et de nouvelles relations entre les SI et les opérations. Les Maîtres du digital utilisent des approches différentes : descendante, par projets, par la gouvernance, ou encore organisationnelle.

### Approche descendante

Chez Burberry, c'est Angela Ahrendts, la PDG, qui a décidé que le directeur informatique serait membre du comité de direction. Mais elle ne s'est pas contentée de le faire entrer dans l'équipe. Elle a travaillé en étroite collaboration avec lui pour l'aider à jouer son nouveau rôle. Et elle a demandé très clairement à ses collègues d'entretenir une relation différente avec lui, en partant de leur point de vue métier<sup>20</sup>. Et cela a marché, grâce à l'implication du plus haut niveau de la hiérarchie.

### Approche par projets

Certaines entreprises pratiquent une approche commando des projets d'innovation digitale. Ils vont chercher dans les entités opérationnelles et dans les SI les ressources nécessaires pour mener à bien un projet spécifique sur un temps limité. Avantage : facilité d'organisation et amélioration de la communication. Inconvénient : les deux groupes ne s'engagent pas dans une collaboration de longue durée.

### Approche par la gouvernance

Une gouvernance robuste exige l'intégration des deux approches pour valider et conduire les projets. Elle permet aux responsables des deux bords de consacrer du temps à décider de la façon de mener leurs projets communs. Demander aux opérationnels d'être comptables des résultats financiers des projets technologiques est une bonne façon de s'assurer que les SI et les métiers marchent de concert. Ainsi, dans un grand groupe du secteur de l'habillement, si une division a besoin de faire financer un projet digital, son président le présente directement devant un comité de pilotage et doit chiffrer le retour financier qui en est attendu. Après coup, il doit retourner devant ses collègues et dire si le résultat attendu

a été atteint ou non, en montrant pourquoi. En installant ce type de responsabilité, on crée des liens forts entre technologie et métiers, car la crédibilité du responsable opérationnel dépend de sa capacité à collaborer étroitement avec les SI pour arriver au résultat annoncé.

### Approche organisationnelle

Certains changements organisationnels aident à réduire la distance entre les SI et les métiers. Ainsi Tetra Pak met ceux-ci en synergie en les rendant co-responsables de processus opérationnels importants. Le responsable du processus a la maîtrise des changements qui l'affecteront et il coordonne les équipes techniques et opérationnelles qui les mettent en œuvre. Dans d'autres entreprises, les deux équipes sont rattachées au même directeur. D'autres encore ont créé des entités spécifiques chargées de dessiner leur feuille de route digitale. Ces entités, comme Nike Digital Sport ou celle de Lloyds Banking Group, peuvent disposer de leur propre personnel ou y intégrer des ressources partagées. Il peut enfin s'agir de SI à deux vitesses comme nous l'avons vu au chapitre 8.

Quelle que soit l'approche choisie, il est indispensable de faire en sorte que les SI et les métiers travaillent en collaboration plus étroite, dans une ambiance de confiance et de vision partagées, pour accompagner la transformation et gagner l'avantage concurrentiel des Maîtres du digital.

## **Avez-vous des systèmes de gratification en phase avec vos objectifs de transformation ?**

Les objectifs de transformation sont indissociables des indicateurs qui les mesurent. Les systèmes de gratification sont le ciment qui les solidarise. Une grande partie des difficultés rencontrées ne fait qu'exprimer le décalage entre mesures et gratifications. C'est pour cette raison que les deux tiers des Maîtres du digital que nous avons étudiés ont fait correspondre des mécanismes de gratification à leurs objectifs de transformation digitale<sup>21</sup>. C'est une bonne occasion de réexaminer la combinaison de stimulations financières et non financières qui serviront le mieux les buts de l'entreprise. Il est nécessaire de formater le système de gratification de façon à surmonter les conflits et à accompagner le processus de transformation.

## *Commencer par le haut*

Nous avons vu, dans la phase de cadrage, qu'il est essentiel de fédérer l'équipe de direction autour d'une vision commune. Tout au long de ce livre, nous avons aussi analysé la nature transversale de la transformation digitale. Une stimulation collective de l'équipe dirigeante – basée sur l'avancée et sur la réussite de la transformation – aide souvent à fédérer ses membres.

## *Un fonctionnement fluide d'un bout à l'autre de la chaîne*

Les métiers posent souvent un vrai problème de mise en phase avec les objectifs de transformation. Comment garantir le bon fonctionnement des processus clés, d'un bout à l'autre, et comment assurer la continuité entre directions fonctionnelles et entités opérationnelles ? Certaines incohérences au sein de votre système de gratification se révéleront de bonne heure, et il sera indispensable d'y remédier. Mais ce ne sera pas le cas de toutes. Vous devez rester vigilant, car elles pourraient constituer des goulets d'étranglement ou servir d'excuse pour ralentir le mouvement. La résistance au changement a été citée, dans notre première phase d'entretiens, comme un des plus gros obstacles à la transformation<sup>22</sup>.

À titre d'illustration, prenons l'exemple de la distribution. Avec la hausse rapide de la fréquentation en ligne, l'un des plus grands défis pour les distributeurs est d'intégrer le trafic en ligne et la fréquentation des points de vente physiques. En 2011, Walmart a créé un nouveau système de stimulation pour les responsables de magasin et leurs salariés. Leur mission était désormais de promouvoir les ventes en ligne autant que les ventes en magasin, depuis leur zone respective. En conséquence de cette mise en cohérence du système de gratification, les salariés ont commencé à promouvoir Walmart.com, la nouvelle application sur iPad et l'application Facebook My Local Walmart auprès des 140 millions de clients qui fréquentaient les magasins chaque semaine<sup>23</sup>.

De la même façon, la chaîne britannique John Lewis a déployé sa stratégie « Click and Collect », dont l'idée était de permettre aux clients d'aller récupérer leurs achats en ligne dans un magasin. Afin de promouvoir une vraie coordination entre le site marchand et les magasins, John Lewis a crédité le magasin local du client des ventes en ligne qu'il a effectuées. Les responsables de magasin sont donc devenus comptables non seule-



ment de leurs ventes locales, mais de l'ensemble des ventes par Internet des clients de leur zone. Ce changement a donné envie aux responsables de pousser les clients à faire des achats sur le site. Depuis le déploiement de sa stratégie « Click and Collect », le tiers des commandes en lignes est récupéré par les acheteurs dans les magasins John Lewis ou Waitrose, sa branche alimentation<sup>24</sup>.

### ***S'assurer que les gratifications ne soient pas seulement financières***

Le système de gratification qui permet de soutenir la transformation digitale ne doit pas être limité à l'argent. Les avantages immatériels, comme le statut, la réputation, la reconnaissance, le savoir-faire et les privilèges sont de puissants moteurs de motivation, de productivité et de réussite des ambitions de transformation<sup>25</sup>. Les études vont jusqu'à laisser penser que les motivations non financières peuvent être plus efficaces que les gratifications financières pour nourrir l'implication des salariés<sup>26</sup>. Ainsi, Codelco au Chili, tout comme l'entreprise technologique EMC, a créé un prix interne de l'innovation pour promouvoir la production d'idées, encourager les ouvriers à innover et contribuer au changement culturel.

Les technologies numériques rendent aussi possible des stimulations d'un genre nouveau, comme la « ludification ». Des gratifications immatérielles, comme la reconnaissance ou le retour en temps réel inhérents aux programmes de ludification donnent des résultats positifs. Une PME avait installé un nouveau système de signalement d'événements à l'intention de sa force de vente, mais elle a constaté qu'il était très peu utilisé. Pour y remédier, elle a lancé un concours de ventes sur une semaine : chaque événement signalé se voyait attribuer un point et le salarié qui totalisait le plus grand nombre de points recevait une invitation au restaurant d'une valeur de 100 dollars. Le nombre d'événements a bondi de 750 %. Après quatre semaines de concours, le nombre des événements signalés avait été multiplié par six<sup>27</sup>.

### ***Ne pas réserver les gratifications aux membres de l'entreprise***

Une part de votre transformation digitale peut exiger que vous étendiez les gratifications à vos fournisseurs, à vos partenaires et même à vos clients. Samsung, le géant coréen de l'électronique, voulait augmenter

la part de la recommandation clients sur le portail Samsung.com. Le groupe a déployé un programme de stimulation qui mettait en œuvre des mécanismes de jeux pour mesurer, reconnaître et récompenser ses grands clients ambassadeurs qui pourraient recommander les produits Samsung à leurs réseaux. En allant regarder au-delà du groupe, Samsung a transformé des visiteurs passifs en avocats actifs de la marque. Le site a enregistré une augmentation de 500 % des commentaires des clients<sup>28</sup>.

La réussite de votre programme de transformation dépendra fortement de votre capacité à mettre votre système de gratification et de reconnaissance en phase avec vos objectifs. C'est un défi complexe et à multiples dimensions. Les déphasages ne seront pas toujours évidents d'emblée, et vous devrez donc les traiter pas à pas. Mais le jeu en vaut la chandelle : les gratifications stimulent les comportements, pour le meilleur ou pour le pire. Et, au bout du compte, le changement des comportements sera le moteur du changement de votre culture d'entreprise.

## **Vos avancées dans le digital font-elles l'objet de mesures et de suivi ?**

Le vieil adage managérial qui dit que « l'on ne peut pas gérer ce que l'on ne sait pas mesurer » reste aussi vrai pour la transformation digitale que pour toute autre activité d'entreprise. Elle ne peut pas être portée uniquement par un acte de foi de l'équipe dirigeante. Seule la mise en place d'un système efficace de mesure et de suivi vous prouvera que vos investissements et les changements opérationnels en cours bénéficient vraiment à l'entreprise. En outre, comme le pensent plus des deux tiers des cadres que nous avons questionnés, les indicateurs jouent un rôle clé dans le changement de culture d'une entreprise<sup>29</sup>. Les indicateurs doivent donc constituer la colonne vertébrale du programme de transformation : ils sont le tableau de bord qui permet de le piloter.

Comment mesurer et suivre l'avancée de la transformation ? La bonne méthode comporte quatre temps : gérer le tableau de bord stratégique, impulser une étude de faisabilité pour chaque projet et définir les indicateurs clés qui permettront de mesurer son avancement, articuler les mesures globales et celles des projets et, enfin, mettre en place un processus de révision et de correction.

## ***Gérer le tableau de bord stratégique***

Le suivi du tableau de bord stratégique relève de l'équipe de direction. Nous avons vu plus haut, à propos de la phase de ciblage des investissements, comme il était important de traduire la vision en objectifs stratégiques qui reflètent la situation visée. Les indicateurs financiers sont appelés à jouer un grand rôle. Mais cela ne doit pas empêcher le tableau de bord stratégique de comporter également des objectifs en termes d'expérience client, de processus opérationnels et de capacités organisationnelles. Le tableau de bord est là pour fournir le cadre de base dans lequel se déroule toute la transformation digitale. Il faut en gérer activement les différentes composantes pour s'assurer qu'elle se déroule de façon équilibrée.

Un groupe multimarque mondial voulait faire le point sur l'avancement de son programme de transformation digitale. L'équipe de direction a donc mis en œuvre un tableau de bord digital pour s'assurer une bonne visibilité des objectifs et une vision d'ensemble de la transformation du groupe. Puis, elle a réalisé un bilan financier virtuel de l'ensemble de ses activités en ligne, indépendant des entités qui produisent le chiffre d'affaires ou qui supportent les coûts. Elle a aussi réalisé un indice de transformation digitale qui permettait de suivre l'avancement de chaque entité opérationnelle. Mais les mesures ne viennent pas toutes d'en haut.

## ***Impulser l'étude de faisabilité et définir les indicateurs clés de chaque projet***

Au chapitre 10, nous avons aussi souligné la nécessité de quantifier et de suivre les bénéfices enregistrés à chaque étape de la feuille de route digitale – en invitant les salariés responsables à assumer cette tâche avec rigueur et sérieux. En outre, la réalisation d'études de faisabilité claires et parlantes motive fortement les collaborateurs.

Il y a toutes sortes d'indicateurs de performance. Certains sont très généraux et d'autres très pointus. En général, il suffit de quelques indicateurs pour mesurer le progrès de la performance liée aux processus, comme le temps nécessaire pour délivrer une carte de crédit commandée en ligne. D'autres sont davantage liés à des essais et à des validations d'hypothèse, comme la mesure de l'impact d'une campagne sur Facebook. L'essentiel est de choisir des indicateurs stratégiques en phase avec vos objectifs de transformation à long terme.

### *Articuler mesures globales et mesures de projets*

L'articulation des mesures globales et des mesures de projets permet de construire un processus de management cohérent. Il faut expliciter le rôle de chaque projet par rapport aux objectifs de transformation et au tableau de bord stratégique. Il faut aussi comprendre la cause et l'effet de chaque projet. Grâce à cette gamme d'indicateurs, les équipes restent concentrées sur l'objectif de donner corps à la vision et de permettre aux patrons des métiers d'avoir une bonne visibilité sur son impact économique.

### *Mettre en place un processus de révision et de correction*

Un processus de révision et de correction vous permettra de suivre l'avancement de la transformation et de corriger la trajectoire le cas échéant. Ces révisions doivent être menées avec rigueur, à un rythme soutenu et avec toute la souplesse qu'exigent les programmes digitaux. La transformation digitale nécessite de s'adapter en permanence à l'évolution des technologies ainsi qu'aux opportunités d'amélioration découvertes et testées par les équipes. Les entreprises des secteurs traditionnels apprennent vite, en s'inspirant de celles qui sont nées avec le numérique. Ainsi, en Grande-Bretagne, l'administration s'est lancée récemment dans le programme « Numérique par défaut ». Mike Bracken, directeur des Government Digital Services, a expliqué l'approche « itérative » qu'il a adoptée : « Agir vite, constater rapidement ce qui ne marche pas, tirer les leçons et évoluer en permanence, ce qui implique que les compétences soient intégrées à l'organisation<sup>30</sup>. »

Le processus de révision et de correction aidera l'équipe dirigeante à choisir et hiérarchiser les nouveaux projets, selon qu'ils rapprochent des objectifs ou qu'ils sont accessoires. Il vous aidera aussi à abandonner ceux qui ne débouchent pas sur des bénéfices réels. Au niveau opérationnel, il permettra que les projets stratégiques avancent comme prévu et alertera dès que des goulets d'étranglement structurels freinent la progression.

Entretenir la dynamique de transformation est essentiel à sa réussite sur le long terme. Pour cela, il est nécessaire d'acquérir les nouvelles compétences qui rendront le changement possible, en mettant en phase le système de gratification grâce auquel les salariés resteront motivés et les goulets d'étranglement seront supprimés. Il faut aussi mettre en place un processus de révision et de correction pour mesurer l'avancement des

projets à intervalles rapprochés. Quand l'enthousiasme retombe et que vous commencez à vous heurter à davantage de résistance en interne, ces différents appuis seront essentiels pour vous aider à garder le cap.

Alors, en quoi la pérennisation de la transformation est-elle spécifique dans le cas du digital ? Plus encore que dans les autres cas, il est essentiel d'intégrer capacités technologiques et capacités métiers. Vous allez prendre l'avantage sur vos concurrents en faisant monter en puissance vos capacités numériques plus vite qu'eux. La construction d'une plateforme cohérente accélérera votre transformation. Dans le cas du numérique, elle exige de fondre ensemble compétences technologiques et compétences métiers. La mise en cohérence des mécanismes de stimulation et de gratification entre le site et les magasins est plus importante que jamais et aidera à faire sauter les goulets d'étranglement. Le numérique rend possible de nouvelles formes de stimulation, notamment en matière de jeux. La mise en relation des indicateurs globaux et locaux montrera clairement comment chaque projet digital contribue à la transformation. Vous voici donc au bout du voyage ? Certainement pas. Bien entendu, vous avez appliqué les méthodes qui ont permis aux Maîtres du digital de prendre l'avantage ; mais la transformation est un processus sans fin. Quand bien même vous seriez devenu un Maître du digital, il faudra continuer à travailler pour le rester. Nous allons expliquer pourquoi.

## **Votre entreprise est-elle capable d'accompagner son processus de transformation digitale ?**

Le tableau 12.1 reprend les trois étapes à franchir pour relever durablement le défi du digital. Étape par étape regardez les questions centrales et évaluez honnêtement le point où vous en êtes, en la notant de 1 à 7 (1 = pas du tout d'accord ; 4 = ne me prononce pas ; 7 = tout à fait d'accord). Puis faites le total des notes de l'étape.

À chaque étape, nous indiquons le score des Maîtres du digital ainsi que le plancher en dessous duquel il est nécessaire de prendre des mesures pour redresser la situation. Si votre score est du niveau des Maîtres du digital, vous êtes prêt à continuer. S'il est de niveau intermédiaire, demandez-vous pourquoi et sur quel sujet vous avez encore besoin de préparer l'accom-

agement de votre transformation. Si vous êtes au niveau inférieur, il est temps de prendre des mesures correctives. Enfin, si vous êtes très en dessous, vous risquez l'épuisement prématuré. Nous vous recommandons de reprendre la construction de vos capacités, de votre système de gratification et de vos indicateurs pour être sûr de la durabilité de votre transformation.

*Tableau 12.1 : Dans quelle mesure votre entreprise est-elle capable de soutenir son processus de transformation ?*

*Pour chaque question, notez-vous de 1 à 7 : 1 = pas du tout d'accord ; 4 = ne me prononce pas ; 7 = tout à fait d'accord) et reportez-vous à la recommandation d'action correspondante.*

<b>Avez-vous les capacités de base nécessaires ?</b>	<b>Score</b>
L'entreprise investit dans les compétences nécessaires.	
Là où cela est justifié, nous utilisons des plates-formes digitales partagées.	
Les SI et les métiers entretiennent de relations étroites.	
<b>TOTAL</b>	

Votre score : plus de 16 : vous disposez des capacités de base ; entre 8 et 16 : vous avez commencé à vous doter des capacités nécessaires mais il vous reste encore du travail à faire ; moins de 8 : vous devez réfléchir à des programmes spécifiques d'amélioration de vos capacités de base.

<b>Votre système de gratification est-il en phase avec vos objectifs de transformation ?</b>	<b>Score</b>
Les stimulations financières (primes, etc.) sont en phase avec les objectifs de transformation digitale.	
Les mécanismes de gratification et de reconnaissance sont en phase avec les objectifs de transformation digitale.	
Les gratifications individuelles (revues de performance, promotions, etc.) sont en phase avec les objectifs de transformation digitale.	
<b>TOTAL</b>	

Votre score : plus de 14 : vos systèmes de gratification sont en phase avec vos objectifs ; entre 6 et 14 : cherchez le consensus autour d'une stratégie de gratification viable, en phase avec la transformation digitale ; moins de 6 : mettez en œuvre des systèmes de gratification spécifiques qui permettent d'atteindre les objectifs digitaux.

## Chapitre 12 - Accompagner la transformation digitale

<b>Avez-vous les moyens de mesurer et de suivre votre état d'avancement ?</b>	<b>Score</b>
Les projets digitaux sont évalués par un ensemble d'indicateurs de performance partagés.	
Nous avons une vision claire du lien entre les indicateurs de performance des projets et les objectifs du tableau de bord stratégique.	
L'équipe de direction fait régulièrement le point sur l'avancement de la transformation digitale.	
<b>TOTAL</b>	

Votre score : plus de 15 : vous êtes sûr d'avoir mis en place les bons indicateurs de performance ; entre 7 et 15 : isolez les paramètres spécifiques de mesure et utilisez-les pour mesurer l'avancement ; moins de 7 : mettez en place un processus de définition d'indicateurs, identifiez le bon niveau de mesure et suivez l'avancement de façon itérative.





## ÉPILOGUE

# VOUS N'AVEZ ENCORE RIEN VU

Tout au long de ce livre, nous avons développé les raisons pour lesquelles il est nécessaire que vous fassiez de votre entreprise un Maître du digital – et que vous lui donniez les moyens de mettre à profit chaque nouvelle vague d'innovations numériques pour augmenter de façon radicale les résultats et le périmètre de son activité. Nos recherches ont montré que ce sont les Maîtres du digital qui performent le mieux, et cette raison seule devrait suffire à susciter l'intérêt des équipes de direction pour les concepts que nous avons présentés. Mais une autre raison motive cet intérêt, et elle est encore plus fondamentale : *en matière d'incidence du numérique sur le monde des affaires, nous n'avons encore rien vu.*

## **Le numérique, agitateur infatigable du monde des affaires**

Les innovations que nous avons décrites dans les chapitres précédents – réseaux sociaux, dispositifs mobiles, outils d'analyse, capteurs intelligents et *cloud computing* – sont fortes et profondes. Elles remodelent l'expérience client, les opérations et les modèles d'affaires. Elles le font à un rythme et avec un impact stupéfiants mais elles ne constituent qu'un prélude à ce qui nous attend.

Non seulement le numérique va continuer à jouer son rôle d'agitateur infatigable du monde des affaires mais il va l'accélérer, de façon exponentielle. La loi de Moore va continuer à battre la mesure de l'avenir digital<sup>1</sup>. Dans cinq ans, la puissance des outils numériques aura décuplé à prix constant. Et dans dix ans, elle aura été multipliée par cent. Si vous

avez eu du mal à suivre le rythme des changements survenus au cours des dernières années, vous êtes mal parti. Vous aurez encore plus de mal dans l'avenir, sauf si vous vous dotez des compétences des Maîtres du digital.

La bonne nouvelle est que l'on peut déjà voir venir quelques-unes des prochaines innovations transformatrices. Elles vont continuer à remodeler en profondeur l'expérience clients et les opérations. Nous avons constaté que les Maîtres du digital s'y préparent déjà activement.

L'innovation la plus significative est l'incidence permanente sur les affaires des données et de leurs outils d'analyse, l'augmentation spectaculaire de la quantité d'informations disponibles sous forme numérique et de la possibilité d'accéder à des connaissances inédites pour prendre des décisions plus éclairées. C'est d'une importance fondamentale car les *datas* irriguent la science, et améliorent notre compréhension des causes et les raisons des phénomènes. Dans les années qui viennent, les entreprises intelligentes se serviront des méga-données (*big data*) pour gérer mieux, plus intelligemment et avec davantage de rigueur certaines de leurs activités stratégiques : anticipations et prévisions, recrutement et promotions, spécifications produits, optimisation des processus internes, marketing et publicité, personnalisation des produits et des services, etc. Les entreprises qui utiliseront les méga-données pour s'améliorer dans ces domaines laisseront les autres sur place, aussi certainement qu'un joueur qui connaît les probabilités laisse sur place ceux qui parient sur la base de leur seule intuition.

On ne saurait trop vite renforcer ses compétences d'analyse parce que les informations disponibles sur les clients et sur les opérations ne cessent de s'enrichir, les techniques d'analyse non structurées ouvrent les médias sociaux à l'investigation et, enfin, parce que la collecte de données ne cesse d'augmenter à travers « l'Internet des objets ». Comment ferez-vous évoluer vos processus internes quand vous aurez en temps réel des informations détaillées sur la productivité de vos processus et de vos produits ? Comment évolueront votre recrutement et l'ensemble de vos processus RH quand vous disposerez de ce type d'indicateurs sur vos salariés ? À quel point serez-vous à même d'améliorer la personnalisation de vos services quand vous aurez affiné votre connaissance des besoins et des comportements de vos clients ? Les vagues suivantes d'innovation auront aussi un impact : la robotique, la fabrication additive ou l'impres-

sion 3D, la réalité augmentée et la technologie portable, pour ne citer qu'elles, vont changer fondamentalement le fonctionnement du monde des affaires. Elles vont transformer la nature des opérations, de l'expérience client ainsi que celle des modèles d'affaires.

Jusqu'à une époque récente, les robots industriels étaient coûteux, monotâches et dangereux pour les ouvriers qui travaillaient à proximité, mais tout cela est en train de changer. Dans de nombreuses usines, des personnes humaines travaillent au coude à coude avec des automates, dans une collaboration sans cesse plus étroite. Les robots sont de plus en plus capables de voir, de sentir et, globalement de percevoir leur environnement, ce qui leur permet d'assumer de plus en plus de tâches. Ils sont en train de sortir des frontières de l'atelier et de pénétrer les autres secteurs de l'économie : les voitures sans chauffeur, entre autres véhicules autonomes, sont des robots, même s'ils n'ont pas une forme humaine. Ils vont changer les métiers de la logistique et du transport, et pas seulement ceux de la production. Avec l'arrivée de Watson, l'ordinateur qui a gagné le jeu télévisé *Jeopardy!*, dans le domaine du droit et de la médecine, à quoi peut-on s'attendre ? Comment les robots industriels vont-ils remodeler la gestion des chaînes d'approvisionnement et de la logistique ?

La fabrication additive, ou l'impression 3D, va ouvrir des possibilités industrielles inimaginables. Avec elles, les entreprises vont peut-être devenir capables d'« imprimer » des pièces en volume aussi facilement qu'elles impriment aujourd'hui des documents, même si cela prendra plus de temps. Ces pièces, réalisables en différentes matières, y compris le plastique et le métal, peuvent avoir une structure géométrique extrêmement complexe. En effet, l'impression 3D ne subit pas les mêmes contraintes que les processus traditionnels de fabrication. On l'utilise déjà intensivement pour le prototypage, ainsi que pour les petites séries de pièces spécialisées et elle est vouée à se développer au-delà de ces premières utilisations. Comment allez-vous gérer vos stocks quand vous n'aurez plus besoin de garder des réserves de petites pièces ? Comment vont évoluer vos activités de conception et de vente si vous pouvez « imprimer » des pièces personnalisées à la demande ?

La réalité augmentée entremêle des environnements réels avec des données supplémentaires pour en donner une version modifiée par des formes sensorielles – sons, graphismes et vidéo – produits par ordinateur. Cette technologie permettra aux consommateurs, plus que jamais,

de mieux se rendre compte de ce que vos produits et vos services peuvent leur apporter. Essayer une nouvelle tenue dans une cabine virtuelle, modifier sa couleur, l'accessoiriser avec des bijoux pour lui donner un style plus habillé ou demander l'avis de vos amis sur Facebook, tout cela va devenir courant. Avec le temps, acheter en ligne offrira sans doute une expérience aussi riche que d'aller dans une boutique.

La réalité augmentée va aussi changer les processus internes. Les ingénieurs de maintenance seraient à même d'identifier sur leurs tablettes des parties de l'infrastructure et de visualiser automatiquement, en surimpression, l'historique et les procédures de maintenance. Les concepteurs de produits d'une grande entreprise d'électronique ont ainsi découvert, grâce à la réalité augmentée en 3D, ce que leur logiciel de conception en 2D ne leur avait pas permis de voir : qu'un faisceau de câbles frottait continûment contre une autre pièce, entraînant ainsi une rupture prématurée. Comment allez-vous pouvoir utiliser cette technologie pour améliorer l'expérience de préachat de vos prospects et pour améliorer substantiellement la productivité de vos opérations ?

La technologie portable, comme on l'appelle communément aujourd'hui, associe surveillance et conseil en temps réel avec design et mobilité. Le FuelBand de Nike, que nous avons décrit plus haut, en est un exemple. Les dispositifs portables suivent tout, depuis la structure du sommeil jusqu'au rythme cardiaque. Les chaussettes intelligentes surveilleront votre technique de course. Vous pourrez changer à volonté les propriétés thermiques de votre T-Shirt ou sa couleur. Les lunettes à réalité augmentée, comme les Google Glass, vont ouvrir des horizons incroyables. À titre d'exemple, des images vidéo de l'intérieur d'une machine peuvent défiler directement dans les lunettes du technicien, en surimpression des caractéristiques techniques, afin d'affiner son diagnostic, tout en lui laissant les mains libres pour effectuer la réparation. Peut-être le suivi en continu de l'usage de vos produits va-t-il faire surgir de nouvelles sources de croissance ? Saurez-vous transformer en revenus le nouveau flux d'information qui résultera du numérique portable ? Avez-vous pensé à l'amélioration de la productivité de vos ingénieurs et de vos techniciens, le jour où ils pourront l'intégrer dans leurs opérations stratégiques ?

La vitesse à laquelle les technologies se renouvellent va aussi modifier votre façon de vous organiser et d'innover. Ce que l'on appelle l'économie collaborative oblige à repenser le modèle des grands groupes à forte

intensité capitaliste. L'innovation ouverte crée des communautés d'intérêts, révèle de nouvelles sources de talents et permet de résoudre certains problèmes de manière plus rapide et plus économique que les approches qui ne comptent que sur les ressources internes et la planification centralisée<sup>2</sup>. Les médias sociaux et leur flux continu d'informations peuvent enjamber les frontières au sein de l'entreprise et aplatir les hiérarchies. Quel sera le rôle de l'encadrement intermédiaire dans une entreprise qui aura accompli sa transformation digitale ? Comment pourrez-vous dépasser les limites auxquelles se heurte le modèle traditionnel d'organisation ?

## **La transformation digitale, c'est maintenant**

Le numérique pénètre tous les aspects du monde des affaires – métiers, entreprises, processus, décisions, emplois. Il modifie en profondeur la façon dont les entreprises sont structurées et dirigées, leurs résultats et leur position concurrentielle. Avec le temps, il va créer de nouveaux terrains de compétition, avec leurs règles, leurs gagnants et leurs perdants.

On ne peut pas prédire avec précision comment les innovations que nous avons évoquées vont se développer, ni quels seront le périmètre et la profondeur de leur impact. Nous pensons que chacune, prise individuellement, sera probablement importante mais que, combinées les unes aux autres, elles seront à l'origine d'une immense transformation.

Tout comme nous sommes certains que d'autres technologies le seront encore davantage même si nous ne les connaissons pas encore. L'histoire du progrès technologique, et particulièrement en matière de numérique, est pleine de surprises. Qui aurait imaginé qu'en l'espace d'une seule génération l'ordinateur personnel deviendrait l'outil de travail virtuel de tous les travailleurs intellectuels ? Ou qu'une simple interface média ferait de l'Internet, qui n'était qu'un réseau de fanas d'informatique, le tissu relationnel du monde entier ? Que les téléphones deviendraient une nouvelle catégorie d'ordinateurs ? Et que les médias sociaux, qui n'étaient il y a dix ans qu'un simple moyen de distraction, mettraient en relation des milliards de personnes et constitueraient une force capable de renverser des gouvernements ?

## GAGNER AVEC LE DIGITAL

Et nous ne sommes pas au bout de nos surprises. Le monde regorge d'innovateurs, de chefs d'entreprise, d'inventeurs, de bricoleurs de génie et de *geeks*. Ces passionnés de technologie vont inventer des choses qui changeront le monde des affaires, et donc le monde tout court. Nous ne sommes pas assez forts en prospective technologique pour annoncer en quoi elles consisteront, mais nous sommes parfaitement certains qu'elles se produiront. Nous n'avons encore rien vu.

La meilleure – en fait la seule – façon de se préparer à ces changements est de travailler dès maintenant à devenir un Maître du digital. Les entreprises qui se désintéressent du numérique, pour ne rien dire de celles qui y sont hostiles ou qui ne voient pas comment en faire le cœur de leur activité, vont connaître des temps de plus en plus durs avec la succession des innovations et des ruptures dans les méthodes de management.

Nous avons écrit ce livre pour vous guider dans ce travail. Il ne propose pas une solution toute faite, une description complète de ce qu'il faut faire pour convertir une entreprise au numérique, parce qu'une telle solution n'existe pas. Il n'y a pas deux entreprises semblables et donc pas deux façons semblables de devenir Maître du digital. Mais les constantes que nous avons repérées chez ceux qui y sont parvenus, celles qui constituent leur ADN, constituent une aide à la transformation de n'importe quelle entreprise.

Nous espérons que les exemples, les explications et les cadres de travail que nous avons partagés avec vous, aideront votre entreprise à prospérer dans ce nouveau monde issu de la transformation digitale.

## POSTFACE

# GAGNER AVEC LE DIGITAL EN FRANCE

En 2010, dans un ouvrage intitulé *Triggers*<sup>1</sup>, nous écrivions que « diriger une entreprise, c'est savoir la transformer pour prendre un temps d'avance. » C'est-à-dire, décider de ne pas subir quand le monde bouge en profondeur. Et, déjà à l'époque, six grandes mutations décisives ressortaient de l'analyse prospective : sociologique, géopolitique, éthique, urbaine, écologique et numérique avec l'entrée dans l'âge de l'immatériel et son corollaire, la transformation numérique des organisations.

C'est à cette époque que Capgemini Consulting lançait un programme de recherche conjoint sur la transformation digitale avec le « Center for Digital Business » du MIT dirigé par les professeurs McAfee, Brynjolfsson et Westerman. La spécificité de cette recherche était dans la définition de son objet : loin des fameux GAFA<sup>2</sup>, des inévitables « start-up » et autres « barbares du Net » de tout poil, il s'agissait d'examiner comment les entreprises traditionnelles des secteurs classiques de l'économie répondaient à l'enjeu de la transformation numérique : sur quoi portait la transformation ? Comment les dirigeants en formulaient-ils les enjeux ? Comment s'organisait la gouvernance de cette transformation ? Pouvait-on dégager un cadre d'analyse commun ? Existait-il des caractéristiques communes aux organisations les plus avancées dans la maîtrise de cette transition et avec quels impacts sur leur performance économique et financière ? En somme, y avait-il des gagnants de la transition numérique issus de l'économie traditionnelle et pouvait-on apprendre de leur succès ? Le livre *Leading Digital*<sup>3</sup> publié en 2014 aux États-Unis dont vous avez entre les mains l'édition française, ainsi que la revue *Digital Transformation* publiée semestriellement en anglais<sup>4</sup>, tentent de répondre à ce défi.

Cet effort de structuration d'une recherche sur la transition numérique est né d'une réflexion en profondeur des équipes de Capgemini Consulting et a essaimé à l'aide du partenariat avec le MIT à l'échelle mondiale, sous la houlette de Didier Bonnet, vice-président. Presque six ans après les réflexions initiales et quasiment deux ans après la publication de ce livre aux États-Unis, que s'est-il passé en France ? Que peut-on dire de la transformation digitale de nos entreprises, administrations, associations ? Quels sont les domaines d'excellence où notre pays peut rayonner avec des positions de premier plan en ce début de siècle ?

Le 7 novembre 2014, après neuf mois de travaux et plus de 500 personnes consultées, Philippe Lemoine, président de la Fondation Internet Nouvelle Génération (FING) et du Forum Action Modernités, remettait au gouvernement un rapport portant sur la transformation numérique de l'économie française intitulé *La Nouvelle grammaire du succès : la transformation numérique de l'économie française*<sup>5</sup>.

Ce rapport partait d'un constat : pour la France, le numérique offrait une chance à saisir à condition de prendre en compte ces principes suivants. « Le numérique obéit à une grammaire bien précise. (...) Il y a des règles de jeu très strictes et nous devons impérativement nous y plier (...) : la France doit s'adapter. Elle doit s'adapter à la compétition du XXI<sup>e</sup> siècle, pas à celle du siècle dernier. Cette grammaire du numérique est la grammaire de l'efficacité de notre temps<sup>6</sup>. »

Le rapport déclinait trois opportunités pour saisir cette chance dans notre pays :

1. Devenir pionnier en inventant des droits nouveaux et des libertés numériques nouvelles en misant sur l'éducation et la formation.
2. Inventer les formes nouvelles de commerce ou de service qui incorporent le numérique comme facteur d'innovation ou de différenciation pour muscler notre tissu de PME-PMI.
3. Moderniser nos champions traditionnels que sont l'État et l'administration d'une part, les grandes entreprises industrielles et de service d'autre part. Ils ont été les atouts de la France, ils peuvent le redevenir s'ils deviennent des Maîtres de la transformation digitale.

Le rapport concluait : « Face au numérique, la France se transforme. Elle est prête à une accélération. En moins de trois ans, nous pouvons nous



mettre ensemble sur une trajectoire ambitieuse de succès, de dynamisme, de transformation, d'utopie concrète et d'espoir<sup>7</sup>. » Un peu plus d'un an plus tard, qu'observe-t-on ? Quels sont les domaines où l'on peut constater cette accélération ?

En reprenant le cadre de l'analyse développé par George Westerman, Didier Bonnet et Andrew McAfee, passons en revue les trois domaines où s'est exercée la transformation digitale : l'expérience client, les opérations et les modèles d'affaires.

### • La transformation digitale de l'expérience client :

Selon l'étude chiffres clés 2015 de la FEVAD<sup>8</sup>, « la France est à la troisième place dans le top 5 européen du e-commerce avec 62,4 milliards d'euros en 2015, derrière le Royaume-Uni et l'Allemagne et devant la Russie et l'Espagne ». On estime à 112 000 les emplois du e-commerce en 2014. Pour 2016, le secteur table sur un chiffre d'affaires supérieur à 70 milliards d'euros (+ 10 %). Cette activité représente 182 000 sites marchands dont seulement 6 000 sites réalisent plus d'1 million d'euros de recettes par an.

Le secteur touristique dégage le plus gros chiffre d'affaires par le biais d'Internet avec un CA estimé à 18,3 milliards d'euros qui représente 32 % du e-commerce en France. Il devance l'habillement à 5,4 milliards d'euros et l'équipement de maison à 4 milliards.

Les ventes réalisées depuis les smartphones et tablettes représentent désormais 10 % du marché du e-commerce, soit 6 milliards d'euros.

Tout à fait logiquement, le marché du marketing digital et de l'e-publicité connaît lui aussi une croissance rapide<sup>9</sup>. Pour Sophie Poncin, Présidente du SRI : « En 2015, le média digital affiche sa plus grosse croissance depuis trois ans et talonne ainsi la TV. Tous les indicateurs sont au vert et témoignent de la très grande vitalité de ce marché, portée notamment par l'effervescence technologique et l'innovation. Il entre dans une phase de maturité et se structure désormais autour de critères qualitatifs qui accélèrent le passage d'une logique de volume à une logique de valeur. »

Ce panorama montre la vitalité de la transformation numérique de l'expérience client dans notre pays. Aujourd'hui, une nouvelle génération de marketeurs gère de nouveaux partenaires digitaux de toute nature (mobile, search, display, vidéo, sem...). Elle prend des options structu-

rantes sur les innovations média, les formats, les devices. Elle développe les nouveaux outils de mesure et d'analyse et optimise l'ensemble de son mix au service de sa stratégie multicanal. Il est donc légitime de parler de « révolution marketing » pour décrire cette réinvention des pratiques qui accompagne la transformation numérique de l'expérience client<sup>10</sup>.

### • La transformation digitale des opérations :

Cette transformation s'est fortement développée initialement dans le domaine des process de support et de gestion (Comptabilité, Finance, Ressources Humaines, Achats...). Le développement massif des centres de services partagés et des services spécialisés d'externalisation en est la preuve. C'est plus récemment, avec la prise de conscience des enjeux de l'usine du futur et du mouvement « Industrie 4.0 » lancé par notre voisin allemand<sup>11</sup>, que l'importance stratégique de la transformation digitale des processus industriels s'est hissée au premier rang des préoccupations des décideurs. Grâce au projet « Industrie du Futur<sup>12</sup> », lancé en avril 2015, chaque entreprise industrielle française est appelée à franchir un pas sur la voie de la modernisation de son outil industriel et de la transformation de son modèle économique avec le numérique. Ce projet porté par les pouvoirs publics en lien avec l'industrie capitalise sur les acquis du « plan Usine du Futur<sup>13</sup> ».

La feuille de route technologique de l'Alliance pour l'Industrie du futur<sup>14</sup>, présentée par Philippe Darmayan, son président, en février 2016, retient quatre technologies prioritaires. « Trois relèvent du numérique : la fabrication additive, la cyber sécurité et la digitalisation de la chaîne de valeur. La quatrième priorité est l'efficacité énergétique. L'Alliance pour l'Industrie du futur a enfin labellisé trois vitrines, ayant valeur d'exemplarité et visant à valoriser les meilleures pratiques. Si celle de Bosch à Rodez s'intéresse à l'efficacité énergétique et celle de la SNCF à la maintenance industrielle des matériels roulants, celle d'Air Liquide se penche sur la digitalisation des centres de production. »

Au-delà de l'approche par les processus, une approche centrée sur la digitalisation de la gestion du cycle de vie des actifs et/ou des infrastructures industrielles<sup>15</sup> s'est fait jour ces dernières années. Les enjeux sont considérables pour des actifs dont les durées de vie dépassent les 50 ans et où les immobilisations pèsent des dizaines de milliards d'euros.

## • La transformation digitale des modèles d'affaires :

La plupart des grands groupes français ont pris à bras le corps l'innovation du modèle d'affaires, en s'adaptant à la vitesse du digital. Ils ont identifié un nouvel espace d'innovation au-delà de l'innovation produit/service qui offre l'opportunité d'inventer de nouveaux marchés ou de redéfinir les règles du jeu des marchés existants. Les nouveaux entrants et les start-up ont su combiner avec talent innovation de proposition de valeur et vitesse d'exécution. Que ce soit de manière défensive par rapport à leurs marchés existants ou offensive sur de nouveaux marchés, les grands groupes ont compris qu'ils devaient apprendre à maîtriser ce processus d'innovation radicale et devenir des entreprises « ambidextres », capables d'innover à la fois dans leur logique métier traditionnelle mais aussi de façon radicale dans le champ du numérique.

Paradoxalement, ce qui faisait la force de ces grands groupes, à savoir leurs considérables ressources et la puissance de leur modèle d'excellence opérationnel, pouvaient devenir leur talon d'Achille : lourdeur des prises de décision, aversion aux risques, poids des objectifs de performance à court terme, inertie des organisations et des systèmes. Pourtant, il est frappant de constater les efforts engagés en moins d'une dizaine d'années : réforme au plus haut niveau de leur gouvernance de l'innovation, réflexion stratégique et prospective systématique dans les domaines de business prioritaires et les « points chauds » d'opportunités, création de dispositifs ad-hoc d'incubation au niveau groupe ouverts sur les écosystèmes mondiaux d'innovation (start-up, fonds d'investissement, pôles d'excellence de recherche...), mise en place de portefeuilles de projets menés en mode « *business venture* », création d'accélérateurs avec la mise en place de laboratoires d'innovation ou d'« usines à start-up ». Un nouvel élan est à attendre de cette interaction entre les petites et moyennes entreprises d'un secteur, les start-up porteuses d'innovation radicale et les grands groupes qui contribuent à les faire changer d'échelle.

Avec le recul, les ruptures de modèles d'affaires que l'on rencontre le plus souvent répondent à trois logiques stratégiques dominantes : la logique du « low-cost », la logique de la solution et la logique de plate-forme d'orchestration de services « à la Uber ».

La logique du low-cost, c'est la réinterprétation radicale d'un business dans le sens de sa simplification et de son optimisation, en tirant partie systématiquement et massivement des opportunités de dématérialisation,

de mutualisation et de simplification offertes par le numérique. La logique de la solution est celle du passage d'un modèle d'affaires centré sur la vente d'un produit à celui d'un modèle d'affaires centré sur la vente des bénéfices de ce produit et les services d'usages qui y sont attachés. L'électronisation des produits de l'Internet des objets ouvre un vaste potentiel dans ce domaine. Pour ne prendre qu'un exemple, le développement de « solution de santé » qui combine médicament, biomarqueur, dispositif biomédical et services au patient et à son médecin, en est une bonne illustration. La logique d'orchestration de services est plus récente et a pour origine l'économie de l'usage qui comprend notamment la consommation collaborative et le principe du pair-à-pair.

Ce dernier aspect fait aujourd'hui l'objet d'intenses débats que nous avons voulu éclairer au travers d'une étude intitulée « Les Français et l'ubérisation de l'économie<sup>16</sup> » menée avec OpinionWay. Comme pour tous les phénomènes d'émergence de rupture, nous ne sommes aujourd'hui pas capables de mesurer ce que sera cette économie de l'usage d'ici dix ans.

Les nouveaux comportements des consommateurs, leurs attentes et leur propension à adopter ces nouveaux modèles sont, en revanche, décisifs. Selon l'étude d'OpinionWay, une personne sur cinq a ainsi déjà succombé aux charmes de l'économie collaborative. Et 15 % supplémentaires comptent y faire appel prochainement. Les jeunes de 18 à 24 ans sont bien sûr, en pointe : 21 % d'entre eux ont déjà proposé du covoiturage ou loué ponctuellement leur logement, et 43 % ont déjà eu recours à ces services ou pensent le faire. La confiance accordée à la vente en ligne en général avait déjà préparé le terrain. De plus, les sites liés à l'économie collaborative réalisent un grand travail sur leur marque. Le prix et la qualité du service font figure de moteurs pour les Français. Paradoxalement, le tarif est un peu moins un critère de choix pour les jeunes de 18 à 24 ans. Chez eux, la simplicité et le sentiment de proximité jouent un grand rôle. Et près d'un jeune sur quatre se dit mécontent de l'offre des entreprises traditionnelles ! Ainsi les choses bougent vraiment et l'opportunité ou la menace, selon le point de vue, est réelle.

Enfin, deux vagues puissantes d'innovation technologiques et business viennent reconfigurer le monde des entreprises : l'innovation par la donnée (*big data*) et l'innovation par les services numériques en réseau (*cloud computing*). Dans le cas de la nouvelle France Industrielle, deux plans associant utilisateurs et industriels des filières concernées ont été

remis au gouvernement dans le but de positionner la France comme pays leader, améliorer sa compétitivité et contribuer à sa souveraineté numérique : le plan Cloud Computing<sup>17</sup> du 4 juin 2014 par Thierry Breton et Octave Klaba, le plan Big Data<sup>18</sup> du 2 juillet 2014 par Paul Hermelin et François Bourdoncle.

Les auteurs George Westerman, Didier Bonnet et Andrew McAfee aiment à prendre la métaphore de la chenille et du papillon pour éclairer la nature de la transformation digitale de nos organisations : il ne s'agit pas de faire aller plus vite la chenille mais de réussir sa métamorphose en papillon. Prenons-les au mot pour gagner avec le digital et que se développent en France, les Maîtres du digital, ces papillons d'une économie numérique florissante au cœur d'une compétitivité industrielle renouvelée.

**André-Benoît De Jaegere**

Directeur Associé en charge de l'Innovation  
Capgemini Consulting



## ANNEXE

# AUTO-ÉVALUATION DE LA MAÎTRISE DIGITALE

Avant de prendre la route de la transformation digitale, il faut savoir d'où l'on part. Votre entreprise fait-elle déjà partie des Maîtres du digital ou se situe-t-elle parmi les Débutants, les Suiveurs ou les Conservateurs ? Nous avons imaginé un jeu-test très simple pour vous permettre de comprendre où se situe votre entreprise.

Pour commencer, réfléchissez à la façon dont elle se sert de technologies comme les médias sociaux, les mobiles, les outils d'analyse d'usage et les dispositifs embarqués. Est-ce que vous mettez le digital au cœur de l'expérience client ou des opérations ? L'utilisez-vous pour améliorer vos modèles d'affaires ou pour en lancer de nouveaux ? Le tableau A.1 vous aidera à évaluer vos capacités numériques.

Ensuite, évaluez comment votre entreprise conduit sa transformation digitale. Avez-vous une vision partagée qui implique vos salariés ? Est-ce que vous gouvernez la transformation correctement ? Avez-vous mis en place de solides capacités de leadership technologique ? Le tableau A.2 vous aidera à les évaluer.

À présent, calculez vos scores et vous pourrez vous situer dans la matrice A1. Vous aurez ainsi une première idée de là où vous en êtes, au moment de démarrer votre voyage.

*Tableau A.1 : Faites-vous ce qu'il faut pour vous doter de capacités digitales ?*

<b>Pour chaque question, notez-vous de 1 à 7 :                      1 = pas du tout d'accord ; 4 = ne me prononce pas ; 7 = tout à fait d'accord) et calculez votre score de capacité numérique.</b>	<b>Score</b>
Nous utilisons les technologies digitales (comme les outils d'analyse, les médias sociaux, les mobiles et les dispositifs embarqués) pour mieux comprendre nos clients.	
Nous utilisons les canaux digitaux (communication en ligne, médias sociaux et mobiles) pour mettre sur le marché nos produits et nos services.	
Nous vendons nos produits et nos services à travers les canaux digitaux.	
Nous utilisons les canaux digitaux pour le service clients.	
Le numérique nous permet de créer de nouvelles façons de rapprocher les processus clients des processus opérationnels.	
Nos processus stratégiques sont automatisés.	
Nous avons une vision intégrée des principales données opérationnelles et clients.	
Nous utilisons les outils d'analyse d'usage pour améliorer nos décisions opérationnelles.	
Nous utilisons les technologies digitales pour améliorer la productivité ou la valeur ajoutée de nos produits et services.	
Nous avons lancé de nouveaux modèles d'affaires sur la base des technologies digitales.	
<b>TOTAL</b>	

Les capacités numériques sont notées entre 10 et 70. Une note entre 10 et 41 vous classe dans la moitié inférieure, tandis qu'une note entre 42 et 70 vous situe dans la moitié supérieure.

Les capacités managériales sont notées entre 10 et 70. Une note entre 10 et 42 vous classe dans la partie gauche du tableau, tandis qu'une note entre 43 et 70 vous situe dans la partie droite.



Demandez à vos collègues de répondre aussi aux questions et comparez vos réponses. Quels sont vos points forts ? Où sont vos marges de progrès ? Et sur quels points vos collaborateurs de différentes entités et de différents niveaux de l'organisation sont-ils d'accord ou pas ? Bien entendu, vous allez bientôt devoir réfléchir plus à fond sur votre position concurrentielle. Comme nous l'avons vu au chapitre 1, certains secteurs sont plus en avance que d'autres.

*Tableau A.2 : Faites-vous ce qu'il faut pour vous doter de capacités managériales ?*

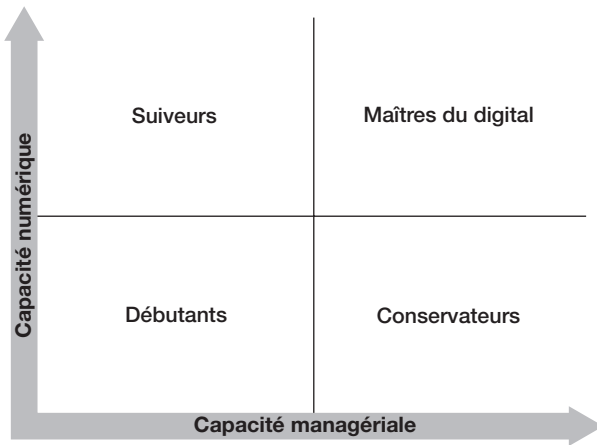
<b>Pour chaque question, notez-vous de 1 à 7 : 1 = pas du tout d'accord ; 4 = ne me prononce pas ; 7 = tout à fait d'accord) et calculez votre score de capacité managériale.</b>	<b>Score</b>
Les dirigeants ont une vision transformatrice de l'avenir digital de notre entreprise.	
Chacun dans l'entreprise peut prendre part aux discussions sur la transformation digitale.	
L'entreprise promeut les changements culturels nécessaires à la transformation digitale.	
L'entreprise investit dans les compétences digitales indispensables.	
Les projets digitaux sont coordonnés transversalement aux fonctions et aux zones.	
Les rôles et les responsabilités en matière de gouvernance des projets digitaux sont clairement définis.	
Les projets digitaux sont évalués par un ensemble d'indicateurs de performance partagés.	
Les patrons des SI et des métiers travaillent en partenariat.	
Les performances des SI sont à la hauteur des besoins de l'entreprise.	
<b>TOTAL</b>	

Avec le temps, tous les secteurs vont progresser. Mais cette auto-évaluation reste utile pour vous aider à identifier vos forces et vos faiblesses.

## GAGNER AVEC LE DIGITAL

Maintenant que vous savez où vous en êtes, vous pouvez commencer à dessiner votre route. Si vous avez besoin de remonter dans la matrice, mettez l'accent sur les capacités numériques, que nous avons analysées dans la première partie. Si vous avez besoin de vous déplacer vers la droite, mettez l'accent sur les capacités managériales, que nous avons analysées dans la deuxième partie. Une fois que vous serez prêt, vous pourrez utiliser le manuel donné dans la troisième partie pour démarrer votre voyage.

*Schéma A1 : Quatre niveaux de maîtrise digitale*



Source : Adapté de George Westerman, Maël Tannou, Didier Bonnet, Patrick Ferraris et Andrew McAfee, "The Digital Advantage: How Digital Leaders Outperform Their Peers in Every Industry", Capgemini Consulting et MIT Center for Digital Business, novembre 2012.

## NOTES



## Introduction

1. Andrew McAfee, Erik Brynjolfsson, *Le Deuxième Âge de la machine*, Odile Jacob, Paris, 2015.
2. Quentin Hardy, “Just The Facts. Yes, All of Them”, *New York Times*, 24 mars 2012.
3. Marc Andreessen, “Why Software Is Eating the World”, *Wall Street Journal*, 20 août 2011.

## Chapitre 1

1. “Nike’s Just Getting Going: CEO Parker”, *Bloomberg*, 9 octobre 2013, <http://bloomberg.com/video>
2. Sources publiques et “Nike: From Separate Level Initiatives to Firm Level Transformation”, livre blanc de Maël Tannou et George Westerman, Capgemini Consulting, 2012, <http://capgemini-consulting.com/nike>
3. “Nike’s Just Getting Going: CEO Parker”.
4. Erica Swallow, “How Nike Outruns the Social Media Competition”, *Mashable.com*, 22 septembre 2011.
5. Asian Paints, “Corporate Information”, <http://asianpaints.com>, consulté le 8 mai 2014.
6. Capgemini Consulting, “Building a World Leader Through Digital Transformation: An Interview with Manish Choksi”, *Digital Transformation Review*, no. 2, 1<sup>er</sup> janvier 2012, <http://capgemini-consulting.com>
7. Ibid.
8. George Westerman et al., “Digital Transformation: A Roadmap for Billion Dollar Organizations”, livre blanc, Capgemini Consulting et MIT Center for Digital Business, 17 novembre 2011, <http://capgemini-consulting.com>
9. Asian Paints, “About Us”, <http://asianpaints.com>, consulté le 8 mai 2014.
10. George Westerman et al., “The Digital Advantage: How Digital Leaders Outperform Their Peers in Every Industry”, livre blanc, Capgemini Consulting et MIT Center for Digital Business, novembre 2012, <http://ebooks.capgemini-consulting.com>
11. George Westerman et al., “Digital Transformation”, 61.
12. Westerman et al., “The Digital Advantage”.
13. Tannou et Westerman, “Nike: From Separate Level Initiatives”.

14. Michael Welch et Jerome Buvat, “Starbucks: Taking the ‘Starbucks Experience’ Digital”, Capgemini Consulting, 4 octobre 2013, <http://capgemini.com>
15. Étude du cas Northwestern Mutual, entretien de l’auteur avec un interlocuteur qui a demandé l’anonymat.
16. Entretien de l’auteur avec un interlocuteur qui a demandé l’anonymat.
17. Westerman et al., “The Digital Advantage”, 6.
18. Ibid.

## Chapitre 2

1. George Westerman et al., “Digital Transformation: A Roadmap for Billion Dollar Organizations”, livre blanc, Capgemini Consulting et MIT Center for Digital Business, 17 novembre 2011, <http://capgemini-consulting.com/digital-transformation-a-road-map-for-billion-dollar-organizations>
2. Depuis le printemps 2014, Angela Ahrendts est directrice générale d’Apple, en charge des ventes en magasin et en ligne. Capgemini Consulting, “Burberry’s Digital Transformation”, *Digital Transformation Review*, no. 2, janvier 2012, <http://capgemini-consulting.com/digital-transformation-review-ndeg2>. Austin Carr, “Apple Hires Burberry CEO Angela Ahrendts to Rejuvenate Retail Stores”, *Fast Company*, 15 octobre 2013, <http://fastcompany.com/3019981/apple-hires-burberry-ceo-angela-ahrendts-to-rejuvenate-retail-stores>
3. Ibid. Le créateur de Burberry, Thomas Burberry, est l’inventeur d’un modèle original de pardessus, destiné initialement à l’armée britannique. Ce manteau était coupé dans un tissu particulier, confortable à porter et imperméable.
4. Capgemini Consulting, “Burberry’s Digital Transformation”.
5. <http://burberry.com>
6. <http://kisses.burberry.com>
7. Capgemini Consulting, “Burberry’s Digital Transformation”.
8. Perry Manross, “Three Tenets of a Best Run Business”, SAP.info, 15 mai 2012, <http://en.sap.info/hana-in-memory-sapphirennow-orlando-2012/72972/3>
9. Capgemini Consulting, “Burberry’s Digital Transformation”.
10. “Burberry Goes Digital”, *Economist*, 22 septembre 2012, <http://economist.com/node/21563353>; “How Fashion Retailer Burberry Keeps Customers Coming Back For More”, *Forbes*, 28 octobre 2013, <http://forbes.com/sites/sap/2013/10/28/how-fashion-retailer-burberry-keeps-customers-coming-back-for-more>
11. Capgemini Consulting, “Burberry’s Digital Transformation”.
12. Concernant le classement du *think tank* L2, voir <http://l2thinktank.com/research/fashion-2013>
13. Michael Welch et George Westerman, “Caesars Entertainment: Digitally Personalizing the Customer Experience”, livre blanc, Capgemini Consulting, 25 avril 2013, <http://capgemini.com/resources/caesars-entertainment-digitally-personalizing-the-customer-experience>

14. Capgemini Consulting, “Allianz: Creating a Digital DNA”, *Digital Transformation Review*, no. 4, mai 2013.
15. Michael Fitzgerald, “How Starbucks Has Gone Digital”, *MIT Sloan Management Review*, 4 avril 2013, <http://sloanreview.mit.edu/article/how-starbucks-has-gone-digital/>
16. Martha Heller, “How Vail Resorts Uses IT to Profile Skiers”, *Cio.com*, 26 juin 2013, <http://cio.com/article/734940/HowVailResortsUsesITtoProfileSkiers>
17. Une « persona » représente un groupe d'utilisateurs qui manifestent des types comportementaux similaires dans leurs pratiques d'achat. Ces types comportementaux sont caractéristiques d'une persona donnée.
18. Heller, “How Vail Resorts Uses IT to Profile Skiers”.
19. Megan Burns, “The State of Customer Experience 2011”, Forrester Research, 17 février 2011, 1, 3, <http://forrester.com/The+State+Of+Customer+Experience+2011/-/E--RES58635?objectId=RES58635>
20. Fitzgerald, “How Starbucks Has Gone Digital”.
21. James Wester, “Starbucks Still Feeling a Buzz from Mobile Payments”, *Mobile-paymentstoday.com*, 28 janvier 2013, <http://mobilepaymentstoday.com/article/207367/Starbucks-still-feeling-a-buzz-from-mobile-payments>
22. Square, Inc., “Starbucks Accelerates Mobile Payments Leadership by Choosing Square for Payments”, 8 août 2012, <http://squareup.com/news/releases/2012/square-starbucks>
23. Starbucks, “Starbucks Coffee 2013. Assemblée générale des actionnaires : Adam Brotman”, Starbucks, 20 mars 2013.
24. Sarah Vizard, “P&G Invests 30% of Media Spend in Digital”, *Marketing Week*, 24 janvier 2014, <http://marketingweek.co.uk/sectors/fmcg/pg-invests-30-of-media-spend-in-digital/4009256.article>
25. Gartner, “US Digital Marketing Spending Survey 2013”, Gartner, 6 mars 2013, <http://gartner.com/technology/research/digital-marketing/digital-marketing-spend-report.jsp>
26. “My Starbucks Idea”, <http://mystarbucksidea.force.com>
27. Ashton D., “Introducing Starbucks Runner Reward”, blog *My Starbucks Idea*, 27 août 2012, <http://blogs.starbucks.com/blogs/customer/archive/2012/08/27/introducing-starbucks-runner-reward.aspx>
28. Starbucks, “Le PDG de Starbucks accueille l'assemblée générale des actionnaires, 2013”, transcription, Yahoo Finance, 21 mars 2013, <http://finance.yahoo.com/news/starbucks-ceo-hosts-2013-annual-055406090.html>
29. Andrew McAfee, “Big Data: The Management Revolution”, Massachusetts Institute of Technology, Center for Digital Business, Conférence, Cambridge, MA, 12 décembre 2012, <http://youtube.com/watch?v=T5AkD9gzchs#t=40>
30. Welch et Westerman, “Caesars Entertainment”, 3.
31. Liz Benston, “Harrah's Launches iPhone App; Caesars Bypasses Check-In”, *Las Vegas Sun*, 8 janvier 2010, <http://lasvegassun.com/news/2010/jan/08/harrahs-launches-iphone-app-caesars-bypasses-check/>
32. Capital One, “News Release”, <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=70667&p=iro-l-newsArticle&ID=1080986&highlight=>

33. Trefis Team, “Capital One Buys Data Analytics Firm to Tap Spending Trends at Local Businesses”, *Forbes*, 6 décembre 2012, <http://forbes.com/sites/greatspeculations>
34. Julie Shicktan, “One Year After Its FinovateSpring 2011 Demo, Bankons Inks Deal with Capital One”, *Finovate*, 7 mai 2012, <http://finovate.com/2012/05/one-year-after-its-finovatespring-demo-bankons-is-acquired-by-capital-one.html>
35. John Adams, “Cap One’s Jamison Discusses Issuer’s New Digital Innovation Lab”, *PaymentSource.com*, 28 novembre 2011, <http://paymentssource.com>
36. nGenera, “Business Analytics: Six Questions to Ask About Information and Competition”, *SAS.com*, 2008.
37. Données issues de <http://google.com/finance> : une marge brute de 467 millions de dollars en 2000 et 2 743 millions en 2010 se traduisent par un taux de croissance composé de 19,32 % sur dix ans.
38. Michael Welch et Jerome Buvat, “Starbucks: Taking the ‘Starbucks Experience’ Digital”, *Capgemini Consulting*, 4 octobre 2013, <http://capgemini.com/resources/starbucks-taking-the-starbucks-experience-digital>
39. Fred Bernstein, “Technology That Serves to Enhance, Not Distract”, *New York Times*, 20 mars 2013, <http://nytimes.com/2013/03/21/arts/artsspecial/at-cleveland-museum-of-art-the-ipad-enhances.html?pagewanted=all&r=2&>
40. Customer Experience Impact Report, *RightNow/Harris Interactive*, 2011.
41. Forrester, North American Technographics Customer Experience Online Survey, 2010.

### Chapitre 3

1. Les informations relatives à Codelco proviennent des entretiens que l’auteur a eus en 2011 avec Marco Orellana, directeur des systèmes d’information, ainsi que de sources publiques.
2. Marco Orellana, “Digital Codelco”, présentation PowerPoint, 2013, <http://tinyurl.com/mn8csbq>
3. Christina Torode, “Codelco CIO Transforms Business with Business Process Automation”, interview vidéo, *Search CIO*, 15 juin 2011, <http://searchcio.techtarget.com/news/2240036877/Codelco-CIO-transforms-business-with-business-process-automation>
4. Marco Orellana, “Digital Codelco”, 30.
5. Torode, “Codelco CIO Transforms Business”.
6. Alexei Barrionuevo et Simon Romero, “Trapped 68 Days, First Chilean Miners Taste Freedom”, *New York Times*, 12 octobre 2010, <http://nytimes.com/2010/10/13/world/americas/13chile.html?pagewanted=all&r=0> ; Faaiza Rashid, Amy Edmondson et Herman Leonard, “Leadership Lessons from the Chilean Mine Rescue”, *Harvard Business Review*, juillet-août 2013, <http://hbr.org/2013/07/leadership-lessons-from-the-chilean-mine-rescue/ar/1>, 113-119
7. Marco Orellana, “Digital Codelco”.
8. Torode, “Codelco CIO Transforms Business”.
9. Ibid.



10. James P. Womack, Daniel T. Jones, et Daniel Roos, *The Machine That Changed the World*, (New York, Free Press, 2007) ; Steven Spear et H. Kent Bowen, “Decoding the DNA of the Toyota Production System”, *Harvard Business Review*, septembre 1999, <http://hbr.org/1999/09/decoding-the-dna-of-the-toyota-production-system/ar/1>
11. Erik Brynjolfsson et Andrew McAfee, *Le Deuxième Âge de la machine : travail et prospérité à l'heure de la révolution technologique*, Odile Jacob, 2015.
12. Voir, par exemple, Zeynep Ton, *The Good Jobs Strategy: How the Smartest Companies Invest in Employees to Lower Costs and Boost Profits* (Boston, New Harvest, 2014).
13. J. March, “Exploration and Exploitation in Organizational Learning”, *Organization Science* 2 (1991) : 71-87 ; M. Benner et M. Tushman, “Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited”, *Academy of Management Review* 28, no. 2 (2003) : 238-256.
14. Erik Brynjolfsson et Adam Saunders, *Wired for Innovation: How Information Technology Is Reshaping the Economy*, (Cambridge, MA, MIT Press, 2010), chap. 3.
15. Erik Brynjolfsson et Andrew McAfee, *Le Deuxième Âge de la machine*, chap. 9. Des recherches récentes ont montré qu'au cours des 30 dernières années, le progrès technologique a fait tomber le besoin de main d'œuvre : un certain nombre de tâches manuelles répétitives, comme les soins hospitaliers ou l'entretien de la maison, restant accomplies par des personnes, alors que les ordinateurs les remplacent rapidement dans des tâches répétitives intermédiaires comme le traitement de documents ou la comptabilité. Traditionnellement, les tâches intellectuelles créatives comme l'enseignement et l'analyse financière sont à l'abri de l'informatisation, mais cette situation est en train de changer.
16. Capgemini Consulting, “UPS: Putting Analytics in the Driver's Seat — Interview with Jack Levis”, *Digital Transformation Review*, no. 5, *Gearing Up for Digital Operations*, janvier 2014, <http://capgemini-consulting.com/digital-transformation-review-5>
17. Nadira A. Hira, “The Making of a UPS driver”, *CNN Money*, 7 novembre 2007.
18. Capgemini Consulting, “UPS: Putting Analytics in the Driver's Seat”.
19. Ibid.
20. Ibid.
21. Ibid.
22. Entretien avec l'auteur. L'interlocuteur a demandé à garder l'anonymat.
23. George Westerman et al., “Digital Transformation: A Roadmap for Billion Dollar Organizations”, livre blanc, Capgemini Consulting et MIT Center for Digital Business, novembre 2011, 14-15, et Capgemini Consulting, “Building a World Leader Through Digital Transformation: entretien avec Manish Choksi”, *Digital Transformation Review*, no. 2, 1<sup>er</sup> janvier 2012, 42-47.
24. Capgemini Consulting, “Building a World Leader Through Digital Transformation”.
25. Michael Welch et George Westerman, “Caesars Entertainment: Digitally Personalizing the Customer Experience”, livre blanc, Capgemini Consulting, 25 avril 2013, <http://capgemini.com/resources/caesars-entertainment-digitally-personalizing-the-customer-experience>
26. Capgemini Consulting, “Building a World Leader Through Digital Transformation”, *Digital Transformation Review*, no. 2, 1<sup>er</sup> juillet 2011, 42.

27. Ibid.

28. Association of Certified Fraud Examiners, *Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse: 2012 Global Fraud Study*, (Austin TX, Association of Certified Fraud Examiners, 2012).

29. G. Collins, “Safeguarding Restaurants from Point-of-Sale Fraud: An Evaluation of a Novel Theft Deterrent Application Using Artificial Intelligence”, *Journal of Hotel Business Management* 2 (2013) : 105.

30. Lamar Pierce, Daniel Snow et Andrew McAfee, “Cleaning House: The Impact of Information Technology Monitoring on Employee Theft and Productivity”, MIT Sloan Research Paper No. 5029-13, 24 août 2013.

31. Lamar Pierce et Michael Toffel, “The Role of Organizational Scope and Governance in Strengthening Private Monitoring”, *Organization Science* 24, no. 5 (octobre 2013) : 1558-1584.

32. Michael Schrage, “Q&A: The Experimenter”, *MIT Technology Review*, 18 février 2011, <http://technologyreview.com/news/422784/qa-the-experimenter/>

33. K. Nagayama et P. Weill, “7-Eleven Japan, Inc: Reinventing the Retail Business Model”, MIT Center for Information Systems, janvier 2004.

34. Dan Siroker, *A/B Testing: The Most Powerful Way to Turn Clicks into Customers*, (New York, Wiley, 2013).

35. James A. Cooke, “Kimberly-Clark Connects Its Supply Chain to the Store Shelf”, *Supply Chain Quarterly*, premier trimestre 2013, [http://supplychainquarterly.com/topics/Strategy/20130306-kimberly-clark-connects-its-supply-chain-to-the-store-shelf/?utm\\_medium=email&utm\\_campaign=Preview+-+Q1+2013+-+2013+Mar+15&utm\\_content=Preview+-+Q1+2013+-+2013+Mar+15+CID\\_3581e3c0e4a6dd35057267737b0b40fc&utm\\_source=Email%20marketing%20software&utm\\_term=Kimberly-Clark%20connects%20its%20supply%20chain%20to%20the%20store%20shelf](http://supplychainquarterly.com/topics/Strategy/20130306-kimberly-clark-connects-its-supply-chain-to-the-store-shelf/?utm_medium=email&utm_campaign=Preview+-+Q1+2013+-+2013+Mar+15&utm_content=Preview+-+Q1+2013+-+2013+Mar+15+CID_3581e3c0e4a6dd35057267737b0b40fc&utm_source=Email%20marketing%20software&utm_term=Kimberly-Clark%20connects%20its%20supply%20chain%20to%20the%20store%20shelf)

36. “Zara: A Case of Rapid-Fire Fast Fashion Strategy”, IPR Plaza, décembre 2012, <http://ipr-plaza.com/state2/flow14950>

37. Sébastien Veigneau d’Air France, entretien avec les auteurs.

38. Ibid.

## Chapitre 4

1. Mark W. Johnson, *Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Renewal*, (Boston, Harvard Business Press, 2010).

2. Michael Fitzgerald, Nina Kruschwitz, Didier Bonnet et Michael Welch, “Embracing Digital Technology: A New Strategic Imperative”, *MIT Sloan Management Review*, 8 octobre 2013.

3. Tom Kaneshige, “Hailo Picks Up Speed as a Digital Disrupter for Taxis”, CIO.com, 7 mars 2013, [http://cio.com/article/729877/Hailo\\_Picks\\_up\\_Speed\\_as\\_a\\_Digital\\_Disrupter\\_for\\_Taxis](http://cio.com/article/729877/Hailo_Picks_up_Speed_as_a_Digital_Disrupter_for_Taxis)

4. Cag Gemini Consulting, “Hailo: Digitally Disrupting a Traditional Market — An Interview with Ron Zeghibe, Co-Founder and Executive Chairman”, 26 juillet 2013, <http://caggemini-consulting.com/hailo-digitally-disrupting-a-traditional-market>

5. Ibid.
6. C. Zott, R. Amit et L. Massa, “The Business Model: Theoretical Roots, Recent Development and Future Research”, document de travail WP-862, IESE Business School, Université de Navarre, Madrid, juin 2010.
7. Alexander Osterwalder et Yves Pigneur, *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers* (New York, John Wiley & Sons, 2010) ; Mark W. Johnson, *Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Renewal* (Boston, Harvard Business Press, 2010) ; Constantinos C. Markides, *Game-Changing Strategies: How to Create New Market Space in Established Industries by Breaking the Rules*, (San Francisco, Jossey-Bass, 2008) ; Henry W. Chesbrough, *Open Business Models: How to Thrive in the New Information Landscape*, (Boston, Harvard Business Press, novembre 2006).
8. Henning Kagermann, Hubert Osterle et John Jordan, *IT-Driven Business Models: Global Case Studies in Transformation*, (New York, John Wiley & Sons, 2011).
9. Thomas Eisenmann, Geoffrey Parker et Marshall W. Van Alstyne, “Strategies for Two-Sided Markets”, *Harvard Business Review*, octobre 2006, <http://hbr.org/2006/10/strategies-for-two-sided-markets/ar/1>. Geoffrey Parker et Marshall Van Alstyne, nos collègues du MIT Center for Digital Business, ont réalisé un travail de pionniers sur la théorie de la stratégie de la plate-forme biface. Voir également Andrei Hagiu et Julian Wright, “Multi-Sided Platforms”, document de travail 12-024, Harvard Business School, Boston, 12 octobre 2011 ; Andrei Hagiu, “Strategic Decisions for Multisided Platforms”, *MIT Sloan Management Review*, hiver 2014, <http://sloanreview.mit.edu/article/strategic-decisions-for-multisided-platforms>
10. Sangeet Paul Choudary, Geoffrey Parker et Marshall Van Alstyne, “Outlook 2014: Platforms Are Eating the World”, *Wired*, 26 décembre 2013, <http://wired.com/insights/2013/12/outlook-2014-platforms-eating-world/>
11. <http://airbnb.fr/about/about-us>
12. Thomas Friedman, “Welcome to the ‘Sharing Economy’”, *New York Times*, 20 juillet 2013, [http://nytimes.com/2013/07/21/opinion/sunday/friedman-welcome-to-the-sharing-economy.html?\\_r=0](http://nytimes.com/2013/07/21/opinion/sunday/friedman-welcome-to-the-sharing-economy.html?_r=0)
13. Marriott Hotels, “Welcoming the Collaboration Generation into More Marriott Hotels: Workspace on Demand Expands”, communiqué de presse, *Market Watch*, 23 septembre 2013, <http://marketwatch.com/story/welcoming-the-collaboration-generation-into-more-marriott-hotels-workspace-on-demand-expands-2013-09-23>
14. Zipcar, “Zipcar Reports Fourth Quarter and Full Year 2012 Results”, communiqué de presse, *GlobeNewswire*, 15 février 2013, <http://globenewswire.com/news-release/2013/02/15/523986/10021911/en/Zipcar-Reports-Fourth-Quarter-and-Full-Year-2012-Results.html>
15. Beth Gardiner, “Jump In and Drive: Car Hire by the Minute Pulls on to UK Roads”, *Guardian*, 2 août 2013, <http://theguardian.com/environment/2013/aug/22/on-street-car-hire>
16. Tim Worstall, “Explaining the Avis Takeover of Zipcar”, *Forbes*, 2 février 2013 ; Hagiu, “Strategic Decisions for Multisided Platforms”.
17. Eisenmann, Parker et Van Alstyne, “Strategies for Two-Sided Markets” ; voir également Hagiu et Wright, “Multi-Sided Platforms” ; Hagiu, “Strategic Decisions for Multisided Platforms”.

18. “The Last Kodak Moment?”, *Economist*, 14 janvier 2012, <http://economist.com/node/21542796>
19. Australia Post, Rapport annuel 2012, [auspost.com.au](http://auspost.com.au/media/documents/australia-post-annual-report-2011-12.pdf), <http://auspost.com.au/media/documents/australia-post-annual-report-2011-12.pdf>
20. Ibid.
21. e-Boks, “70-årig er e-Boks-bruger nummer fire million”, [e-boks.com](http://e-boks.com), 13 novembre 2013.
22. e-Boks, “Save at Least 80% on Postage — and Save Paper”, page d’accueil d’e-Boks, consulté le 25 avril 2014.
23. Maël Tannou et George Westerman, “Nike: From Separate Level Initiatives to Firm Level Transformation”, livre blanc, Capgemini Consulting, 2012.
24. Mark McClusky, “The Nike Experiment: How the Shoe Giant Unleashed the Power of Personal Metrics”, *Wired*, 22 juin 2009, [http://archive.wired.com/medtech/health/magazine/17-07/lbnp\\_nike?currentPage=all](http://archive.wired.com/medtech/health/magazine/17-07/lbnp_nike?currentPage=all)
25. Austin Carr, “Nike: The No. 1 Most Innovative Company of 2013”, *Fast Company*, 11 février 2013, <http://fastcompany.com/most-innovative-companies/2013/nike>
26. Trefis Team, “Why Nike Will Outpace the Sports Apparel Market’s Growth”, *Forbes*, 3 mai 2013.
27. Maël Tannou et George Westerman, “Volvo Cars Corporation: Shifting from a B2B to a ‘B2B+B2C’ Business Model”, Capgemini Consulting, 22 juin 2012.
28. Bertrand Dimont, “Mobile Insurance: Are You Well Positioned for This Emerging Channel?”, Capgemini Consulting, 2012, <http://ebooks.capgemini-consulting.com/Mobile-Insurance/files/assets/basic-html/page5.html>
29. Tokio Marine Holdings, “Evolving to Drive Growth”, rapport annuel, Tokio Marine Holdings, 2013.
30. Franklin Rios, “How Analytics Can Transform Business Models”, interview de Renée Boucher Ferguson, *MIT Sloan Management Review*, 16 avril 2013.
31. Renée Boucher Ferguson, “Luminar Insights: A Strategic Use of Analytics”, *MIT Sloan Management Review*, février 2014.
32. Entravision Q4 2013 Analyst Call Transcript from SeekingAlpha, <http://seekingalpha.com/article/2057273-entravision-communications-management-discusses-q4-2013-results-earnings-call-transcript>
33. Ibid.

## Chapitre 5

1. Étude de cas réalisée sur la base d’entretiens de George Westerman avec Jean-Pierre Remy et Nicolas Gauthier en 2011, 2013 et 2014, utilisés avec leur autorisation.
2. Hugh Schofield, “Minitel: The Rise and Fall of the France-Wide Web”, *BBC News Paris*, 27 juin 2012, <http://bbc.co.uk/news/magazine-18610692>
3. Entretien de l’auteur avec le DG Jean-Pierre Remy, avec sa permission.

4. George Westerman et al., “Digital Transformation: A Roadmap for Billion Dollar Organizations”, live blanc, Capgemini Consulting et MIT Center for Digital Business, 17 novembre 2011, <http://capgemini-consulting.com/digital-transformation-a-road-map-for-billion-dollar-organizations>, 63.
5. Didier Bonnet, George Westerman et Michael Welch, “The Vision Thing: Developing a Transformative Digital Vision”, livre blanc, Capgemini Consulting et MIT Center for Digital Business, 2013, <http://capgemini.com/resources/the-vision-thing-developing-a-transformative-digital-vision>
6. Ibid.
7. Jennifer Van Grove, “How Starbucks Is Turning Itself into a Tech Company”, VentureBeat, 12 juin 2012, <http://venturebeat.com/2012/06/12/starbucks-digital-strategy/>
8. Salesforce, “Burberry’s Social Enterprise”, vidéo, chaîne YouTube de Salesforce, mise en ligne le 7 avril 2012, <http://youtube.com/watch?v=XERGxMYuF2M>
9. Capgemini Consulting, “Beauty and Digital: A Magical Match — An Interview with Marc Menesguen”, Capgemini Consulting Digital Leadership Series, 2012, <http://ebooks.capgemini-consulting.com/Marc-Menesguen-Interview/index.html>
10. Michael Welch et George Westerman, “Caesars Entertainment: Digitally Personalizing the Customer Experience”, Capgemini Consulting, 25 avril 2013, <http://capgemini.com/resources/caesars-entertainment-digitally-personalizing-the-customer-experience>
11. Commonwealth Bank of Australia, rapport annuel 2012, 5, [http://commbank.com.au/about-us/shareholders/pdfs/annual-reports/2012\\_Commonwealth\\_Bank\\_Annual\\_Report.pdf](http://commbank.com.au/about-us/shareholders/pdfs/annual-reports/2012_Commonwealth_Bank_Annual_Report.pdf)
12. Michael Schrage, *Who Do You Want Your Customers to Become?*, (Boston, Harvard Business Review Press, 2012).
13. Novartis, rapport annuel 2012, <http://novartis.com/investors/financial-results/annual-results-2012.shtml>.
14. Procter & Gamble, rapport annuel 2012, 5.
15. Boeing, “The Boeing Edge”, site Internet de Boeing Company, consulté le 25 avril 2014.
16. Ibid.
17. Voir, par exemple, Alexander Osterwalder et Yves Pigneur, *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers*, (New York, John Wiley & Sons, 2010) ; et Mark W. Johnson, *Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Renewal*, (Boston, Harvard Business Press, 2010).
18. Banco Santander, rapport annuel 2012, 7.
19. General Electric, rapport annuel 2011, 7, [http://ge.com/sites/default/files/GE\\_AR11\\_EntireReport.pdf](http://ge.com/sites/default/files/GE_AR11_EntireReport.pdf)
20. “Progressive Background”, site Web de Progressive, consulté le 25 avril 2014, <http://progressive.com/newsroom/press-kit/progressive-background>
21. Ian Ayres, *Super Crunchers*, (New York, Bantam Dell, 2007), 33.
22. “Innovative Auto Insurance Discount Program to Be Available to 5,000 Minnesotans”, Progressive, 8 août 2004, <http://progressive.com/newsroom/article/2004/August/TripSense>
23. “Good Drivers Finally Get the Savings They Deserve as Progressive Unveils Snapshot Discount Countrywide”, site Web de Progressive, 14 mars 2011, <http://progressive.com/newsroom/article/2011/March/snapshot-national-launch/>.

24. J. Barney, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management* 17, no. 1 (1991) : 99-120.
25. Westerman et al., "Digital Transformation"; Didier Bonnet, Andrew McAfee et George Westerman, "Companies Must Use Digital Technologies to Transform, Not Substitute", *Financial Times*, 29 mars 2012.
26. Pour réaliser cette analyse, deux experts ont identifié ensemble des exemples typiques de substitution, d'extension et de transformation utilisant quatre technologies : les réseaux sociaux, les mobiles, l'analyse des usages et les dispositifs embarqués. Dans un second temps, ils ont codé les entretiens réalisés dans chaque entreprise pour identifier les initiatives les plus radicales de transformation, technologie par technologie. Lorsqu'ils arrivaient à des résultats divergents, les deux experts en discutaient jusqu'à ce qu'ils arrivent à une réponse commune.
27. Westerman et al., "Digital Transformation", 63.
28. "Prisa Grasps Liberty Lifeline", *Variety.com*, 29 novembre 2010, <http://variety.com/2010/biz/news/prisa-grasps-liberty-lifeline-1118028069>
29. Westerman et al., "Digital Transformation", 56.
30. Capgemini Consulting, "Building a World Leader Through Digital Transformation: An Interview with Manish Choksi", *Digital Transformation Review*, no. 2, 1<sup>er</sup> janvier 2012, <http://capgemini-consulting.com/digital-transformation-review-ndeg2>, 42-47.
31. Ibid.

## Chapitre 6

1. Frederick F. Reichheld et Rob Markey, *Loyalty Rules: How Today's Leaders Build Lasting Relationships*, (Boston, Harvard Business School Press, 2001).
2. Voir, notamment, Michael Beer, *High Commitment, High Performance: How to Build a Resilient Organization for Sustained Advantage*, (San Francisco, Jossey-Bass, 2009).
3. Rosabeth M. Kanter et al., *The Challenge of Organizational Change: How Companies Experience It and Leaders Guide It*, (New York, Free Press, 1992).
4. Sur le renouvellement des collaborateurs et des équipes, voir Francis J. Guillard et James N. Kelly, *Transforming the Organization: Reframing Corporate Direction, Restructuring the Company, Revitalizing the Enterprise, Renewing People*, (New York, McGraw Hill, 1995). Pour la cohésion psychologique, voir Michael Beer, *High Commitment, High Performance*, (New York, John Wiley & Sons, 2009).
5. Andrew McAfee, *Enterprise 2.0: New Collaborative Tools for Your Organization's Toughest Challenges*, (Boston, Harvard Business Press, 2009).
6. Capgemini Consulting, "Conviviality Goes Digital at Pernod Ricard", étude de cas non publiée, 2014.
7. Ibid.
8. Pernod Ricard, "87% of Pernod Ricard's Employees Recommend Their Company", communiqué de presse 2013, <http://pernod-ricard.com/8931/press/news-press-releases/headlines/87-of-pernod-ricard-s-employees-recommend-their-company>

9. Capgemini Consulting, “Conviviality Goes Digital at Pernod Ricard”.
10. Ibid.
11. Ibid.
12. Ibid.
13. Ibid.
14. Ibid.
15. Ibid.
16. Andrew McAfee, *Enterprise 2.0*, Harvard Business Review Press, 2009.
17. Entretien avec les auteurs. L’interlocuteur a demandé à rester anonyme.
18. Apple, “Serving Up Innovation”, 2014.
19. Mark Fidelman, “The World’s Top 20 Social Brands”, *Forbes*, 20 novembre 2012.
20. Stuart Elliott, “Coke Revamps Web Site to Tell Its Story”, *New York Times*, 11 novembre 2012, <http://nytimes.com/2012/11/12/business/media/coke-revamps-web-site-to-tell-its-story.html?r=0>
21. David F. Carr, “Coca-Cola on Chatter: Beyond the Secret Formula”, *Information Week*, 20 septembre 2012, [http://informationweek.com/social-business/social\\_networking\\_private\\_platforms/coca-cola-on-chatter-beyond-the-secret-f/240007735?pgno=1](http://informationweek.com/social-business/social_networking_private_platforms/coca-cola-on-chatter-beyond-the-secret-f/240007735?pgno=1)
22. Nestlé, “Digital Acceleration Team II”, vidéo mise en ligne le 13 juin 2013, <http://youtube.com/watch?v=b2KjwoxhvAs>
23. L’Oréal, “Digital for All: Sustainable Development”, site Internet de L’Oréal, 17 avril 2012.
24. Popsi’it, “Management : Innovation Participative : Vos Idées Valent de l’OR”, Popsi’it, février 2014.
25. George Westerman et Deborah Soule, “Learning to Foster Breakthrough Innovation: The Evolution of EMC’s Innovation Conference”, MIT Center for Information Systems Research, 18 novembre 2010.
26. EMC, “EMC Unites Thousands for Fourth Annual Innovation Conference”, communiqué de presse du 20 octobre, 2010, <http://emc.com/about/news/press/2010/20101020-01.htm>
27. Westerman et Soule, “Learning to Foster Breakthrough Innovation”.
28. Voir par exemple, Henry William Chesbrough, *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. (Boston, Harvard Business School Press, 2006).
29. Bruce Brown et Scott Anthony, “How P&G Tripled Its Innovation Success Rate”, *Harvard Business Review*, juin 2011, <http://hbr.org/2011/06/how-pg-tripled-its-innovation-success-rate/ar/1>
30. Procter & Gamble, “What Is Connect and Develop?”, site Web Procter & Gamble, 2014, [http://pgconnectdevelop.com/home/pg\\_open\\_innovation.html](http://pgconnectdevelop.com/home/pg_open_innovation.html)
31. Brown et Anthony, “How P&G Tripled Its Innovation Success Rate”.
32. Tous les autres propos cités dans ce chapitre émanent d’un témoin qui a demandé à garder l’anonymat.

### Chapitre 7

1. P&G, vidéo institutionnelle, YouTube, “QA with Bob McDonald — Investing in Digital Technologies at P&G”, mars 2011, <http://youtube.com/watch?v=8m5LgZX27c4>
2. Jennifer Reingold, “Brainstorm Tech Video: P&G’s Bob McDonald Talks Tech”, *Fortune*, 19 juillet 2011, <http://fortune.com/2011/07/19/brainstorm-tech-video-pgs-bob-mcdonald-talks-tech/>
3. Peter Weill et Stephanie L. Woerner, “The Future of the CIO in a Digital Economy”, *MIS Quarterly Executive*, juin 2013, <http://cisr.mit.edu/locker/WeillWoernerMISQE-2013FutureofCIO.pdf>
4. I CIO, “Creating the World’s ‘Most Tech-Enabled Corporation’”, avril 2012, <http://icio.com/big-thinkers/filippo-passerini/item/creating-the-world-s-most-tech-enabled-corporation>
5. Ken McGee, “Interview with Filippo Passerini”, Gartner Fellows Interviews, janvier 2012, <http://gartner.com/doc/1901015>
6. Heller Search Associates, “The Anticipator CIO: Procter & Gamble’s Filippo Passerini”, avril 2014, <http://blog.hellersearch.com/Blog/bid/196094/The-Anticipator-CIO-Procter-Gamble-s-Filippo-Passerini>
7. I CIO, “CEO & CIO United”, avril 2012.
8. Ibid.
9. “P&G’s Global Business Services Organization Earns Praise”, P&G Corporate Newsroom, 21 septembre 2011, <http://news.pg.com/blog/innovation/pgs-global-business-services-organization-earns-praise>
10. Filippo Passerini, “Transforming the Way of Doing Business via Digitization”, slideshare, 2 novembre 2011, <http://slideshare.net/ericakirichenko/filippo-passerini-goind-digital>
11. TechWeb, “Procter & Gamble CIO Filippo Passerini: 2010 Chief of the Year”, 3 décembre 2010, <http://techweb.com/news/228500182/procter-gamble-cio-filippo-passerini-2010-chief-of-the-year.htm>
12. Passerini, “Transforming the Way of Doing Business via Digitization”.
13. TechWeb, “Procter & Gamble CIO Filippo Passerini”.
14. I CIO, “Creating the World’s ‘Most Tech-Enabled Corporation’”.
15. Ibid.
16. Ibid.
17. “2010 CIO of the Year”, *Information Week*, décembre 2010.
18. McGee, “Entretien avec Filippo Passerini”.
19. “2010 CIO of the Year”, *Information Week*.
20. Le Trésor de la langue française informatisé, article Gouverner.
21. Capgemini Consulting, “Burberry’s Digital Transformation”, *Digital Transformation Review*, no. 2, janvier 2012.
22. Analyse additionnelle des données du sondage mondial réalisée en 2012. Différence de 25,9 contre 17,2 sur le total de cinq items du questionnaire.



23. Selon les personnes interrogées, le rythme de l'activité est beaucoup plus rapide qu'il y a cinq ans (5,6 sur une échelle de 1 – beaucoup plus lent – à 7 – beaucoup plus rapide –) et il continue de s'accélérer.
24. Maël Tannout, George Westerman, "Volvo Cars Corporation: Shifting from a B2B to a 'B2B+B2C' Business Model", Capgemini Consulting, 22 juin 2012, <http://capgemini.com/resources/volvo-cars-corporation-shifting-from-a-b2b-to-a-b2bb2c-business-model>
25. Propos reproduits avec l'autorisation de l'entreprise. L'interlocuteur a souhaité garder l'anonymat.
26. Ibid.
27. Jennifer Van Grove, "How Starbucks Is Turning Itself into a Tech Company", *Venture Beat*, 12 juin 2012, <http://venturebeat.com/2012/06/12/starbucks-digital-strategy>
28. Pete Blackshaw, "How Digital Acceleration Teams Are Influencing Nestlé's 2000 Brands", interrogé par Michael Fitzgerald, *MIT Sloan Management Review*, 22 septembre 2013.
29. George Westerman et al., "Digital Transformation: A Roadmap for Billion Dollar Organizations", livre blanc, Capgemini Consulting et MIT Center for Digital Business, 17 novembre 2011, <http://capgemini-consulting.com/digital-transformation-a-road-map-for-billion-dollar-organizations>
30. Ibid.

## Chapitre 8

1. Voir, par exemple, Rosabeth M. Kanter, Barry A. Stein et Todd D. Jick, *The Challenge of Organizational Change: How Companies Experience It and Leaders Guide It*, (New York, Free Press, 1992).
2. Le cas de Lloyd's a été rédigé à partir d'entretiens de l'auteur avec Ashley Machin et Zaka Mian. Propos reproduits avec leur accord.
3. D. Preston et E. Karahanna, "Antecedents of IS Strategic Alignment: A Nomological Network", *Information Systems Research* 20, no. 2 (2009) : 159-179.
4. Dans notre analyse, 22,97 contre 17,37 en score global.
5. Dans notre analyse, la moyenne des Maîtres du digital était de 5,72, contre 4,74 pour les autres sur une échelle de 1 à 7, en réponse à l'affirmation : « Nous maîtrisons notre avenir en matière de transformation digitale. »
6. George Westerman, "IT Is from Venus, Non-IT Is from Mars", *Wall Street Journal*, 2 avril 2012, <http://tinyurl.com/n6xu7p7>
7. Richard Hunter et George Westerman, *The Real Business of IT: How CIOs Create and Communicate Value*, (Boston, Harvard Business Press, 2008), p. 13.
8. Capgemini Consulting, "Burberry's Digital Transformation", *Digital Transformation Review*, no. 2, janvier 2012, <http://capgemini.com/resources/talking-bout-a-revolution>, 12.
9. Westerman, "IT Is from Venus".
10. Hunter et Westerman, *The Real Business of IT*.

11. John Allspaw et Paul Hammond, "10 Deploys Per Day: Dev and Ops Cooperation at Flickr", *Slideshare*, 2009, <http://slideshare.net/jallspaw/10-deploys-per-day-dev-and-ops-cooperation-at-flickr>
12. Damon Edwards, "What Is DevOps?", *Dev2Ops*, 23 février 2010, <http://dev2ops.org/2010/02/what-is-devops>
13. Christina Farr, "An Idiot's Guide to DevOps", *Venture Beat*, 30 septembre 2013, <http://venturebeat.com/2013/09/30/an-idiots-guide-to-devops>
14. Charles Bobcock, "DevOps: A Culture Shift, Not a Technology", *Information Week*, 14 avril 2014, <http://informationweek.com/software/enterprise-applications/devops-a-culture-shift-not-a-technology/d/d-id/1204425>
15. George Westerman et al., "Digital Transformation: A Roadmap for Billion Dollar Organizations", livre banc, Capgemini Consulting et MIT Center for Digital Business, 2011, 39, <http://capgemini-consulting.com/digital-transformation-a-road-map-for-billion-dollar-organizations>
16. Moyenne des réponses sur une échelle de Likert de 7 points à des questions d'accord ? / pas d'accord ? avec des formulations du type « Nous avons les compétences dont nous avons besoin... ».
17. Capgemini Consulting, "Burberry's Digital Transformation".
18. Moyenne des réponses sur une échelle de Likert de 7 points à des questions d'accord ? / pas d'accord ? avec des formulations du type « Nous avons les compétences dont nous avons besoin... ».
19. Capgemini Consulting, "Digital Leadership: An Interview with Markus Nordlin, CIO of Zurich Insurance", 2013, <http://ebooks.capgemini-consulting.com/Digital-Leadership-Zurich-Insurance>
20. Nick Clayton, "E.U. 'Grand Coalition' to Fight IT Skills Shortage", *Wall Street Journal*, 6 mars 2013, <http://blogs.wsj.com/tech-europe/2013/03/06/e-u-grand-coalition-to-fight-it-skills-shortage>
21. Gartner, "Gartner Reveals Top Predictions for IT Organizations and Users for 2013 and Beyond", Gartner, 24 octobre 2012, <http://gartner.com/newsroom/id/2211115>
22. Marianne Kolding, Mette Ahorlu et Curtis Robinson, "Post-Crisis: e-Skills Are Needed to Drive Europe's Innovation Society", IDC, novembre 2009.
23. Gartner, "Key Findings from US Digital Marketing Spending Survey", Gartner, 6 mars 2013, <http://gartner.com/technology/research/digital-marketing/digital-marketing-spend-report.jsp>
24. Barbara Spitzer et al., "The Digital Talent Gap", Capgemini Consulting, 2013, <http://capgemini.com/resources/the-digital-talent-gap-developing-skills-for-todays-digital-organizations>
25. Jeanne W. Ross, Peter Weill et David Robertson, *Enterprise Architecture as Strategy: Creating a Foundation for Business Execution*, (Boston, Business Review Press Books, 2006).
26. Entretien avec les auteurs sous couvert d'anonymat.
27. Ross et al., *Enterprise Architecture as Strategy* ; George Westerman et Richard Hunter, *IT Risk: Turning Business Threats into Competitive Advantage*, (Boston, Harvard Business School Press, 2007).

28. George Westerman et Richard Hunter, *IT Risk*, Harvard Business Review Press, 2007.
29. Brad Stone, *The Everything Store: Jeff Bezos and the Age of Amazon*, (New York, Little, Brown and Company, 2013), 133.
30. Moyenne des réponses sur une échelle de Likert de 7 points à des questions d'accord ? / pas d'accord ? avec des formulations du type « Nous avons une vision intégrée de... ».
31. Erik Brynjolfsson et Andrew McAfee, "Investing in the IT That Makes a Competitive Difference", *Harvard Business Review*, juillet-août 2008, 98-107.
32. Richard Hunter et George Westerman, *The Real Business of IT*, Harvard Business Press, 2009.
33. P. Weill, C. Soh et S. Kien, "Governance of Global Shared Solutions at Procter & Gamble", MIT Center for Information Systems Research, Research Briefings vol. VII, no. 3A, décembre 2007.
34. John Furrier, "Google Engineer Accidentally Shares His Internal Memo about Google+ Platform", *Silicon Angle*, 12 octobre 2011.
35. Richard Hunter et George Westerman, *The Real Business of IT*.
36. Capgemini Consulting, "Building a World Leader Through Digital Transformation", *Digital Transformation Review*, no. 2, juillet 2011, <http://capgemini.com/resources/digital-transformation-review-no-1-july-2011>, 42.

## Chapitre 9

1. Michael Fitzgerald et al., "Embracing Digital Technology: A New Strategic Imperative", *MIT Sloan Management Review*, 2013, <http://sloanreview.mit.edu/projects/embracing-digital-technology>
2. Ibid.
3. Ibid.
4. Andy Grove, *Only the Paranoid Survive: How to Exploit the Crisis Points That Challenge Every Company*, (New York, Crown Business). Traduction française : *Seuls les paranoïaques survivent*, (Village mondial).
5. Didier Bonnet et Jerome Buvat, "Digital Leadership—Hailo: Digitally Disrupting a Traditional Market", entretien avec Ron Zeghibe, 2013, <http://capgemini-consulting.com/digital-leadership-hailo-digitally-disrupting-a-traditional-market>
6. Fitzgerald et al., "Embracing Digital Technology".
7. Joe Gross, "Allianz: Creating a Digital DNA", in *Digital Transformation Review*, no. 4, *Accelerating Digital Transformation*, Capgemini Consulting, mai 2013.
8. Voir, par exemple, Michael D. Michalisin, Robert D. Smith et Douglas M. Kline, "In Search of Strategic Assets", *International Journal of Organizational Analysis* 5, no. 4, (1997) : 360-387.
9. American Bankers Association, "ABA Survey: Popularity of Online Banking Explodes", American Bankers Association, septembre 2011.
10. Kevin S. Travis et al., "U.S. Multi-Channel Customer Research 2012: The Rise of the Virtually Domiciled", Novantas Research, 2012.

11. Rupert Jones, “Barclays to Sell Customer Data”, *Guardian*, 24 juin 2013, <http://theguardian.com/business/2013/jun/24/barclays-bank-sell-customer-data>
12. Pour analyser votre modèle d'affaires, servez-vous du concept de canevas (*the business model canvas concept*) élaboré par Alexander Osterwalder et Yves Pigneur dans *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers*, (New York, John Wiley & Sons, 2010). On trouvera aussi des approches utiles chez Joseph V. Sinfield et al. (“How to Identify New Business Models”, *MIT Sloan Management Review*, hiver 2012), ainsi que chez Raphael Amit et Christoph Zott (“Creating Value Through Business Model Innovation”, *MIT Sloan Management Review*, printemps 2012). Pour ouvrir de nouvelles pistes, on se reportera à Alexander Osterwalder et Yves Pigneur, “Business Model Generation” ; à Mark W. Johnson, *Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Renewal*, (Boston, Harvard Business Press, 2010) ; à Constantinos C. Markides, *Game-Changing Strategies: How to Create New Market Space in Established Industries by Breaking the Rules*, (San Francisco, Jossey-Bass, 2008), 23-54 ; à W. Chan Kim et Renée Mauborgne, *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, (Boston, Harvard Business School Press, 2005) ; à Clayton M. Christensen, *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, (Boston, Harvard Business Review Press, 1997). Pour se défendre contre un nouveau modèle d'affaires et y réagir, on se référera à Constantinos Markides, *Game-Changing Strategies*, (New York, John Wiley & Sons, 2008), 121-141.
13. George Westerman et al., “The Vision Thing: Developing a Transformative Vision”, Capgemini Consulting, 11 juin 2013 ; Morten T. Hansen, *Collaboration: How Leaders Avoid the Traps, Build Common Ground, and Reap Big Results*, (Boston, Harvard Business Press, 2009), chapitre 4.
14. Michael Fitzgerald, “How Starbucks Has Gone Digital”, *MIT Sloan Management Review*, 4 avril 2013, <http://sloanreview.mit.edu/article/how-starbucks-has-gone-digital>
15. Fitzgerald et al., “Embracing Digital Technology”, (sondage inédit).
16. Joe Gross, “Allianz: Creating a Digital DNA”.

## Chapitre 10

1. Michael Fitzgerald et al., “Embracing Digital Technology: A New Strategic Imperative”, *MIT Sloan Management Review*, 2013, <http://sloanreview.mit.edu/projects/embracing-digital-technology>
2. Robert S. Kaplan et David P. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston, Harvard Business School Press, 1996.
3. Tim Kastle, “Is Your Innovation Problem Really a Strategy Problem?”, *Harvard Business Review*, 11 février 2014, <http://blogs.hbr.org/2014/02/is-your-innovation-problem-really-a-strategy-problem>
4. Jeff Gothelf, “How We Finally Made Agile Development Work”, *Harvard Business Review*, 11 octobre 2012, <http://blogs.hbr.org/2012/10/how-we-finally-made-agile-development-work>
5. Michael Fitzgerald, “How Starbucks Has Gone Digital”, *MIT Sloan Management Review*, 4 avril 2013, <http://sloanreview.mit.edu/article/how-starbucks-has-gone-digital>

6. La « ludification » (*gamification*) est un procédé qui permet de mesurer et d'influencer le comportement des utilisateurs en appliquant des mécanismes de jeu au système de gratifications.
7. Dans le cadre d'un essai, on appelle « groupe de contrôle » celui à qui n'est pas appliqué le traitement qui est l'objet de l'essai. On isole ainsi la responsabilité du traitement sur les résultats et cela aide à éliminer des explications parasites des résultats de l'expérience. Cherchez à utiliser un groupe de contrôle chaque fois que possible. Si vous êtes contraint de vous en passer, faites très attention à l'usage que vous ferez des résultats. Ils peuvent s'expliquer par une multitude de facteurs, en dehors du traitement que vous testez. Le test fractionné A/B (ou *split-test*) est devenu un classique des méthodes de test en temps réel en matière de digital. Il consiste à proposer à un échantillon d'utilisateurs une version légèrement différente d'une page Web ou d'une application mobile. Le comportement de ces utilisateurs est alors comparé avec celui des utilisateurs de la version standard du site ou de l'application. Si la nouvelle version donne de meilleurs résultats — davantage de clics, des durées de visite plus longues, davantage d'achats — elle pourra se substituer à l'original ; dans le cas contraire, vous pourrez arrêter le test, sans que la majorité des utilisateurs y ait été exposée. Le test A/B est utilisé par Google et Amazon, entre autres leaders de l'Internet. Il permet de donner une justification objective à des questions apparemment subjectives de design : couleur, mise en page, choix de visuel, texte, etc.
8. Jeanne W. Ross, Peter Weill et David Robertson, *Enterprise Architecture as Strategy: Creating a Foundation for Business Execution*, Harvard Business Press, 2006.
9. George Westerman et Richard Hunter, *IT Risk: Turning Business Threats into Competitive Advantage*, Harvard Business Press, 2007.
10. George Westerman et Michael Welch, “Caesars Entertainment: Digitally Personalizing the Customer Experience”, livre blanc, Capgemini Consulting, 25 avril 2013, <http://capgemini.com/resources/caesars-entertainment-digitally-personalizing-the-customer-experience>
11. A. G. Lafley et Roger Martin, *Playing to Win: How Strategy Really Works*, Harvard Business Review Press, 2013.
12. Fitzgerald, “How Starbucks Has Gone Digital”.
13. Voir, par exemple, Bryan Maizlish et Robert Handler, *IT Portfolio Management Step-by-Step: Unlocking the Business Value of Technology*, John Wiley & Sons, 2005 ; Robert J. Benson, Tom L. Bugnitz et William B. Walton, *From Business Strategy to IT in Action*, John Wiley & Sons, 2004 ; Catherine Benko et F. Warren McFarlan, *Connecting the Dots: Aligning Projects with Objectives in Unpredictable Times*, Harvard Business Review Press, 2003.
14. Voir, par exemple, George Westerman et Garrett Dodge, “Vendor Innovation as a Strategic Option”, MIT Sloan School of Management, Research Briefing, mars 2008, [http://cisr.mit.edu/blog/documents/2008/03/14/2008\\_03\\_1c-vendorinnoasstrategicop-westerman.pdf](http://cisr.mit.edu/blog/documents/2008/03/14/2008_03_1c-vendorinnoasstrategicop-westerman.pdf)
15. CFO Research Services, “Uncrossing the Wires: Starting—and Sustaining—the Conversation on Technology Value”, CFO Research Services, mars 2012, [http://docs.media.bitpipe.com/io\\_10x/io\\_101990/item\\_457981/Cisco\\_CFO\\_SearchCIO\\_UncrossingTheWires\\_031312.pdf](http://docs.media.bitpipe.com/io_10x/io_101990/item_457981/Cisco_CFO_SearchCIO_UncrossingTheWires_031312.pdf)
16. Le problème de traduction des indicateurs se rencontre dans de nombreux domaines, et tout particulièrement dans les SI. En le résolvant, on peut changer la nature des relations

entre les SI et les opérations (business) et augmenter la valeur créée par les SI. On trouvera des exemples et des conseils dans *The Real Business of IT: How CIOs Create and Communicate Value* de Richard Hunter et George Westerman, Harvard Business Press, 2008.

### Chapitre 11

1. Michael Fitzgerald et al., “Embracing Digital Technology: A New Strategic Imperative”, *MIT Sloan Management Review*, 2013, <http://sloanreview.mit.edu/projects/embracing-digital-technology>
2. George Westerman et al., “Digital Transformation: A Roadmap for Billion Dollar Companies”, livre blanc, Capgemini Consulting et MIT Center for Digital Business, 17 novembre 2011, <http://capgemini.com/resources/digital-transformation-a-roadmap-for-billiondollar-organizations>
3. Marc Menesguen, “Beauty and Digital: A Magical Match”, *Digital Transformation Review*, no. 1, juillet 2011, <http://capgemini.com/resources/digital-transformation-review-no-1-july-2011>
4. John Young et Kristin Peck, “Pfizer: Think Digital First”, *Digital Transformation Review*, no. 3, novembre 2012.
5. David F. Carr, “Coca-Cola on Chatter: Beyond the Secret Formula”, *Information Week*, 20 septembre 2012, [http://informationweek.com/social-business/social\\_networking\\_private\\_platforms/coca-cola-on-chatter-beyond-the-secret-f/240007735?pgno=1](http://informationweek.com/social-business/social_networking_private_platforms/coca-cola-on-chatter-beyond-the-secret-f/240007735?pgno=1)
6. Ninon Renaud, “La Société Générale phosphore sur la transition numérique”, *Les Echos*, 9 juillet 2013, [http://lesechos.fr/09/07/2013/LesEchos/21474-120-ECH\\_la-societe-generale-phosphore-sur-la-transition-numerique.htm](http://lesechos.fr/09/07/2013/LesEchos/21474-120-ECH_la-societe-generale-phosphore-sur-la-transition-numerique.htm)
7. Ibid.
8. Alison Boothby, “The End of the Workplace as We Know It?”, *Simply-communicate*, 25 janvier 2013, <http://simply-communicate.com/news/event-reviews/engagement/end-workplace-we-know-it>
9. Jorgen Sundberg, “Social Media from the Top: Influential CEO Leadership”, *Enviablenworkplace.com*, 27 septembre 2013, <http://enviablenworkplace.com/ceos-and-social-media>
10. Jacob Morgan, “ING Direct CEO Gives Employees ‘the Right to Bitch’”, *CloudAve*, 19 mars 2013, <http://cloudave.com/27297/ing-direct-ceo-gives-employees-the-right-to-bitch>
11. Mark Fidelman, “How This CIO Helped Bayer Become Social”, *Forbes*, 28 mai 2012.
12. “Video: What Digital Transformation Means for Business”, *MIT Sloan Management Review*, 6 août 2013, <http://sloanreview.mit.edu/article/video-what-digital-transformation-means-for-business>
13. Laura Snoad, “The Vital Connection Between Staff and the Bottom Line”, *Marketing Week*, 10 novembre, 2011, <http://marketingweek.co.uk/analysis/essential-reads/the-vital-connection-between-staff-and-the-bottom-line/3031707.article>

## Chapitre 12

1. Joe Gross, "Allianz: Creating a Digital DNA", *Digital Transformation Review*, no. 4, *Accelerating Digital Transformation*, Capgemini Consulting, mai 2013, 13.
2. Coca Cola, "The Board of Directors of the Coca-Cola Company Elects Robert A. Kotick as Director", communiqué de presse, 16 février 2012, <http://coca-colacompany.com/press-center/press-releases/the-board-of-directors-of-the-coca-cola-company-elects-robert-a-kotick-as-director>
3. Jack Neff, "Nestle Hires Pete Blackshaw as Global Digital Chief", *Ad Age*, 4 février 2011, <http://adage.com/article/news/nestle-hires-nielsen-s-blackshaw-global-digital-chief/148679>
4. L'Oréal, "Reveal", page d'accueil, consultée le 25 avril 2014, <http://reveal-the-game.com>
5. Joshua Bjurke, "HR Must Step Up Recruitment/Motivation Game to Keep Employees", *Recruiter*, 19 juin 2013, <http://recruiter.com/i/hr-must-step-up-recruitment-motivation-game-to-keep-employees>
6. Capgemini Consulting, "Beauty and Digital: A Magical Match — An Interview with Marc Menesguen", Capgemini Consulting Digital Leadership Series, 2012, <http://ebooks.capgemini-consulting.com/Marc-Menesguen-Interview/index.html>
7. Jeanne C. Meister et Karie Willyerd, "Intel's Social Media Training", *HBR Blog Network*, 3 février 2010, <http://blogs.hbr.org/2010/02/intels-social-media-employee-t>
8. Bryon Ellen, "A New Odd Couple: Google, P&G Swap Workers to Spur Innovation", *Wall Street Journal*, 19 novembre 2008, <http://online.wsj.com/news/articles/SB122705787917439625>
9. Ibid.
10. "Reverse Mentoring Popular in India", *Warc*, 21 décembre 2012, <http://warc.com/LatestNews/News/ReversementoringpopularinIndia.news?ID=30801>
11. "Digital Academy", *Kering.com*, 2012, <http://kering.com/en/talent/digital-academy>
12. Capgemini Consulting, "Burberry's Digital Transformation", *Digital Transformation Review*, no. 2, janvier 2012, <http://capgemini-consulting.com/digital-transformation-review-ndeg2>
13. Heather Clancy, "GE, Quirky Collaborate on Sustainable Innovations via M2M", *Business Green*, 16 avril 2013, <http://greenbiz.com/blog/2013/04/16/ge-quirky-collaborate-sustainable-innovations-m2m>
14. Ryan Kim, "Walmart Labs Buys Mobile Agency Small Society", *Gigaom*, janvier 2012, <http://gigaom.com/2012/01/04/walmart-labs-buys-mobile-developer-small-society>
15. Dale Bus, "Mondelez Pairs Brands with 2013 Class of Mobile Futures Startups", 8 janvier 2013, *Brandchannel.com*, <http://brandchannel.com/home/post/2013/01/08/Mondelez-Mobile-Futures-2013-Class-010813.aspx>
16. Jeanne Ross, Peter Weill et David Robertson, *Enterprise Architecture as Strategy: Creating a Foundation for Business Execution*, Harvard Business Press, 2006.
17. George Westerman et Richard Hunter, *IT Risk: Turning Business Threats into Competitive Advantage*, Harvard Business Press, 2007.
18. Jeanne Ross, Peter Weill et David Robertson, *Enterprise Architecture as Strategy*, Harvard Business Review Press, 2006.

19. Richard Hunter et George Westerman, *The Real Business of IT: How CIOs Create and Communicate Value*, Harvard Business Press, 2008.
20. Capgemini Consulting, “Burberry’s Digital Transformation”.
21. Michael Fitzgerald et al., “Embracing Digital Technology: A New Strategic Imperative”, *MIT Sloan Management Review*, 2013, <http://sloanreview.mit.edu/projects/embracing-digital-technology>
22. George Westerman et al., “Digital Transformation: A Roadmap for Billion Dollar Companies”, Capgemini Consulting, 27 novembre 2011, <http://capgemini-consulting.com/digital-transformation-a-road-map-for-billion-dollar-organizations>
23. Jack Neff, “Walmart Brings Bricks and Mortar to Battle with Amazon”, *Ad Age Digital*, novembre 2011, <http://adage.com/article/digital/walmart-brings-bricks-mortar-battle-amazon/230986>
24. Ruddick Graham, “Success Online? It’s All About Shops Actually”, *Telegraph*, 20 avril 2013, <http://telegraph.co.uk/finance/newsbysector/retailandconsumer/10007746/Success-online-Its-all-about-shops-actually.html>
25. Andrew McAfee et Michael Welch, “Being Digital: Engaging the Organization to Accelerate Digital Transformation”, *Digital Transformation Review*.
26. John Gibbons, “Employee Engagement: A Review of Current Research and Its Implications”, Conference Board, novembre 2006, <http://conferenceboard.ca/e-library/abstract.aspx?did=1831>
27. Mario Herger, “Gamification Facts and Figures”, Enterprise Gamification Consultancy, 23 août 2013, <http://tinyurl.com/ksnnrds>
28. Andrew McAfee et Michael Welch, “Being Digital: Engaging the Organization to Accelerate Digital Transformation”.
29. Fitzgerald et al., “Embracing Digital Technology”.
30. Rory Cellan-Jones, “Fail Fast, Move On: Making Government Digital”, *BBC News*, 18 juillet 2013, <http://bbc.com/news/technology-23354062>

## Épilogue

1. Au fil des années, des experts ont soutenu que la loi de Moore a cessé de s’appliquer. Toutefois, au cours des dernières décennies, ces prédictions se sont révélées inexactes. Voir, par exemple, l’article de Rebecca Henderson, “Of Life Cycles Real and Imaginary: The Unexpectedly Long Old Age of Optical Lithography”, *Research Policy*, 24, no. 4 (juillet 1995) : 631-643. Toutefois, même si la croissance exponentielle prédite par loi de Moore se ralentit, elle ne va pas s’arrêter brutalement. Elle va se poursuivre avec force, renouvelant les pratiques opérationnelles, les capacités et les exigences clients.
2. Voir, à titre d’exemple, Henry William Chesbrough, *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, 2006.



## Postface

1. Xavier Hochet, André-Benoît De Jaegere, *Triggers : transformer l'entreprise pour prendre un temps d'avance*, Odile Jacob, 2010.
2. GAFA : Google, Amazon, Facebook, Apple, terme qui désigne par extension les grands du Web américains à rapprocher des moins usités mais néanmoins aussi importants BART (Baidu, Alibaba, Renren, Tencent) et TWITCH (Tech Mahindra, Wipro, Infosys, TCS, Cognizant, HCL) pour la Chine et l'Inde.
3. George Westerman, Didier Bonnet, Andrew McAfee, *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*, Harvard Business Review Press, 2014.
4. *Digital Transformation Review*, voir <http://fr.capgemini-consulting.com/points-of-view/digital-transformation-reviews>
5. Philippe Lemoine, *La Nouvelle grammaire du succès : la transformation numérique de l'économie française*, rapport au gouvernement, novembre 2014, <http://ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/144000696.pdf>
6. Ibid.
7. Ibid.
8. Pour plus d'information sur les chiffres de l'activité du commerce en ligne en France, reportez-vous à l'étude chiffres clés 2015 de la FEVAD : [http://fevad.com/uploads/files/Enjeux%202015/CHIFFRES\\_CLES\\_2015.pdf](http://fevad.com/uploads/files/Enjeux%202015/CHIFFRES_CLES_2015.pdf)
9. Observatoire de l'e-pub, Syndicat des Régies Internet (SRI) : <http://sri-france.org/etudes-et-chiffre-cles/observatoire-de-la-pub-sri/>. L'ensemble des chiffres cités proviennent des 15 observatoires publiés par SRI et PWC le 16 janvier 2016.
10. <https://www.fr.capgemini-consulting.com/serie-journal-of-marketing-revolution>
11. Lors d'une réunion du Forum économique mondial à Davos en janvier 2015, Angela Merkel, chancelière allemande, a défini « l'Industrie 4.0 » comme étant « la façon de fusionner rapidement Internet avec le monde de la production industrielle ».
12. <http://www.economie.gouv.fr/lancement-seconde-phase-nouvelle-france-industrielle>
13. Ibid.
14. Ibid.
15. Point de vue DIALM de Capgemini Consulting, <https://fr.capgemini.com/ressources/video/dialm-digital-industrial-asset-lifecycle-management-vers-une-nouvelle-gestion-des>
16. « Les Français et l'ubérisation de l'économie », étude Capgemini Consulting et OpinionWay.
17. [http://lesechos.fr/15/04/2014/LesEchos/21669-100-ECH\\_un-espace-de-stockage-en-europe-pour-le-cloud.htm](http://lesechos.fr/15/04/2014/LesEchos/21669-100-ECH_un-espace-de-stockage-en-europe-pour-le-cloud.htm)
18. <http://journaldunet.com/solutions/cloud-computing/plan-big-data-big-data-paris-2014.shtml>



# INDEX



**A**

Absolut Vodka 136, 140  
 Aceto, Peter 237  
 Ahrendts, Angela 48-51, 122, 159, 179, 183, 250, 252, 254, 286  
 Air France 43, 85-87, 290  
 Airbnb 99, 101, 185  
 Allianz 53, 199, 205, 245, 287, 299-300, 303  
 Amazon 19, 69, 82, 97, 186, 189-190, 204, 299, 301, 304  
 American Express 98  
 Andreessen, Marc 21, 98, 285  
 Apple 18-19, 56, 98, 286, 295  
 Asian Paints 26-28, 30-31, 35-36, 40, 42, 68, 76-79, 81, 88, 129, 132, 171, 178, 181, 185, 190-191, 203, 285  
 Australia Post 102, 292  
 Avis 291

**B**

Bailey, Christopher 49  
 Banco Santander 124, 293  
 Barclays Bank 202, 300  
 Bayer 239, 302  
 Bezos, Jeff 189, 193, 299  
 Bharti Airtel 249  
 Blackshaw, Pete 248, 297, 303  
 Blockbuster 127  
 Boeing 123-124, 190, 293  
 Bonnet, Didier 4-5, 11, 31, 35, 38-39, 41, 130, 282, 290, 293-294, 299, 317  
 Bracken, Mike 260

Branson, Sir Richard 136, 237  
 Bregman, Jay 93  
 Brotman, Adam 53, 55, 57, 121, 164-165, 214, 219, 287  
 Brown, Bruce 148, 295, 299  
 Brynjolfsson, Erik 18, 289, 299, 314, 318  
 Bundle Corp 59  
 Burberry 40, 43, 48-51, 53, 56, 60, 62, 68-69, 91, 122, 159, 179, 183, 185, 187, 191, 200, 203, 212, 250, 252, 254, 286, 293, 296-298, 303-304

**C**

Caesars 43, 52, 58-59, 68-69, 77, 81, 88, 122, 128-129, 132, 183, 186-187, 191, 203, 212, 218, 248, 253, 286-287, 289, 293, 301  
 Capgemini Consulting 31, 35, 38-39, 41, 130, 169, 185, 282, 285-290, 292-304, 313-314, 317  
 Capital One 59-60, 287-288  
 Car2go 100  
 Carroll, Lewis 47  
 Cebrian, Juan Luis 131  
 Choksi, Manish 27, 76, 79, 285, 289, 294  
 Cleveland, musée des Beaux-Arts 61  
 Coca-Cola 144, 233, 248, 295, 302-303  
 Codelco 43, 65-68, 77-78, 81, 88, 91, 123, 129, 178, 186, 191, 212, 257, 288

Commonwealth Bank of Australia  
122, 293  
Craigslist 117, 127  
CVS 188, 253

### D

Daimler/Mercedes Benz 100  
De Ruwe, Kurt 239  
DevOps 181-182, 298  
Digital Acceleration Team (DAT)  
144-145, 295, 297  
Digital Innovation Lab 59, 288  
Digital IQ 249

### E

eBay 101, 127  
e-Boks 102-103, 292  
Elbaz, Gil 21  
EMC 146-147, 257, 295  
Entravision Communications  
Corporation 109-110, 292

### F

Facebook 18-19, 50, 56, 94, 105, 107,  
158, 186, 256, 259, 268  
Fast Company 51, 286, 292  
Flickr 181, 298  
Forrester Research 62, 287  
Foursquare 61  
Franklin, David 61, 292  
FuelBand 25, 105, 129, 268  
Fujifilm 102

### G

Garner, Curt 205  
Gartner 56, 184, 287, 296, 298  
General Electric (GE) 125, 249-250,  
293  
General Mills 110  
Global Business Solutions 154-158  
Google 69, 82, 117, 119, 186, 249,  
299, 301, 303

Google Glass 268  
Gross, Joe 53, 199, 205, 245, 299-300,  
303  
Grove, Andy 198, 299

### H

Hailo 93-96, 101, 185, 198, 290, 299  
Halifax Bank of Scotland 174  
Hall, Russell 93  
Harris Interactive 62  
Hilton 99  
Horta-Osório, António 175

### I

IDC 184, 298  
Immelt, Jeffrey 125  
ING Direct 237, 302  
InnoCentive 97  
Instagram 56  
Intel 189, 198, 240, 249, 303  
Interbrand 51  
iPad 18, 50, 61, 86-87, 143, 256  
iPhone 18, 56, 105, 143, 287  
iPod 56, 98, 105  
iTunes 98

### J

Jackson, Gary 93  
Jimenez, Joseph 122

### K

Kent, Muhtar 248  
Kering 303  
Kimberly-Clark 83-85, 290  
Kindle 190  
Kodak 101-102, 292  
Kotick, Robert 248, 303

### L

Levis, Jack 74-75, 289  
Lewis, John 256-257  
LinkedIn 32

LiquidSpace 99  
 Lloyds Banking Group (LBG) 173,  
 176, 180-182, 185, 191, 252, 255  
 L'Oréal 122, 145, 231, 248-249, 295,  
 303  
 Loveman, Gary 52, 58, 81, 183  
 Luminar Audience Platform 110  
 Lynch, Kirsten 54

## M

Machin, Ashley 174-175, 297  
 Marriott 99, 291  
 Mathaisel, Bud 178  
 McAfee, Andrew 4-5, 11, 31, 35,  
 38-39, 41, 130, 282, 287, 289-290,  
 294-295, 299, 304, 317  
 McDonald, Bob 296  
 Menesguen, Marc 122, 293, 302-303  
 Mian, Zaka 174-176, 297  
 Michelin 13-16  
 Microsoft 98  
 Minitel 117, 292  
 MIT 31, 35, 38-39, 41, 130, 169, 179,  
 183, 282, 285-287, 289-293, 295, 297-  
 302, 304, 314, 317  
 Mondelez 251, 303  
 My Starbucks Idea 57, 287  
 myStarbucks 55

## N

Narev, Ian 122  
 National Restaurant Association 80  
 Nestlé 110, 144-145, 161, 165, 171,  
 248, 295, 297  
 Netflix 127  
 Newstead, Anthony 144  
 Nike 25-28, 30-31, 35-36, 40, 42, 98,  
 104-106, 120, 129, 161, 166-167, 171,  
 181, 202, 268, 285, 292  
 Nike+ 26, 105, 185  
 Nike Digital Sport 26, 30, 40, 255

Nordlin, Markus 184, 298  
 Northwestern Mutual 32, 163, 171,  
 286  
 Novartis 122, 293

## O

oDesk 97  
 OnStar 108  
 Orange 146  
 Orellana, Marco 66-68, 288  
 Osterwalder, Alexander 204, 291,  
 293, 300  
 Oudéa, Frédéric 234

## P

Pages Jaunes 43, 117-119, 124, 127-  
 128, 131, 135, 189, 201, 231  
 Parker, Geoffrey 98, 291  
 Parker, Mark 25-26, 105  
 Passerini, Filippo 155-158, 189, 296  
 Pattison, Michelle 236  
 PayPal 98  
 Pernod Ricard 136-143, 145, 213,  
 234, 294-295  
 Pfizer 233, 302  
 Pigneur, Yves 291, 293, 300  
 PlayStation 98  
 Post Danmark 102  
 Pringuet, Pierre 137, 139-141  
 PRISA 131, 165-167, 187, 294  
 Procter & Gamble (P&G) 43, 56, 123,  
 148, 154-158, 166, 178, 218, 249, 287,  
 295-296, 299, 303  
 Progressive Insurance 125-126, 132

## Q

Quirky 250, 303

## R

Remy, Jean-Pierre 117-119, 127-128,  
 189, 292, 314

## GAGNER AVEC LE DIGITAL

Ricard, Alexandre 137-140  
Rodríguez-Sola, Miguel-Ángel 175  
Runham, Terry 93

### S

Sainsbury's 241  
Samsung 257-258  
Schultz, Howard 55  
Seven-Eleven Japan (SEJ) 81, 82, 185  
Shankar, Krish 249  
Snapshot 125, 293  
Société Générale 234, 302  
Sony 98  
Square 56, 98, 287  
Starbucks 30, 42-43, 53, 55-57, 60, 121, 164-165, 202, 205, 214, 219, 286-288, 293, 297, 300-301  
Starbucks Card 55-56  
Starbucks Digital Network 60  
Stevenson, Kim 240  
Stollak, Jesse 26

### T

Target 110  
Taylor, Frederick 73  
Tetra Pak 255  
Texpress 59  
Toyota 69, 289  
Twitter 18, 50-51, 56, 105, 107, 136, 158, 237

### U

Unilever 236  
UPS 74-75, 289

### V

Vail Resorts 54, 287  
Van Alstyne, Marshall 98, 291  
Veigneau, Sébastien 85, 87, 290  
Virgin 237  
Volvo 98, 107-108, 162, 165, 292, 297

### W

Waitrose 257  
Walmart 83, 250, 256, 303-304  
Watson 267  
WeChat 50  
Wikipédia 18  
Woolley, Caspar 93

### X

Xbox 98, 105

### Y

Yelp 117  
YouTube 107, 158, 293, 296

### Z

Zara 84-85, 290  
Zeghibe, Ron 93, 95, 290, 299  
Zipcar 100, 291  
Zurich Insurance 184, 298



## REMERCIEMENTS

Quand nous nous sommes rencontrés pour la première fois, en 2010, l'idée d'écrire un livre ensemble n'était pas à l'ordre du jour. Toutefois, nous avons vécu une vraie rencontre intellectuelle. Nous étions tous les trois passionnément convaincus que les nouvelles formes d'innovation numérique – les équipements mobiles, les outils d'analyse d'usage, les dispositifs embarqués et les médias sociaux – allaient faire énormément bouger les pratiques des affaires et du management. Nous étions certains qu'au-delà des entreprises qui vivent du numérique, il devait y avoir, de par le monde, de petites ou grandes entreprises qui en faisaient un usage passionnant et qui en tiraient des bénéfices impressionnants. Et pourtant, personne ne parlait d'elles. Nous sommes donc partis à leur recherche, nous les avons étudiées et nous sommes entrés en relations avec leurs dirigeants. En partageant nos conclusions avec des dirigeants du monde entier, leur enthousiasme et leurs réactions nous ont convaincus qu'il y avait un livre à écrire sur la transformation digitale. Un livre de ce type est toujours une entreprise collective. Dans ce cas particulier, le travail a pris une dimension mondiale. Remercier toutes les personnes qui ont contribué à *Gagner avec le digital* est un défi. Nous n'arriverons jamais à citer tous ceux qui, en nous donnant de leur temps et en nous faisant part de leurs conclusions, ont permis à ce livre d'exister. Mais ils méritent tous d'être remerciés et nous avons envers eux une dette durable.

Certaines personnes doivent tout particulièrement être nommées. Paul Hermelin, PDG de Capgemini, n'a cessé de nous encourager et de nous pousser à approfondir l'impact du numérique sur dans le monde des affaires. Claire Calmejane, Maël Tannou et Mike Welch ont chacun consacré une année à rassembler la documentation : Claire pour les premiers interviews et le développement du cadre de la recherche, Maël pour les enquêtes et l'approfondissement des idées clés, Mike pour une enquête particulière et pour nous avoir aidés à rester centrés sur notre propos,

au cours de la rédaction de la première version. Nick Carrier a géré la finalisation du manuscrit et les étapes successives de révision, de relecture et de validation des autorisations. Patrick Ferraris, Frank MacCroy et Jerome Buvat, de Capgemini Consulting, ainsi que Gregory Gimpel et Deborah Soule du MIT Center for Digital Business, n'ont cessé de nous faire bénéficier de leur apport et de leurs précieuses contributions.

Xavier Hochet, DG de Capgemini Consulting, et Pierre-Yves Cros, Group Development Director de Capgemini, non contents de soutenir nos recherches financièrement, nous ont aussi fait bénéficier généreusement de leur temps et de leurs idées. Erik Brynjolfsson, directeur du MIT Center for Digital Business, a permis la réalisation de ce projet de recherche et David Verrill, son directeur exécutif, nous a constamment encouragés et invités à la sérénité.

Nous avons une immense gratitude envers tous les directeurs et tous les consultants de Capgemini Consulting qui ont partagé avec nous leurs points de vue et qui nous ont mis en relation avec leurs clients pour tester nos idées. Merci à Marc Burger, Adam Gerstein, Imke Keicher, Stephan Paolini et Barbara Spitzer pour les nombreux et fructueux échanges que nous avons eus sur la dimension humaine de la transformation digitale, ainsi qu'à Scott Clarke, Jeff Hunter et Ravouth Keuky pour avoir partagé avec nous leur connaissance de la stratégie digitale et de l'expérience client. Michiel Boreel, Lanny Cohen, Philippe Grangeon, Pierre Hessler, Bob Scott, Olivier Sevilla, Simon Short, Ron Tolido et Ken Toombs ont relu les premières versions du manuscrit et nous ont fait de précieuses suggestions.

Nous sommes aussi reconnaissants à Michael Fitzgerald, David Kiron et Martha Mangelsdorf de la *MIT Sloan Management Review* d'avoir été notre partenaire dans une enquête, de nous avoir ouvert les études et les entretiens qu'ils avaient réalisés et de s'être proposés à de nombreuses reprises pour discuter avec nous. Merci aussi aux dirigeants Kamal Bherwani, Katrina Lane et Jean-Pierre Remy, qui se sont prêtés à de nombreux échanges sur la transformation digitale qu'ils conduisaient dans leurs entreprises.

Notre agent littéraire, Carol Franco, nous a aidés à exprimer nos idées sous la forme d'un récit clair, nous a mis en relation avec le merveilleux éditeur qu'est Harvard Business Review Press et nous a soutenus sans relâche quand la tâche se révélait rude. Anahid Basmajian et Jus-

tin Lockenwitz ont fait des merveilles pour coordonner le plan de diffusion de ce livre.

Nous voudrions enfin remercier la magnifique équipe de Harvard Business Review Press. Merci à Jeff Kehoe, notre responsable d'édition d'abord pour nous avoir fait confiance et ensuite pour être resté jusqu'au bout un extraordinaire partenaire et mentor. Merci aux quatre lecteurs anonymes qui ne se sont pas contentés d'encourager la publication de ce livre mais dont les remarques nous ont été utiles pour améliorer son contenu. Nous sommes également redevables à Sally Ashworth, Liz Baldwin, Erin Brown, Julie Devoll, Stephani Finks, Erica Truxler, Sarah Weaver, Tracy Williams et à tous les collaborateurs de Harvard Business Review Press qui ont relu, corrigé, produit et commercialisé notre livre.

À côté de ces remerciements individuels, c'est à la multitude des dirigeants de groupes mondiaux que va notre gratitude : ils nous ont fait part de leurs expériences (bonnes ou mauvaises) en matière de conduite de la transformation digitale et ne nous en ont pas voulu de nos incessantes questions. Certains étaient des Maîtres du digital, d'autres n'en étaient qu'à leurs premiers pas, mais tous ont joué un rôle essentiel pour que ce livre puisse voir le jour. Ce sont eux les vrais héros de la transformation digitale. Merci à eux de nous montrer la voie. Nous leur souhaitons de piloter avec succès leur entreprise tout au long de ce voyage.



## LES AUTEURS

**George Westerman** (@gwesterman) est chercheur au MIT Initiative on the Digital Economy. Ses recherches et son enseignement ont pour principal sujet le leadership technologique et l'innovation. George Westerman a publié des articles dans de nombreuses revues comme *Sloan Management Review*, *Organization Science* ou le *Wall Street Journal*. Il est co-auteur de deux ouvrages qui font autorité : *The Real Business of IT: How CIOs Create and Communicate Value*, élu meilleur livre IT-Business 2009 par le magazine *CIO Insight*, et *IT Risk: Turning Business Threats into Competitive Advantage*, qui a figuré sur la liste des cinq meilleurs livres de 2007 de *CIO Insight*. Il donne régulièrement des conférences en entreprise, partout dans le monde, et anime des séminaires de dirigeants. Avant de soutenir son doctorat à la Harvard Business School, il avait acquis plus de treize ans d'expérience en développement de produits et dans des fonctions de direction technologique. Retrouvez-le sur son blog [georgewesterman.org](http://georgewesterman.org).

**Didier Bonnet** (@didiebon) est senior vice-president de Capgemini Consulting, où il exerce les fonctions de Global Practice Leader et anime le programme de transformation digitale de Capgemini Consulting. Il exerce depuis plus de 25 ans dans les domaines du développement des stratégies, de la mondialisation, de l'économie de l'Internet et de la transformation des grands groupes mondiaux. Auteur d'articles et co-auteur de plusieurs livres, il est fréquemment cité dans la presse et, notamment, dans le *Wall Street Journal*, *Forbes*, *Financial Times* et *The Economist*. Avant Capgemini, il a été vice-président de Gemini Consulting et *senior associate* du cabinet de conseil en économie Putnam, Hayes and Bartlett. Titulaire d'un MBA d'une école de commerce française, il est docteur de l'université d'Oxford. Voici son blog : [didierbonnet.com](http://didierbonnet.com).

**Andrew McAfee** (@amcafee) est chercheur et co-fondateur de la MIT Initiative on the Digital Economy. Il a également enseigné à plusieurs reprises à la Harvard Business School et il est membre du Harvard's Berkman Center for Internet and Society. Il a publié notamment dans

la *Harvard Business Review* et la *Sloan Management Review*. Il a co-écrit, avec Erik Brynjolfsson, *Race Against the Machine* et *The Second Machine Age*, qui a figuré dans la liste des meilleures ventes du *New York Times*. Il est également l'auteur de *Enterprise 2.0*. Docteur de Harvard Business School, il est diplômé du MIT. Voici son blog : [andrewmcafee.org](http://andrewmcafee.org).



Dépôt légal : mars 2016  
Photo de couverture : @mshch-fotolia.com  
Mise en pages : Nord Compo  
IMPRIMÉ EN FRANCE