Digitaliser, la responsabilité ultime du n° 1 de l'entreprise

Si la transformation numérique est bien l'enjeu de toute une firme, il incombe au dirigeant exécutif de l'ériger en priorité absolue et d'acter la stratégie. Car la digitalisation suppose une remise en cause profonde du modèle établi qu'il est le seul à pouvoir imposer. Cela requiert un leadership fort, nécessaire pour garder le cap tout en adaptant la trajectoire.

⊙ Christine Greiner

Christine Greiner a fondé en 2010 C_Suites Conseil, qui intervient auprès des dirigeants, à des moments clés et dans des contextes à fort enjeu sur les sujets essentiels (gouvernance, macro-organisation, équipe dirigeante, transformation, mobilisation et communication...), dans une relation de proximité et d'absolue confidentialité inscrite dans la durée.
Une compréhension fine des conditions de création de valeur et des dynamiques d'acteurs, combinée à une approche systémique des leviers « techniques », relationnels et politiques et une aptitude à interagir avec toutes les parties prenantes caractérisent ses interventions. Diplômée de l'ISG et de l'Essec, Christine Greiner cumule 28 ans d'expérience dont 13 dans des postes opérationnels en entreprise.

Toute firme qui génère ses profits grâce à une ou plusieurs activités rentables, mais non encore digitalisée(s), doit se préparer à y renoncer à terme, en totalité ou en partie, du moins sous leur forme actuelle. Faute de quoi elle risque de connaître le destin peu enviable d'un Kodak, emporté par l'essor d'une technologie de rupture – la photo numérique – pourtant inventée par ses ingénieurs, que la firme n'a pas développée, craignant de mettre en danger son cœur de métier centré sur la pellicule argentique. Pour s'éviter cette erreur si profondément humaine, chaque entreprise doit s'astreindre à imaginer le pire scénario stratégique, en l'occurrence l'attaque digitale qui se révélerait mortelle pour son modèle.

Les dirigeants vont devoir faire l'effort de formaliser les contours de leur « antimodèle » à partir d'hypothèses variées quant à l'origine et aux formes concrètes d'une incursion digitale. Outre le côté peu plaisant de l'exercice, il est aussi éminemment contre-intuitif et probablement impossible à réussir avec les seules ressources internes. L'intériorisation profonde et réflexe par les équipes en place des règles et codes du métier exercé sous sa forme traditionnelle constitue en effet un obstacle quasi insurmontable, tout comme l'est le caractère fortement homogène des profils de dirigeants au sein d'une même industrie.

Sortir de son univers habituel et créer les conditions d'une réflexion *out of the box*, sans tabous, est pourtant un exercice des plus salutaires. Certains dirigeants l'ont compris. Celui de L'Oréal envoie ainsi ses patrons de pays et de zones en stage chez des *pure players* d'Internet. D'autres font appel à des espaces d'innovation, tels que Numa, qui proposent collaboration, conseil et appui aux entreprises. On y propose par exemple des ateliers où de jeunes créatifs, souvent digitaux natifs, coopèrent avec des ingénieurs ou des responsables marketing de ces firmes établies pour mettre au point des nouvelles offres et les tester.

Le risque perçu de « casser » ce qui marche est également un frein puissant. Pourquoi prendre des risques, lâcher la proie pour l'ombre, alors que ce qui a fait la rentabilité de l'entreprise depuis des décennies a été suroptimisé et continue de fonctionner ? Cette question renvoie à la problématique de la gestion simultanée de différents horizons temporels, sujet classique pour une direction générale, mais dont le caractère critique se trouve exacerbé avec la mutation numérique, qui compacte le temps et contraint d'agir vite. Comme toute initiative de transformation, celle qui est ou sera engagée dans le digital par les firmes des secteurs matures ne portera ses fruits qu'à moyen terme. Ce décalage rend le pilotage et les arbitrages très délicats, le numéro un ayant à satisfaire plusieurs objectifs antagonistes, ce qui lui fait vivre un dilemme quasi schizophrénique.

D'une part, il lui faut tenir le cap pour délivrer des résultats à court terme à la hauteur des attentes « habituelles » des parties prenantes, en particulier les marchés financiers, autrement dit continuer de mettre l'organisation en tension pour maximiser le cash issu des modèles d'affaires traditionnels. Et d'autre part, il lui faut créer les conditions pour une remise en cause de l'existant afin de faire émerger des idées innovantes, cristalliser de nouveaux modèles, nécessairement flous, imparfaits, perçus comme des facteurs de risque et qui changeront l'équilibre des pouvoirs au sein de l'équipe dirigeante, entre les entités et les fonctions.

La vocation, préalable à la stratégie digitalisée

La question n'est pas de définir une stratégie digitale, mais bien une stratégie d'entreprise dans un écosystème digital. La nuance est de taille. Il s'agit de revisiter à l'ère du digital l'ensemble des leviers de création de valeur et toutes les « briques » de la chaîne, de la R&D et de la conception de l'offre jusqu'à sa distribution.

Pour être pertinente, cette stratégie d'entreprise digitalisée doit s'inscrire dans un cadre plus large qui est la vocation, ce supra-rôle que l'entreprise décide de jouer dans la société ou cette cause que l'entreprise décide de servir. La digitalisation de l'économie, qui « servicialise » fortement l'offre, a souvent pour effet d'élargir fortement la vocation initiale, à l'instar de la SNCF qui, tout en conservant son cœur de métier, se définit en pourvoyeur de solutions de mobilité, alors que sa mission historique était de « faire rouler des trains. » De même, les constructeurs automobiles, bousculés par l'irruption de la voiture autonome et de l'autopartage, pourraient bien muter en grands ordonnateurs des futurs réseaux automobiles, à condition de ne pas être pris de vitesse par les Gafa [1] ou d'autres acteurs.

Ce changement de nature et de dimension de la vocation est une décision de transformation majeure pour l'entreprise, qui ne se délègue pas, tellement son impact à moyen et à long terme est lourd. A la SNCF, c'est Guillaume Pepy, son président, qui en a été l'instigateur et qui continue d'en être le principal promoteur.

Un parti pris à poser par la direction générale

« Recaler » la vocation est un préalable à l'ajustement stratégique qu'exigera la digitalisation de l'entreprise. Parce que l'ajustement peut aller jusqu'à la « réinvention stratégique », il ne pourra s'imposer que par le haut, ce qui ne veut pas dire qu'il n'aura pas fait l'objet d'une construction collaborative, bien au contraire. Cette stratégie réinventée émergera à partir d'une conviction que le dirigeant se sera forgée sur le chemin à emprunter, le parti pris à prendre. Car c'est bien d'un parti pris qu'il s'agit, tranché, sans ambiguïté, qui sous-entend des renoncements et une prise de risque souvent forte. Il s'imposera à tous dans l'entreprise et guidera l'action de chacun au quotidien, où qu'il soit dans l'organisation et quel que soit son niveau de responsabilité.

Le parti pris stratégique n'est pas la stricte somme des stratégies digitales de chacune des fonctions ou métiers pris séparément, ni même le résultat « mécanique » d'une analyse stratégique confiée à un cabinet de conseil. Il est le fruit d'une compréhension aussi fine que poussée par le dirigeant à la fois de son métier historique et des évolutions technologiques et sociétales qui vont le remettre en cause. Dans plusieurs grands groupes « installés », voire leaders mondiaux, comme Burberry (lire aussi les encadrés, pages suivantes), ce parti pris stratégique a été posé il y a déjà quatre ou cinq ans.

Questions stratégiques à l'usage des PDG

A partir de quand, jusqu'où et dans quelle mesure faut-il se détourner d'un modèle qui continue pourtant de faire ses preuves ? Si la réponse est spécifique à chaque entreprise, ce qui compte, c'est d'être le premier ou parmi les tout premiers à bousculer les règles du jeu. Anticipation et vitesse sont la clé. Cette exigence fait du PDG la seule personne capable d'impulser un mouvement qui chahute violemment l'ordre établi, tant en matière de business qu'en termes d'équilibres des pouvoirs internes. C'est également lui/elle seul(e) qui est à même de susciter dans l'organisation l'énergie et ➛

▼ LES POINTS FORTS

- **Digitaliser une entreprise mature,** c'est anéantir le modèle qui génère le cash. Cela passe par un arbitrage des priorités et des ressources quasi schizophrénique. Il faut maximiser la rentabilité des modèles établis et créer les conditions de leur disparition. Un exercice qui relève de la responsabilité du numéro un opérationnel (CEO).
- **Il incombe au dirigeant** d'acter l'axe stratégique dans l'écosystème digital, qui s'accompagne souvent de l'élargissement de la vocation même de l'entreprise. Ce parti pris sans ambiguïté émerge d'une conviction forte que le top manager se sera forgée.
- **Enfin, poser les conditions de réalisation** d'une stratégie « réinventée » relève aussi de la responsabilité du PDG. Parmi elles, le fonctionnement entre les entités et fonctions et les critères d'arbitrage des décisions qui changeront les équilibres de pouvoir. Egalement la gouvernance externe de « l'entreprise étendue », notamment le choix des bons partenaires et les modalités de « coopétition ».

la confiance nécessaires pour se lancer dans une telle aventure, aussi risquée qu'opportune.

La problématique clé du périmètre

Délimiter de manière pertinente les activités qui doivent faire partie du périmètre stratégique de l'entreprise est un exercice clé dès lors que le nombre et la diversité des activités impliquées dans la conception, la production et la distribution de l'offre et dans la maîtrise du client s'accroissent fortement dans un monde digitalisé. L'optimisation de l'utilisation de la ressource financière devenant plus critique, des choix encore plus drastiques s'imposent déjà aux entreprises qui finiront par ne plus internaliser que les activités et fonctions à maîtriser ou à contrôler en propre. Il s'agit du « cœur stratégique », ce périmètre aussi restreint et *lean* que stratégique, ce réceptacle juridico-structurel auquel sont reliées d'autres structures, « morceaux » de structure, compétences individuelles externes à la firme, sous une forme plus ou moins pérenne, l'ensemble constituant l'entreprise « étendue ». Ces écosystèmes ouverts, constitués d'un assemblage composite de ressources internes et externes aux liens contractuels et partenariaux multiples et divers, seront demain contrôlés par quelques entreprises, les plus performantes et les plus avant-gardistes, celles dont dépendront les autres, réduites de ce fait à un rôle secondaire. Le défi des firmes sera ainsi d'être suffisamment attractives pour réussir mieux que d'autres à fédérer et « aimanter » les partenaires et activités externes dont elles ont besoin.

La Fnac réussit son tournant digital

Née comme une centrale d'achat de biens culturels destinée aux « cadres », la Fnac a bien failli être emportée par la vague de l'e-commerce. Elle doit son salut à sa « réinvention » par Alexandre Bompard, son dirigeant, qui a fait ses armes à Canal + et Europe 1.
Ce dernier a revisité et aligné l'ensemble des leviers sur les besoins d'une stratégie fortement digitalisée : extension des gammes de produits à l'électroménager, à la maison, aux jouets, à la papeterie et aux terminaux téléphoniques « nus », création d'un rayon pour les objets connectés, ouverture de boutiques de proximité franchisées, élargissement des modes de relation au client réconciliant le monde physique et le monde digital, sur le mode omnicanal. Concrètement, le client peut acheter sur Internet et venir retirer sa marchandise en magasin ou, à l'inverse, prendre conseil dans le magasin et acheter en ligne et se faire livrer en moins de trois heures. Et les systèmes de management n'ont pas été oubliés. Les vendeurs des boutiques sont intéressés aux ventes réalisées sur Fnac.com. L'internaute peut écouter gratuitement sur le site de l'enseigne toute la musique qu'il a achetée sur support CD et vinyle à la Fnac depuis 2012.
Via un partenariat croisé, la jeune pousse Deezer est maintenant la plate-forme de streaming de la Fnac, laquelle en retour est devenue l'opérateur de billetterie de Deezer. L'ancien « agitateur culturel » a bel et bien élargi sa vocation, sans abîmer son image d'expertise vis-à-vis des consommateurs.

Aimanter la multitude ou être réduit à un rôle secondaire

Longtemps, Internet n'aura été qu'un levier de croissance et de performance, jusqu'à la déferlante numérique dans l'hôtellerie et les services de proximité. Booking.com, Airbnb, Uber et les autres ont fait voler en éclats le rempart de la proximité, censé protéger d'abord de la mondialisation puis des risques Internet. Les firmes historiques ont été violemment déstabilisées par ces concurrents, qui changent les règles du jeu concurrentiel en plaçant le client, à la fois « prosommateur » – producteur-consommateur, selon Jeremy Rifkin –, citoyen, acheteur, utilisateur et influenceur, au cœur de la chaîne de valeur, avec un rôle et un pouvoir accrus. Les acteurs 2.0 en profitent pour mettre la main sur de précieuses ressources, dont les données générées quotidiennement par ces millions d'individus connectés, mais également sur les biens privés jusqu'à présent restés hors du circuit marchand : logements (Airbnb), voitures (Blablacar) et même épargne, avec la finance participative.

Les nouveaux concurrents tirent leur pouvoir de cette capacité d'intermédiation, un pouvoir redistribué au sein de la chaîne de valeur, au même titre que les profits générés. Concrètement, ils s'adjugent une part inégalée de la valeur créée, notamment en « siphonnant » les profits générés par les acteurs historiquement en place, ceux qui produisent le produit ou le service « primaire » (construire, entretenir et fournir des chambres pour un hôtelier). En devenant le point de contact unique ou privilégié et le passage obligé, ces nouveaux entrants ont su créer une alliance d'intérêt avec la ressource essentielle de leur modèle d'affaires, à savoir la foule, la « multitude »[3]. Sécuriser la multitude sans pouvoir la « ficeler » – le client étant par nature libre – est pour eux la condition indispensable pour ne pas être distancés à leur tour par d'autres jeunes pousses encore plus innovantes, partageant le même objectif : « aimanter » cette multitude, seule manière de survivre à terme.

Repenser proposition de valeur et business model

Selon une étude McKinsey[4], entre 10 et 40 % du résultat opérationnel des entreprises sont menacés par la concurrence numérique. Un risque contrebalancé par au moins autant d'opportunités de croissance et de rentabilité, qui en fonction du secteur se situeraient entre 20 et 50 %, soit un impact net sur le résultat opérationnel situé entre – 20 % et + 40 %, selon la pertinence de la stratégie numérique adoptée. Il y a donc autant d'opportunités que de menaces. Mais, pour les métiers et pour l'industrie, la remise en cause est profonde et systémique.

- **La remise en cause est profonde** parce qu'elle s'attaque aux fondements du modèle de la production de masse standardisée. En outre, le digital crée une rupture dans le mode de renouvellement des offres, tirées et rythmées par les innovations produits, techniques, technologiques et/ou de design. Une métaconcurrence émerge : de nouvelles propositions de valeur et une nouvelle forme d'interaction client apparaissent sur fond d'incessantes innovations d'usages. Il est toujours possible de trouver, quelque part sur la planète, mieux et moins cher. Aucune firme ne peut plus se permettre de baisser la garde et de ralentir, d'autant que l'innovation sera de plus en plus générée à l'extérieur de l'entreprise par les usagers eux-mêmes.

L'innovation sera continue, la fidélité du client dépendant de l'attrait de l'offre, donc de sa vitesse de renouvellement. L'entreprise maîtrise de moins en moins la vitesse de mise sur le marché ; c'est la pression exercée par les clients et les communautés d'usagers qui donne le rythme. De la même manière, l'entreprise n'est plus seule à développer ses nouvelles offres. La ligne de coloration Ombrés de L'Oréal est née sous l'impulsion des blogueuses et de leurs vidéos en ligne, comme encore la BB Cream de Garnier. Le pouvoir s'est déplacé. Il faudra avoir organisé un dialogue permanent avec ces millions d'individus connectés qui ont acquis du pouvoir sur la firme au point d'être capables de l'anéantir. Dès lors qu'ils s'expriment sur l'entreprise ou la marque et émettent du contenu en ligne, cette dernière n'est plus seule maîtresse de sa communication. Donner une place, créer une alliance avec des clients et usagers d'un nouveau genre est donc juste devenu un incontournable.

> Les nouveaux concurrents sont capables de « siphonner » la valeur générée par les acteurs en place. *

- **La remise en cause est systémique,** créant une onde de choc qui impacte tous les maillons de la chaîne de valeur, qu'elle recompose avec une radicalité sans précédent, souvent au détriment des acteurs historiques.

La « servicialisation », néologisme désignant l'intégration du produit au service, renforce cet impact. Les offres « biens-services » réduisent le produit physique au strict rôle de véhicule de données et en le mettant « au service » de l'usage associé, au même titre d'ailleurs que le concepteur – fabricant du produit, si ce dernier n'est plus capable de maîtriser l'offre et le flux produits-services. Les acteurs qui domineront ne seront plus les fabricants mais les « intégrateurs, assembliers ou ensembliers », le plus fréquemment issus du logiciel, à l'instar de Nest Lab. Cette start-up américaine assemble biens matériels – un thermostat – et logiciels, pour produire un service – des programmes automatisés de thermostats et de détecteurs de fumée. Ce n'est plus un produit meilleur mais un nouvel usage, une expérience innovante produite par assemblage de biens physiques, de logiciels et de services gérés et intégrés par le système d'information qui devient le centre névralgique. L'interpénétration du hardware, du software et des services est en marche, illustrée par la vague des objets connectés. Elle met les compétiteurs 2.0 en très bonne position puisque leur métier est de traiter de la donnée. Leur pouvoir est encore renforcé par la vague de l'usage, qui prend de l'ampleur. Jouir de l'usage d'un bien prend le pas sur le posséder, ce qui réduit le produit au statut de simple composante d'un système. Par ailleurs, l'accès du plus grand nombre aux nouvelles offres dès leur lancement crée une rupture avec le ciblage marketing d'une clientèle prête à payer un prix élevé pour accéder avant tout le monde à la nouveauté. Le caractère « disruptif » de ces offres 2.0 disqualifie tout ce qui a précédé.

Née dans le B to C, la mue digitale n'épargnera pas le B to B. Dans l'aéronautique, les motoristes comme Safran et l'américain GE ont un temps d'avance, poussés par l'attrait de la rentabilité des nouvelles offres commerciales à caractère récurrent. Le lancement par GE de quatorze solutions intégrées visant à diminuer le coût de maintenance ou à prolonger la durée de vie des moteurs d'avions, turbines et autres équipements, illustre cette tendance de fond. Il en est de même chez Airbus, qui a donné un coup d'accélérateur dans le digital. L'établissement d'un centre d'innovation dans la Silicon Valley pour se rapprocher des start-up américaines et la création d'un fonds d'investissement destiné à financer des projets jugés prometteurs, la signature de partenariats avec des acteurs du numérique sont autant d'initiatives qui témoignent de la détermination de Tom Enders, son dirigeant, à mettre les technologies numériques au cœur de sa stratégie. Il en est de même dans sa filiale Airbus, qui a inauguré en mars dernier Bizlab, un accélérateur de start-up. Et Boeing n'est pas en reste.

Repenser la gouvernance, l'organisation et le fonctionnement interne

Depuis 2014, année que l'on peut considérer comme celle où les présidents des firmes établies ont massivement pris conscience du mouvement irrésistible d'« ubérisation » de l'économie, la contre-attaque des vieux monopoles se lit également au travers des évolutions d'organisation. Le *chief*

digital officer et le *digital acceleration director*, fonctions transversales par excellence, ont fait massivement leur entrée dans les entreprises, souvent au plus haut niveau. De L'Oréal à Accor en passant par Renault, PSA, Michelin, Engie, la SNCF ou Airbus, peu de firmes font l'impasse sur le renforcement de leur expertise digitale. Près de 40 % des groupes du CAC 40 ont des « digitaliseurs » de haut vol et les ETI ont fait de même. Les firmes comptent sur ces professionnels digitaux pour réussir ce défi inédit.

C'est pourtant un leurre de penser qu'il suffit de nommer un brillant *digital officer* et de l'installer à la grande table du Comex pour qu'émergent comme par magie un nouveau cœur de métier digitalisé et une relation client repensée, le tout mis en œuvre sans heurt et à la bonne vitesse.

Eriger le digital en critère prioritaire d'arbitrage des décisions essentielles est par exemple un point incontournable, comme l'est l'instauration entre les différents périmètres opérationnels et fonctionnels, d'une gouvernance fondée sur une véritable cocréation, en particulier entre la fonction numérique et les patrons en charge des métiers ou activités. Cocréation sous-entend challenge sans complaisance, remise en question et interpénétration forte entre l'expertise digitale et les métiers à digitaliser.

Autre impératif : adapter l'organisation, à l'instar du groupe La Poste, qui a ajouté une cinquième branche – le numérique – à ses autres métiers que sont le courrier, le colis express, la banque et les bureaux de poste. Cette branche, dirigée par Nathalie Collin, est à la fois une activité en soi regroupant les nouvelles offres, sources de revenus additionnels destinés à compenser le déclin de l'activité courrier, et une fonction transversale chargée de catalyser l'innovation et d'insuffler la culture numérique dans tout le groupe.

Réussir dans cet écosystème ouvert et mondial impose de se doter d'une gouvernance et d'un pilotage compatibles avec l'immédiateté, le collaboratif, l'incertitude, qui engendrent une forme de complexité et de violence inégalée, dans un chaos créatif sans limites.

Stratégie de partenariat et politique d'investissement

Lorsque le produit physique n'est plus qu'une des composantes de l'offre et que ce sont les clients qui coproduisent cette offre, l'écosystème au sein duquel les firmes opèrent se trouve radicalement transformé. Désormais, plus aucune firme ne pourra maîtriser seule tous les maillons. Elle doit nécessairement coopérer avec des partenaires sous des formes diverses, qui dépendent de la proximité et du caractère plus ou moins stratégique du maillon concerné.

Le choix des bons partenaires

En plus des coopérations verticales entre donneurs d'ordre et sous-traitants, des coopérations horizontales avec des firmes susceptibles d'avoir autant, voire davantage de pouvoir au sein de la chaîne de valeur seront déterminantes. C'est avec des partenaires 2.0 et d'autres industriels, y compris appartenant à d'autres secteurs, que la firme « étendue » coproduira désormais son offre.

Dans cette coproduction réunissant plusieurs acteurs autour d'un même objet ou projet, c'est la firme fédératrice qui aura le contrôle et captera la part la plus importante de la valeur cogénérée. Pour jouer ce rôle durablement, il s'agira de maîtriser la relation client et d'être pour eux le point de passage obligé. Le big data est, à cet égard, un levier essentiel. Maîtriser la relation clients pour capter et surtout exploiter les données, avoir le leadership sur l'innovation et la conception de l'offre, sont autant de leviers que toute firme qui ambitionne un rôle de « grand ordonnateur » va devoir contrôler directement.

Se réinterroger sur la concurrence qui change de visage et identifier les vrais concurrents mérite aussi plus qu'un instant d'attention. Les concurrents d'aujourd'hui et de demain ne sont pas ceux d'hier. Regarder le paysage concurrentiel sous cet angle incite à la « coopétition », c'est-à-dire la coopération et à la conclusion d'alliances stratégiques entre firmes jadis concurrentes. Si les hôteliers installés l'avaient compris plus tôt et s'étaient unis d'emblée pour créer leur propre plateforme, probablement que Booking.com ne serait pas aujourd'hui ce qu'il est devenu.

La récente contre-attaque d'Accor illustre à la fois l'alliance stratégique avec ceux qui étaient jadis des concurrents, en l'occurrence les hôteliers indépendants, et l'élargissement de la vocation du groupe. Accor, qui change de nom pour devenir AccorHotels, passe dans la chaîne de valeur d'une vocation d'investisseur gestionnaire d'hôtels à celle de distributeur, à l'instar de Booking.com ou d'Amazon.com. Pour réussir son pari, le groupe met en œuvre une stratégie digitalisée et ouverte et change de braquet. Via la plateforme AccorHotels.com, il fédère autour de lui les hôteliers indépendants, démunis face aux centrales de réservation en ligne comme Booking.com, tout en gardant la maîtrise de son « cœur stratégique », dans un rôle d'architecte de la relation client disposant de la base de données clients, qu'il partage avec ses partenaires. Outre l'augmentation du trafic que génère un portefeuille qui atteindra 10 000 hôtels d'ici à 2018, Accor bénéficiera aussi des effets d'une mutualisation accrue de ses coûts, tout en offrant une alternative attractive aux hôteliers qui auront accès aux données clients et paieront une commission moins élevée qu'auprès des autres plateformes. Un bel exemple de riposte et de « coopétition ».

Investir avec mesure et discernement, mais vite

Le volume d'investissement à réaliser dans le numérique dépend entre autres du degré de maturité digitale du groupe. Les investissements peuvent être limités et peu risqués pour démarrer, si la firme sélectionne des initiatives bien choisies, opte pour des solutions peu coûteuses comme des applications mobiles existantes et privilégie les expériences pilotes. Ne pas commencer par une solution onéreuse et figée est même un principe de bonne gestion, en tout cas au démarrage. Car l'essentiel n'est plus de concevoir une architecture « définitive » ou une offre aboutie arrivant sur le marché avec retard, mais bien d'agir vite et d'y aller par étapes, selon le principe du prototypage largement utilisé dans la nouvelle économie. Par exemple, mettre les nouveaux produits, services, solutions et outils au contact des clients et prospects dans les meilleurs délais, quitte à ce qu'ils ne soient pas complètement aboutis. La vitesse prime sur la perfection dans un monde en perpétuel mouvement. Ce sont les communautés de clients et utilisateurs, cocréateurs avec la firme qui se chargeront de « finir » la solution mise sur le marché, par boucles itératives d'essais-ajustements.

La plupart des groupes misent aussi sur les incubateurs de start-up pour mettre au point, prototyper, tester et adapter les nouveaux produits ou couples produits-services susceptibles de transformer leur offre. Startinpost.com, l'incubateur de La Poste, vise à accompagner 25 jeunes pousses par an, autour de trois thématiques : le commerce et l'e-commerce, les services de proximité et les solutions de confiance numérique. Engie dispose d'un incubateur baptisé « Pour une meilleure énergie dans la ville », qui travaille à l'efficacité énergétique et abrite des projets en phase de création. Mais les incubateurs ne sont un moyen efficace pour digitaliser l'offre qu'à la condition de réussir à faire « le pont » avec le reste de l'entreprise, ce qui ne réussit pas toujours.

Investissement rime aussi avec acquisition et partenariat capitalistique. Les firmes établies mènent une politique de croissance externe très active dans le numérique. Accor a acquis Wipolo, une application de données de voyages sur mobile pour contrer Airbnb et Booking.com, et très récemment Fastbooking.com pour préparer AccorHotels.com, et dit vouloir investir près de 250 millions d'euros en cinq ans dans le numérique. Michelin s'offre un gestionnaire digital de flotte de poids lourds et stocke de la donnée en attendant de l'exploiter, a pris 40 % d'Allopneus, site par lequel passent plus de 50 % des ventes en ligne de pneus en France, et vient d'acquérir pour 68 millions d'euros Brackcircles.com, leader de la vente par Internet de pneus au Royaume-Uni.

Une utilisation intelligente des données est effectivement une source supplémentaire de création de valeur par l'avantage compétitif que procurent leur utilisation et l'opportunité qu'elle offre de créer de nouveaux business, sources de revenus additionnels. Engie a investi 2 millions d'euros dans la start-up française Red Bird, spécialisée dans le traitement des données collectées par des drones civils. Engie cherche notamment à investir dans la mobilité électrique, la gestion intelligente des données de consommation électrique et l'Internet des objets. Le groupe Seb a créé Seb Alliance, structure capital-risque à travers laquelle la firme investit dans des start-up à fort contenu innovant et accompagne les dirigeants de jeunes entreprises en les faisant bénéficier de l'expertise de Seb en matière de connaissance du consommateur et de développement international.

Toutes ces initiatives de transformation stratégique, d'organisation, de gouvernance sont bien le signe, s'il en fallait un encore, que les grands groupes ont non seulement pris conscience de la menace d'« ubérisation » de leur business, mais ont bel et bien lancé la contre-offensive. Entre se réinventer et disparaître, beaucoup d'entre eux ont choisi. ⊙

Des briques et des clics chez Burberry

Dès son arrivée en 2006 chez Burberry, l'ex-directrice générale Angela Ahrendts [2] adopte un parti pris digital audacieux en plaçant au cœur de la stratégie « l'expérience numérique » du client tout au long de son parcours, expérience matérialisée par ses points de contact successifs avec la marque (accueil téléphonique, site de vente en ligne, boutiques en dur, applications mobiles, réseaux sociaux, service après vente, etc.).

A l'époque, le réseau social Facebook est à peine balbutiant. La nouvelle dirigeante réoriente pourtant 40 % du budget marketing de la vénérable marque de luxe anglaise vers le numérique. Elle enclenche également une démarche de reconception des boutiques de fond en comble, en partant de ce que lui disent les vendeurs et les clients qu'elle va rencontrer sur le terrain. Le magasin de Regent Street, à Londres, combine ainsi le matériel et l'immatériel dans une expérience utilisateur parfaitement fluide et cohérente : des vidéos qui s'enclenchent montrant un mannequin qui porte le modèle lorsque le client s'approche d'un miroir avec un produit en main ; des vendeurs équipés de tablettes contenant toutes les informations concernant le client qu'ils ont en face d'eux et les renseignant sur son profil.

Le volontarisme digital d'Angela Ahrendts pouvait sembler a priori un pari risqué dans un secteur marqué par la tradition, mais il a payé. Il a permis de multiplier le chiffre d'affaires de la marque au tartan par trois en sept ans. Dans l'industrie du luxe, c'était une rupture forte que seule la direction générale pouvait risquer.

1. Google, Apple, Facebook, Amazon (alias les « Gafa »), en raison de leur puissance financière et de leur savoir-faire technologique, sont capables de rafler la mise en s'unissant avec les bons partenaires... ou en les rachetant.

2. Repérée par Apple, elle a été recrutée en mai 2014 par la firme de Cupertino pour y diriger l'activité de distribution. Elle est mieux payée que le PDG, Tim Cook.

3. Nicolas Colin et Henri Verdier. *L'Age de la multitude. Entreprendre et gouverner après la révolution numérique*, Paris, 2012, Armand Colin. « L'Entreprise du futur. Vers de nouvelles propositions de valeur », Nicolas Colin, ParisTech Review, février 2015. paristechreview.com

4. « Accélérer la mutation numérique des entreprises : un gisement de croissance et de compétitivité pour la France », McKinsey France, septembre 2014, 132 pages.