Christine GREINER
Associée Fondatrice
C_SUITES CONSEIL

Le PDG Digital, fer de lance de la stratégie digitalisée

CE QU'IL A FAIT

LE QUOI : Vocation et stratégie d'entreprise revisitées à l'aune du digital

Il se sera forgé une conviction personnelle sur l'ajustement stratégique à mener à l'ère du digital pour la firme qu'il dirige, et aura acté les briques essentielles permettant d'indiquer la direction et donner le cap. Ces briques sont la vocation et la stratégie d'entreprise digitalisée, incluant le modèle d'affaires et le modèle de profit.

• Il aura à titre personnel finement appréhendé :

• 1/ les impacts de la transition numérique sur le secteur d'activité au sein duquel opère la firme qu'il dirige et plus largement sur la filière (l'ensemble des maillons de la chaine de valeur)

• 2/ les conséquences à court et moyen terme pour la firme, en particulier celles

- d'un déplacement de la création de valeur au sein de la filière et de la captation de la plus grande part de valeur par un autre secteur que celui de l'entreprise

- de la désintermédiation

• Il se sera forgé une opinion robuste sur

• 1/ la manière dont la vocation (ou mission) initiale de la firme doit évoluer et être élargie

• 2/ ce que doit (ou peut) être la stratégie d'entreprise digitalisée eu égard aux attributs (actifs, atouts, faiblesses,...) dans le paradigme numérique, soit en riposte à une digitalisation amorcée du secteur (défensif), soit dans un rôle de 'disrupteur' pour être le premier à changer les règles du jeu concurrentielles (offensif).

• Il aura acté de manière claire, forte et compréhensible de tous la vocation revisitée de l'entreprise, et une stratégie d'entreprise à l'ère du digital (qui va au-delà d'une seule stratégie digitale) et qui se différencie de la stratégie initiale par un élargissement du terrain de jeu, par un déplacement transversal sur la chaine de valeur en amont et ou en aval, ou par la mutation de l'entreprise en plateforme ; elle s'accompagne d'une transformation profonde du modèle d'affaires et du modèle de profit.

Vocation : Dans le nouveau paradigme de l'économie numérique, l'élargissement de la vocation (au-delà du rôle joué par les firmes dans ce secteur d'activité) est un incontournable.

- SNCF : Faire rouler des trains > Pourvoir des solutions de mobilité, avec le train comme cœur de métier

- ACCOR : Chaine hôtelière > Plateforme de réservation

- Constructeurs automobiles : Conception / fabrication / vente de véhicules > Pourvoyeur de services de mobilité

• Il aura acté les lignes de force d'un modèle d'affaires et d'un modèle de profit réinventés, des modèles qui seront fondés sur les principes suivants :

- Offre : passage d'une offre produit à une offre de services en réponse à des usages ; produit ou service physique traditionnel remplacé par une alternative digitale ; passage du rôle de fournisseur de produits ou d'outils à celui de bâtisseur d'offre 'ultra-customisée' tirée par l'expérience client et co-construite avec l'usager, en phase avec les nouveaux usages et modes de consommation (usage versus propriété, économie du partage,...).

- Modèle économique : capture d'une partie de la valeur additionnelle créée pour le client via les nouvelles technologies, changement de leviers et de sources de revenus et profits.

- Relation client : relation directe avec le client final et l'usager (passage au BtoB-toC pour l'industrie du BtoB) ; captation et mise en intelligence des données produites par les clients et usagers et génération de revenus additionnels à partir de cet actif ; transfert chez le client d'une partie des tâches jadis effectuées par l'entreprise.

• Il aura arbitré les priorités et l'allocation des ressources pour répondre au double impératif de délivrer les résultats court terme conformes aux engagements et de préparer les revenus et profits de demain. Il aura su préserver la capacité de génération de cash des modèles établis.

• Il aura noué des partenariats stratégiques et capitalistiques notamment avec des firmes digitales.

• Il aura fait des choix et alloué le volume d'investissement nécessaire à réaliser une première étape de la mutation des modèles établis.

COMMENT IL L'A FAIT

LE COMMENT

Il aura créé les conditions pour mettre l'entreprise dans une dynamique de transformation, en capacité de formaliser et acter les contours de la stratégie d'entreprise digitalisée, et de la déployer à la bonne vitesse sans pour autant mettre en risque la performance court terme.

• Il aura engagé le Comex / Codir dans une réflexion 'out of the box', par exemple la simulation de l' 'attaque' digitale du modèle d'affaires dominant du Groupe, à partir d'hypothèses variées quant à l'origine et aux formes d'une incursion digitale, **et aura préparé au sein de cet organe de direction les principales décisions stratégiques**.

• Il aura mis en place le dispositif adéquat pour impliquer et mobiliser d'autres cercles managériaux et communautés de salariés en interne autour de la définition de la stratégie digitalisée et de sa déclinaison opérationnelle.

• Il aura convaincu le conseil d'administration ou de surveillance et /ou les actionnaires de référence de la nécessité de mener des ruptures bien qu'elles présentent des risques et aura obtenu leur soutien.

• Il aura fait évoluer la culture d'entreprise, insufflé une culture fondée sur l'innovation, la prise de risque, l'audace, l'expérimentation, l'humilité, la vitesse, et aura distillé à tous les niveaux hiérarchiques le sens de l'urgence et l'impératif de la transformation numérique.

• Il aura fait aligner les modes et systèmes de management sur les nouveaux comportements attendus des salariés et les besoins et exigences d'une stratégie digitalisée. En particulier, les objectifs et critères d'évaluation ; par exemple, accepter l'échec comme processus itératif d'apprentissage ; récompenser les qualités entrepreneuriales et de leadership plutôt que les qualités purement managériales et de gestionnaire.

• Il aura fait évoluer les modes de fonctionnement pour :

- Mettre à l'abri les modèles d'affaires innovants et naissants des processus et méthodes établis, entièrement au service de la maximisation de la performance des modèles économiques existants.

- Travailler en mode ouvert, avec une approche collaborative à la fois avec des partenaires stratégiques et avec les clients et usagers avec lesquels co-construire l'offre.

- Privilégier l'expérimentation pour décider vite et réduire le time to market.

• Il aura aligné la gouvernance et les processus de prise de décision sur les impératifs d'un environnement concurrentiel tiré par le time to market, pour :

- donner du péouvoir aux fonctions transversales en charge de la transformation (Chief Digital Officer, Direction de la stratégie, RH, ...), condition pour challenger les dirigeants opérationnels et les mettre en situation de coopérer,

- placer le digital au cœur des décisions.

• Il aura fait les investissements incontournables, en particulier dans le domaine des systèmes d'information (collecte / exploitation des données ; outils de dialogue permanent avec les clients).

• Il aura mis en place les moyens pour doter l'entreprise à court et moyen terme des talents, compétences et expertises requis pour implémenter la stratégie avec succès, et pour fidéliser ; il aura donné les moyens à l'entreprise de recruter des profils atypiques (pas dans la norme, vu du point de vue de l'entreprise) et en particulier des profils entrepreneuriaux.

• Il aura établi des relais solides et fiables aux différents niveaux hiérarchiques pour communiquer et mobiliser l'ensemble de l'organisation autour de l'impératif de la stratégie et de la transformation à conduire.

QUI IL EST

LE QUI

Les 9 traits dominants du PDG Digital

Travail collectif du Comité d'Expert, réalisé à l'occasion de la Cérémonie de remise des Trophées des CoDir 2015, organisée par le Cercle de l'Excellence RH

• Il doit être le fer de lance et l'architecte de la stratégie digitale

• Il doit avoir une vision globale de l'entreprise digitale

• Il doit être suffisamment compétent pour ne pas être dépendant des experts

• Il doit être un générateur naturel d'innovations

• Il est à l'aise dans la complexité et sait gérer les contradictions

• Il est audacieux et a le goût du risque

• Il doit impérativement avoir le sens de l'anticipation

• Il doit être capable d'appréhender les conséquences éthiques de la transition digitale

• Il doit préserver les Ressources Humaines dans sa stratégie digitale