

Jean-Louis
Beffa

La révolution numérique et les entreprises

Se transformer ou mourir

NOUVELLE
ÉDITION

La révolution
numérique
et les entreprises

Du même auteur

La France doit choisir
Seuil, 2012

La France doit agir
Seuil, 2013

Les Clés de la puissance
Seuil, 2015

Jean-Louis Beffa

La révolution
numérique
et les entreprises

Se transformer ou mourir

NOUVELLE ÉDITION MISE À JOUR

Éditions du Seuil

COLLECTION DIRIGÉE PAR JACQUES GÉNÉREUX

La première édition de cet ouvrage a paru en 2017
aux éditions du Seuil sous le titre
et le sous-titre *Se transformer ou mourir.*
Les grands groupes face aux start-up.

ISBN 978-2-0214-2831-5
(ISBN 978-2-02-133457-9, 1^{re} publication)

© Éditions du Seuil, 2017 et mai 2018,
pour la nouvelle édition

Le Code de la propriété intellectuelle interdit les copies ou reproductions destinées à une utilisation collective. Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite par quelque procédé que ce soit, sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants cause, est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Introduction

En France, la période qui a précédé les années 1990 a marqué la constitution de groupes puissants à l'échelle nationale, proposant une large gamme de produits et de services. Ces groupes pouvaient être seulement deux ou trois à se partager leur marché domestique.

L'ouverture des pays communistes en Europe de l'Est et en Asie a obligé ces entreprises à repenser leur stratégie. Le métier de dirigeant d'entreprise a changé tout autant. Il s'agissait alors de transformer des champions nationaux en leaders internationaux. L'heure était à la conquête de nouveaux marchés, à l'ouverture de filiales à l'international et à l'acquisition de sociétés étrangères pour prendre pied dans davantage de pays. La mondialisation a constitué le défi des deux décennies qui courent de la chute du mur de Berlin à la récente crise économique. Cette réorientation des priorités a eu lieu non seulement dans les grandes sociétés, mais également dans les entreprises de taille intermédiaire (ETI) et dans bon nombre de PME performantes.

Cela a demandé au chef d'entreprise de se transformer en grand voyageur et en défricheur de nouveaux territoires, de porter son attention à la chaîne logistique, d'ouvrir son entreprise à la diversité internationale, de comprendre les logiques inhérentes à de nouvelles cultures. L'œuvre a été exaltante et elle n'est pas achevée. La conquête de nouvelles régions a été la mission principale de ma génération de responsables d'entreprises. Pour la nouvelle génération, l'enjeu est tout autre.

Le chantier qui s'ouvre pour les dirigeants d'aujourd'hui est sans conteste celui de la transformation numérique de leurs groupes. On peut l'appeler à loisir du terme que l'on souhaite : digitalisation, numérisation, plateformes, etc. On reviendra sur ces termes, qui se recoupent parfois, se concurrencent, font florès avant d'être chassés par d'autres. Ce qui demeure est la capacité de mutation que crée la connexion entre plusieurs facteurs, qui sont autant d'innovations technologiques : l'internet avant toute chose, la capacité de traitement massif des données, l'équipement à grande échelle des consommateurs en smartphones – téléphones faisant aussi fonction d'assistant personnel – et tablettes, ainsi que les réseaux haut débit. On commence seulement à prendre la mesure de cette conjonction entre les méga-données, ou *big data*, l'apparition de l'iPhone en 2007, la technologie de la chaîne de blocs – ou *blockchain* – et la digitalisation de l'acte commercial. Pour quelques centaines de dollars, un téléphone embarque avec lui un ordinateur dont la puissance aurait coûté 5 millions de dollars il y a quarante ans.

Le monde des matières premières pour l'entreprise s'est agrandi d'un nouveau membre de poids : les données numériques, qui peuvent être agglomérées pour former une masse impressionnante d'informations de toutes sortes. Le *big data* a transformé différentes données – géographiques, commerciales, comportementales, etc. – en une matière première économiquement exploitable. Dans les services, le bouleversement est déjà avancé. Dans l'industrie, ces nouvelles tendances sont en train de se coupler au contrôle par ordinateur, aux logiciels de production et de maintenance, aux objets connectés, ainsi qu'à la robotisation, ce qui va largement reconfigurer le paysage des usines.

Le potentiel révolutionnaire de cet ensemble de facteurs, qui tendent à interférer entre eux, est tel, qu'il doit, à peu de choses près, concentrer tous les efforts du dirigeant d'entreprise. Le numérique doit occuper la part du lion de l'agenda et de la réflexion d'un dirigeant d'entreprise, ce qui n'est pas encore souvent le cas. Aussi bien à l'interne qu'à l'externe. Il ne doit pas simplement être l'occasion de voyages à la mode dans la région de San Francisco, à la rencontre des start-up les plus innovantes, ou de séduisants dossiers d'acquisition. Il doit faire l'objet d'une réelle stratégie de l'entreprise.

Il paraît utile, à ce stade, de préciser rapidement ce que n'est pas ce livre, dans l'abondante littérature actuelle sur l'économie et la culture numériques. Il ne propose pas un nouveau tableau des fantastiques potentialités des technologies de l'information et de la communication. Ni une description de

leurs effets sociaux et politiques. Il ne cherche pas non plus à montrer comment se crée une nouvelle forme de valeur, jusque-là invisible, liée au service de la multitude. D'autres ouvrages l'ont fait récemment avec pertinence¹.

Ce livre n'est pas non plus consacré à la remise en cause du rôle de l'État comme arbitre et défenseur de l'intérêt général, ni à sa nécessaire adaptation, à peine amorcée, à la transformation numérique de la société, la plateforme pouvant devenir un outil de services publics plus performants. Certains rapports s'y sont attelés². Il n'a pas non plus pour objet d'apprécier la recomposition du financement des modèles sociaux, du statut du travailleur, des conditions de travail, de la formation et du marché de l'emploi qu'implique l'économie numérique³.

Ce livre a une autre ambition que celle de peindre le monde numérique de demain et d'en explorer

1. Lire, entre autres, Erik Brynjolfsson et Andrew McAfee, *Le Deuxième Âge de la machine. Travail et prospérité à l'heure de la révolution technologique*, Odile Jacob, 2015. Ou Jeremy Rifkin, *La Nouvelle Société du coût marginal zéro. L'internet des objets, l'émergence des communaux collaboratifs et l'éclipse du capitalisme*, Les Liens qui libèrent, 2014. Ou encore Nicolas Colin et Henri Verdier, *L'Âge de la multitude. Entreprendre et gouverner après la révolution numérique*, 2^e éd., Armand Colin, 2015.

2. Voir Nicolas Colin, « La richesse des nations après la révolution numérique », Terra Nova, 2015. Voir également Clément Bertholet et Laura Létourneau, « Ubérisons l'État avant que d'autres ne s'en occupent », École des Mines, 2016.

3. À cette fin, voir Christophe Degryse, « Impacts sociaux de la digitalisation de l'économie », Institut syndical européen, 2016.

toutes les dimensions. Il s'intéresse à l'un des fers de lance de l'économie française : l'entreprise leader, qui va du grand groupe à l'ETI internationalisée. Sous la forme du grand groupe, elle détient en France une place plus importante dans le tissu économique national que dans les pays voisins. Sa réponse au défi des start-up et plus largement à l'économie numérique déterminera pour une bonne part l'adaptation de l'économie française à la nouvelle donne. Bien sûr, il naît et continuera de naître des jeunes pousses en France. Mais l'économie française aurait beaucoup à perdre à manquer la transformation numérique de ses champions. D'autant plus que, comme on l'évoquera à la fin du livre, les mutations numériques provoquent une profonde recomposition des avantages comparatifs des États. Elles entraînent la montée en puissance de nouveaux impérialismes sur la scène internationale, plus dominants et certainement plus durables que ceux que nous avons connus.

La question que l'on est en droit de se poser est celle de savoir quelle place vont occuper le grand groupe, tel qu'on l'entend aujourd'hui, et les autres entreprises leaders dans l'économie numérique. Cette question peut surprendre par sa radicalité, car elle revient à se demander si le premier représentant des entreprises leaders, qu'est le grand groupe, existera encore dans le monde économique de demain, alors qu'il semble au faite de sa puissance. Jamais n'ont en effet existé des sociétés de cette ampleur, rassemblant des dizaines de milliers d'employés, implantées dans des dizaines de pays. Le grand groupe

symbolise, presque sans partage, l'économie de marché et la mondialisation. Et, pourtant, cette place n'a rien de garantie dans l'avenir.

Le modèle du grand groupe est en effet attaqué. Il prend en ce moment conscience qu'il est périssable. D'où la réaction et parfois le sentiment d'anxiété qu'éprouvent, depuis quelque temps, les équipes dirigeantes des grandes firmes vis-à-vis du numérique. Les consultants s'emparent de ces thèmes. Les cercles de réflexion et les séminaires d'entreprise résonnent de mots empruntés à la nouvelle économie. Mais les grandes sociétés sont encore hésitantes. Elles scrutent, rencontrent, apprennent et souvent n'agissent pas de façon déterminée. Elles donnent l'impression de tâtonner et d'être encore à la recherche d'un modèle de réponse. Certaines acquièrent à tout va. D'autres se protègent derrière des barrières réglementaires. D'autres encore font le dos rond. Ces différentes attitudes ne forment pourtant pas une approche structurée et durable.

La réponse, que l'on détaillera au long du livre, varie naturellement d'un secteur à l'autre. On y reviendra, mais le secteur des services a besoin de muter de façon plus pressante que le secteur industriel, celui de la défense bien moins que celui de la grande consommation. Loin de soutenir que l'on trouve des secteurs préservés, il serait plus juste de dire que certains sont moins fortement ou rapidement atteints que d'autres. Il est faux de dire que les entreprises leaders ne s'en sortiront pas, qu'elles sont acculées à perdre irrémédiablement la bataille des parts de marché. Pour autant, leur place n'est

pas assurée et ce ne sera le cas qu'à certaines conditions, exigeantes, que l'on se propose de décrire. Comme le dit Jimmy Wales, cofondateur de Wikipédia, « les grandes sociétés essaient de s'adapter, mais c'est pour elles intrinsèquement difficile ». Les grands principes des start-up, qui deviennent les lois de la nouvelle économie, sont *a priori* contraires à l'image que l'on se fait des champions installés : avoir une idée originale, faire simple, faire vite, fonctionner en petites équipes, avoir des dirigeants souvent hors normes qui montrent un appétit rare pour les nouveautés technologiques. Cependant, l'entreprise de référence n'est pas condamnée à être ce géant aux pieds d'argile pris d'assaut par de petites unités mobiles et rapides. Elle ne sera pas nécessairement cette cible facile à laquelle il s'agit de dérober ses clients et ses parts de marché, pour peu qu'elle consente à repenser son identité profonde.

Ce livre se propose de constituer une sorte de manuel de la transformation digitale d'entreprise leader. Sa transformation numérique ne se fera pas sans violence. Elle modifiera les règles jusqu'au plus profond de la société. Elle lui demandera de forcer sa nature. C'est pourquoi, à l'inverse de ce que la pensée commune numérique laisse croire, l'impulsion ne peut venir que du sommet et de façon très directive – même si les projets et idées viendront surtout des équipes. Les champions digitaux américains le montrent, qui sont loin d'avoir aplati leurs organisations. Le dirigeant fera, par conséquent, de l'orchestration de la numérisation de son entreprise son cheval de bataille prioritaire. Une

forte probabilité laisse à penser que le monde économique est en voie de devenir quasi entièrement numérique. Mais la numérisation ne passe pas forcément et exclusivement par les start-up et autres champions de l'économie numérique. Il y a place pour d'autres agents de la numérisation. L'entreprise leader en fait partie. Pour elle, il ne s'agit pas de courir derrière la start-up, mais de marier ses forces naturelles aux nouveaux outils disponibles. Elle n'a pas, à coup sûr, perdu d'avance la bataille, même si elle ne peut résister que très difficilement à une société digitale implantée sur son marché, une fois que celle-ci a atteint le stade de ce que l'on peut appeler le nouveau monopole numérique. Il n'y a donc pour elle pas de temps à perdre.

Pour l'entreprise installée, la concurrence que représente l'économie numérique peut prendre trois formes : celle de la start-up, celle de la « licorne » et celle de ce que l'on peut appeler la méga-numérique. La licorne correspond à l'ancienne start-up qui a réussi à franchir le cap du milliard de dollars de valorisation. Les méga-numériques désignent les géants numériques américains et chinois, sur le modèle de Google ou d'Amazon, qui ont franchi un cap supérieur. Quand une start-up s'attaque à son marché, le leader a un champ d'action encore vaste. Dans le cas d'une licorne, l'étau se resserre et le leader ne peut plus tarder dans sa réponse numérique. Lorsqu'une méga-numérique se tourne vers un nouveau secteur, la messe est presque dite et l'entreprise leader doit être animée d'un réflexe de survie.

Il existe bien des chemins pour numériser une entreprise. On peut travailler au renouvellement des profils, se pencher sur le catalogue de formations. On peut incuber. On peut fusionner. On peut racheter. On peut s'inspirer des méthodes agiles. On peut créer des sites communautaires internes d'échange d'informations. On peut organiser des *hackathons* – événements lors desquels un groupe de développeurs se réunit pour se consacrer à de la programmation collaborative. On peut mettre en place des *labs* ou des sessions d'idéation, comme on les appelle, pour faire germer les idées. On peut fonder des start-up internes. On pèsera le mérite de chacune de ces initiatives, toutes porteuses d'intérêts. Mais la première voie que doit emprunter une entreprise dans sa transformation numérique est assurément celle de la plateforme. La numérisation d'une entreprise est, avant tout, une plateformesation, si l'on peut se permettre ce néologisme.

Pourquoi ? Parce que la plateforme est le moyen le plus efficace d'entrer dans une relation approfondie avec le client. Elle l'est incommensurablement plus que tous les outils usuels. Elle permet de le connaître, d'anticiper ses attentes, de maintenir un dialogue presque continu avec lui. Il est convenu de dire qu'une entreprise n'existe que pour ses clients. Mais beaucoup ont perdu de vue cette évidence que leur rappellent les start-up, obnubilées par leurs consommateurs. La plateforme, en elle-même, ne fait pas un projet d'entreprise. Mais tisser des liens nouveaux et solides avec son client à travers elle en constitue un.

Pour le dire en quelques mots, la plateforme apporte trois choses fondamentales. Elle instaure une relation inédite et individualisée, c'est-à-dire propre à chaque consommateur. Elle le fait sous un mode interactif, fiable et rapide. À partir de là, elle génère des données. La plateforme met ainsi en œuvre la mutation fondamentale pour les entreprises installées dans l'économie numérique.

Ce livre va donc décrire, dans ses trois premiers chapitres, le défi inédit que posent les start-up aux entreprises leaders, ce qui permettra par la suite de caractériser ce nouveau monde qu'est l'économie numérique et de voir en quoi il fragilise les avantages des entreprises leaders.

Après avoir décrit le défi incarné par les start-up, on s'attachera dans le quatrième chapitre à montrer comment mener concrètement la transformation numérique d'une entreprise leader. C'est un point rarement abordé dans l'abondante littérature sur le numérique. La méthode qui est exposée ici doit bien sûr être adaptée à chaque entreprise, chacune ayant à inventer sa propre approche. Mais l'on voudrait mettre en relief certaines constantes et règles d'or : le rôle primordial du chef d'entreprise, le délicat équilibre entre ce qui doit être centralisé et ce qu'il faut décentraliser, l'implication totale du personnel et non sa scission entre employés du futur et employés du passé, le rôle de la plateforme numérique, la constitution de la banque de données de l'entreprise et les missions des responsables digitaux de

l'entreprise, appelés *chief digital officers*, à tous les niveaux de l'organisation.

Le cinquième chapitre traite de la relation entre entreprise leader et start-up et veut montrer sous quelles conditions précises celle-ci peut être gagnante pour les deux parties.

Le sixième chapitre aborde, de façon sommaire, le vaste chantier de la transformation numérique de l'action de l'État, c'est-à-dire de ses administrations nationales et locales, ainsi que de ses établissements publics. Elle est aussi indispensable que celle des entreprises leaders et peut être menée avec la même méthodologie, à quelques rares exceptions près, pour peu qu'on en ait la conscience et la volonté politiques.

Les deux chapitres qui ferment l'ouvrage se placent à des niveaux plus stratégiques et politiques. Le septième souhaite donner une idée du nouveau genre d'impérialisme auquel concourt le monde numérique. On retrouve sur ce plan, comme sur d'autres, le duopole sino-américain qui se partage le leadership de la planète¹. Le dernier chapitre interroge la volonté européenne de résister à cette nouvelle forme de domination et esquisse des voies possibles de réaction, pour le moment absentes. Dans le cas où l'Europe resterait silencieuse à ce sujet, on se demandera quelle pourrait être la marge de manœuvre française pour prendre, de façon réaliste, sa part de l'ère numérique.

1. Sur ce sujet, pour une analyse détaillée, je me permets de renvoyer à la lecture de mon ouvrage, *Les Clés de la puissance*, Seuil, 2015.

À RETENIR

- Le défi premier auquel sont aujourd'hui confrontées les entreprises établies est le numérique sous la forme de son meilleur représentant, la plateforme.
- La plateforme est la voie royale pour numériser une entreprise leader.
- La plateforme offre trois éléments combinés jusque-là inégalés, voire impensables : un rapport parfaitement individualisé avec le client depuis un même lieu et hautement interactif, qui part de la donnée et produit de la donnée.

Chapitre 1

La start-up, acteur de la mutation numérique : un défi pour les entreprises leaders

Le mot « start-up » recouvre des réalités largement hétérogènes. Il est mal ou pas défini. Dans le sens commun, il renvoie de manière floue au vaste monde des nouvelles technologies, sans que l'on sache bien au juste ce qui le caractérise. Mais il est une intuition à son sujet : une start-up serait le parfait contraire du leader établi, sans que l'on sache non plus bien définir ce que l'on entend par là.

Du point de vue de la start-up, l'entreprise de référence est, à première vue, la cible à concurrencer. Elle fait figure de dinosaure dépassé, de concurrent établi à la destinée nécessairement déclinante. Du point de vue du leader, la start-up ressemble à un trublion, un agitateur à chasser rapidement, une petite voix contrariante à rapidement étouffer. Or, à y regarder de plus près, les réalités sont plus complexes, les lignes de démarcation entre ces deux mondes économiques moins nettement dessinées, les définitions plus poreuses.

Google, leader reconnu, n'emprunte-t-il pas beaucoup au modèle de la start-up, au point qu'on peut le qualifier de méga-start-up ? Pourquoi BlaBlaCar est-il une start-up pure et parfaite, là où Uber et ses semblables ne sont pas des jeunes pousses radicalement innovantes montées en graine ? Pourquoi les entreprises créées ou dirigées par Elon Musk (PayPal, SpaceX, Tesla Motors, entre autres) ne peuvent-elles être clairement rangées sous la catégorie start-up ? Est-ce la taille qui fait la start-up ? Une clarification des termes à ce propos s'impose pour bien comprendre quelle est l'identité de ce nouveau concurrent que l'entreprise leader trouve face à elle.

La start-up n'évolue pas nécessairement dans l'économie numérique, comme le veut le lieu commun. La start-up peut être médicale, biologique, médiatique, marketing... La confusion ou l'assimilation vient simplement du fait que la start-up est une entreprise qui utilise, plus et mieux que ses concurrentes, les nouvelles ressources des technologies numériques, qu'il s'agisse de l'internet, de robots ou de logiciels informatiques. Néanmoins, toute entreprise que l'on peut qualifier d'innovante ne se voit pas attribuer automatiquement le titre de start-up. La traduction française du terme – jeune pousse – est également trompeuse ; il est des entreprises naissantes qui ne sont pas des start-up. Le concept de start-up est donc souple. Il fait cohabiter trois idées : celle de petite taille, celle de nouvelles technologies et celle de démarrage, couplées

Chapitre 9. Que pourraient faire l'Europe et la France pour être des acteurs du monde numérique ?.....	139
<i>Conclusion</i>	151
<i>Remerciements</i>	155

RÉALISATION : NORD COMPO À VILLENEUVE-D'ASCQ
IMPRESSION : NORMANDIE ROTO IMPRESSION S.A.S. À LONRAI
DÉPÔT LÉGAL : MAI 2018. N° 139548 (00000)
IMPRIMÉ EN FRANCE