

Pascal DELORME
Jilani DJELLALIL

La transformation digitale

Saisir les opportunités
du numérique
pour l'entreprise

DUNOD

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique

s'est généralisée dans les établissements d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.



Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).

© Dunod, 2015

5 rue Laromiguière, 75005 Paris
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-072735-3

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	1
PARTIE 1	
COMPRENDRE POUR AGIR : LES ENJEUX CLÉS DU DIGITAL	
1 Les révolutions du digital	7
2 Marketing et engagement	17
Quelques données sur le digital	17
Vers une société organisée autour de l'information et de la donnée	18
Les nouveaux consommateurs	19
La nouvelle consommation	33
L'excellence dans le commerce	35
Le marketing dans tous ses états	39
Changer son <i>business model</i>	49
3 L'expérience client	53
La concurrence des canaux est dépassée	53
Construire une expérience client autour des usages	56
Une stratégie mobile réussie	58
4 Innovations et technologies	63
<i>No limit !</i>	63
« <i>Innovate, don't duplicate !</i> »	65
Les nouvelles nouvelles technologies	71
5 Les ruptures à l'œuvre : exemples parlants	85

PARTIE 2

CONDUIRE LA TRANSFORMATION DIGITALE

6 Prendre ses marques	95
Des bouleversements sans précédent	95
Et pourtant	100
Les <i>business models</i> bougent	103
Comprendre le processus de déclin pour l'éviter	106
Un redressement digital : Starbucks Coffee	110
Les ingrédients du succès	113
Quel modèle de changement ?	118
7 Un modèle pour construire et piloter la transformation digitale	125
Pour une approche globale de la transformation digitale	125
L'environnement	131
Le customership	136
L'activité	145
Le membership	158
Culture et règles	162
L'organisation digitale	169
Le leadership	174

PARTIE 3

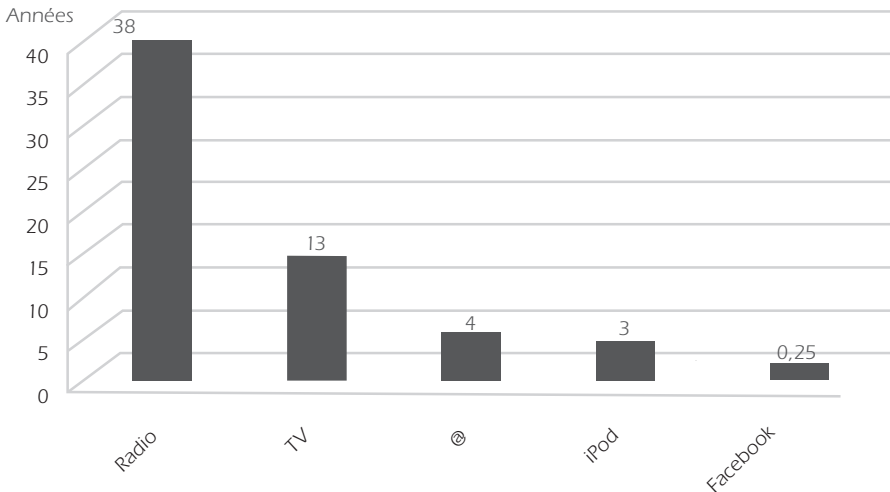
QUE FAIT-ON LUNDI ?

Environnement : mesurer l'avancement du virage digital de l'entreprise et surveiller celui des concurrents	182
1. Leadership : incarner l'accélération digitale	184
2. Culture et règles : structurer son ouverture digitale	189
3. Membership : instituer la « mixité digitale »	193
4. Activité : consolider le socle technique digital	195
5. Customership : comprendre son écosystème client	198
Conclusion	201
Lexique	205
Index des entreprises	207
Index général	211

INTRODUCTION

Le digital est une matière vivante. Sa rapidité d'évolution met à rude épreuve les entreprises, tant les constantes de temps des technologies (la célèbre loi de Moore entre autres) et celles des organisations (c'est-à-dire ce qui a trait à l'humain) sont éloignées. Pour autant, la vitesse d'adoption des nouveaux usages par les utilisateurs et les consommateurs est, elle, très rapide car les nouveaux acteurs du digital ont à cœur d'inventer une expérience et des usages accessibles au plus grand nombre (les tablettes ont conquis les seniors plus rapidement et efficacement que les PC).

Le graphique ci-dessous indique le délai nécessaire pour atteindre 50 millions de foyers équipés. L'accélération est vertigineuse. C'est là un des premiers enjeux du digital : minimiser le nombre des entreprises (et encore plus des êtres humains ; mais ce n'est pas ici notre propos) qui resteront à la traîne, sur le bord de la route ou disparaîtront tout simplement.



Le délai pour atteindre 50 millions de foyers équipés

Beaucoup de choses sont faites, dans le digital, pour « exclure », à commencer par le jargon utilisé, souvent des anglicismes, présenté schématiquement ci-dessous (un lexique des termes utilisés et leur définition figure en fin d’ouvrage).



Un extrait du vocabulaire digital

Nous nous attacherons, tout au long de cet ouvrage, à éclairer les tenants et les aboutissants des évolutions sans précédent auxquelles sont confrontées les entreprises et dont la révolution digitale est la matrice.

Notre ambition est de donner au lecteur les clés pour les comprendre, les démystifier et évaluer les impacts pour l’entreprise, en particulier, ou son secteur d’activité.

Notre objectif est simple : proposer dans un ouvrage accessible, destiné aux dirigeants d’entreprises de taille moyenne ou grande, un modèle pour passer à l’acte et engager une transformation digitale indispensable pour préparer l’entreprise aux évolutions majeures des marchés, sous les effets cumulés des nouveaux comportements des consommateurs, des nouveaux

usages, des nouveaux modes de consommation, des *business models* associés et, bien sûr, des évolutions technologiques.

Nous développons nos analyses et nos propositions en trois parties.

La première partie vise à décrire les bouleversements digitaux avec le souci d'explicitier les changements qui sont à l'œuvre et le potentiel de transformation sous-tendu, non pas dans l'espoir utopique de « prédire » un avenir, mais pour donner des clés de lecture. Nous avons volontairement focalisé notre analyse sur la transformation qui agit sur l'interaction entre l'entreprise et ses marchés. Une autre transformation moins « glamour », mais tout aussi importante, est à l'œuvre dans l'amélioration de l'efficacité au sens très large du fonctionnement de l'entreprise (mieux collaborer, simplifier, prédire et anticiper, accélérer...). Cette transformation se situe plus dans l'amélioration continue de l'existant que dans les approches « futuristes » à l'œuvre dans la première.

La deuxième partie porte sur la transformation digitale à proprement parler, qui possède les caractéristiques de toutes les transformations à ceci près qu'elle est plus large, plus profonde et des plus délicates à conduire. Il nous fallait proposer, avec un modèle global, simple et robuste, les composantes nécessaires à l'élaboration d'une trajectoire. Plusieurs exemples sont présentés.

La troisième partie propose une série de chantiers à lancer en priorité, même si chaque situation reste spécifique, dès lundi prochain !

PARTIE 1

COMPRENDRE POUR AGIR : LES ENJEUX CLÉS DU DIGITAL

La révolution digitale actuelle n'est pas la première que connaissent nos sociétés. L'arrivée d'Internet en 1995-1998 a bouleversé la donne, essentiellement en matière de distribution, puisque la plupart des projets visaient à créer un site web et à développer les ventes en ligne, à commencer par les industries les plus en pointe comme le voyage (Expedia s'est lancée en 1996 comme filiale de Microsoft).

Aujourd'hui, l'arrivée des mobiles puis des objets connectés, la présence du réseau n'importe où et n'importe quand, la prolifération des capteurs et des téraoctets qu'ils génèrent permettent d'imaginer, souvent à court terme, des services presque sans limite.

Nous allons nous attacher dans cette première partie à décrire de la manière la plus concrète possible les éléments constituant ce que beaucoup désignent comme « la transformation digitale ». C'est probablement plus une transition vers un nouvel état où tout sera digital : on ne parlera alors plus de marketing digital, d'expérience digitale ou de technologies digitales, mais simplement d'une nouvelle ère où la connexion et l'interaction permanentes seront pour les consommateurs et les utilisateurs un vécu quotidien. Nous donnerons pour chacun de ces éléments des exemples concrets d'usages pour le client ou l'utilisateur : tous ces progrès technologiques, par ailleurs fascinants, n'ont d'intérêt que pour l'homme.

Mieux vivre, gagner et choisir son temps, mieux travailler, améliorer le plaisir et la qualité de vie, connaître le monde et ses habitants, mais aussi développer les entreprises et la présence française dans cette révolution sont les véritables enjeux de la transformation digitale.

LES RÉVOLUTIONS DU DIGITAL

Beaucoup de publications, de communications, de tables rondes, de séminaires et de conférences ont été conduits sur les sujets du digital en prenant de nombreux points de vue :

- **Celui du consommateur** d'abord, car c'est lui le vrai arbitre, faiseur de réussites extraordinaires et d'échecs cuisants. Il est, plus que jamais, doté de pouvoirs considérables sur lesquels nous reviendrons.
- **Celui des marques** confrontées à une évolution du marketing et des conversations avec les contacts¹ (surfeurs anonymes du web, bloggeurs, fans, prospects, clients, ambassadeurs, détracteurs...).
- **Celui du directeur marketing** dont le rôle se transforme pour aller vers plus de temps réel, de data et de technologies : le marketing temps réel et synchronisé².
- **Celui du CDO (*Chief Digital Officer*)**, nouvelle position, généralement de niveau Comex, qui traduit la volonté de certains grands groupes de constituer une organisation dédiée au digital, au croisement du marketing, de la relation client, des technologies et de la DRH.
- **Celui, enfin, du DSI (directeur des systèmes d'informations)** dont le rôle doit également évoluer profondément au moment où une part dominante des investissements informatiques va se concentrer sur les technologies de l'expérience client, activés par les directions marketing ou le CDO.

Le point de vue du personnel en *frontline* est rarement intégré dans ces communications. Pourtant, nous pouvons apprendre beaucoup de leur expérience car ils sont généralement d'une génération native du digital et participent à l'expérience omnicanal. Leur point de vue doit être une source

1. Dans cet ouvrage, nous utiliserons le terme générique de « contact » pour qualifier un individu dont le statut peut varier d'une simple trace web (souvent mémorisée au travers d'un cookie) jusqu'à l'ambassadeur fidèle d'une marque. Le contact peut être un suspect (prospect non identifié), un prospect identifié, un client, un fan, un bloggeur, un suiveur ou encore un collaborateur de l'entreprise.

2. Marco Tinelli, *Marketing synchronisé*, Eyrolles, 2012.

précieuse d'invention et d'ajustement millimétré de l'expérience consommateur... sans pour autant aller jusqu'à l'holocratie et la révolution managériale de Zappos conduite par son CEO Tony Hsieh en 2014, déjà tentée par le passé.

- Le digital peut (presque) tout changer pour quatre raisons essentielles :
- l'explosion de la capacité des réseaux ;
 - l'enrichissement et les moyens économiques considérables des leaders du web ;
 - les nouveaux *business models* ;
 - la puissance des réseaux sociaux.

La capacité des réseaux (web, Wifi, 4G, BLE...) et la capacité informatique embarquée « à bord » de l'être humain explosent. L'iPhone a une capacité de calcul équivalente à celle de la NASA lors du premier programme APOLLO. Cela permet d'imaginer des services utiles et qui font sens puisque présents où et quand l'utilisateur en a besoin.

Les moyens économiques considérables des leaders du web (les « *big four* » ou GAFA pour Google, Amazon, Facebook et Apple) leur permettent de soutenir un rythme de croissance organique et externe très important (3,2 milliards de dollars pour l'acquisition en 2014 de Google Nest incluant Tony Fadel, ancien d'Apple et père du programme iPod), qui génère le plus fort taux d'obsolescence connu dans l'histoire des technologies. Au-delà des GAFA, des acteurs comme Spotify ou Netflix poursuivent, pour l'un la révolution entamée par iTunes et repensent, pour le second, l'expérience VOD en créant un acteur mondial proposant plus de 50 millions de chaînes de télévision différentes, comme le proclame son fondateur, grâce aux algorithmes de personnalisation et en levant d'importantes capacités de production (séries) visant un marché mondial.

Les nouveaux *business models* sont facilités et amplifiés par le digital ; certains sont particulièrement adaptés au contexte économique et social que nous vivons :

- le passage de la propriété à l'usage : voiture, location d'électroménager chez Intermarché sur le site uzit.eu ;
- l'abonnement : CVS Care mark pour s'abonner à ses prescriptions médicales sur le site info.cvscaremark.com ;
- le partage ou l'échange : le covoiturage (www.blablacar.com ou 123envoiure.com), le logement (www.airbnb.fr) avec lequel son fondateur Brian Chessy pourrait bien devenir le premier milliardaire de l'éco-

nomie collaborative, le troc de travaux de bricolage chez Castorama (www.lestrocheures.fr) et bien d'autres produits/services ;

The screenshot shows the homepage of 'LES TROC HEURES.fr'. At the top, there's a navigation menu with 'TROUVER UN MEMBRE', 'CONSULTER LES ANNONCES', 'RÉDIGER UNE ANNONCE', and 'AIDE'. There are also buttons for 'S'INSCRIRE GRATUITEMENT' and 'S'IDENTIFIER'. A search bar contains 'Ex : Jardin Lille 59000' and a 'RECHERCHER' button. The main banner features the headline 'PARTAGEZ DES HEURES DE BRICOLAGE ENTRE VOUS' and a sub-headline 'Rejoignez la communauté des Troc'Heures, inscrivez-vous et lancez-vous !'. Below this, there's a call to action 'S'INSCRIRE'. The banner also includes a testimonial: 'Je l'aide 3 heures pour aménager son dressing' and 'et moi 3 heures pour tapisser'. The bottom section has three columns: 'INSCRIVEZ-VOUS!', 'LA COMMUNAUTÉ', and 'DERNIERS INSCRITS'.

Figure 1.1 – « Les troc heures » ou le troc de travaux chez Castorama

- le « *crowd everything* »¹ :
 - la co-création constitue une disruption crédible pour les métiers de l'intellect, comme le conseil ou la création publicitaire. Difficile, en effet, pour une organisation de garantir que les talents indispensables à une mission donnée sont bien présents dans l'entreprise. Pour le Super Bowl 2013, c'est au travers d'un concours sur Poptent (www.poptent.com), un site de *crowd creation* vidéo, que Danone a choisi sa création diffusée sur l'espace publicitaire américain le plus onéreux de l'année ;
 - la co-construction recouvre toutes les implications possibles du client dans le développement du produit ou du service. Cette approche est souvent apparentée à la notion de plateforme² où son opérateur

1. Cette expression regroupe l'utilisation du pouvoir des foules dans tous les domaines comme le financement, la créativité (agences de pub), le développement logiciel (logiciel libre), le calcul scientifique (mise à disposition des capacités de calcul de mon ordinateur), la météorologie (adhésion volontaire à un programme de captation de données), la santé, l'éducation...

2. Nicolas Colin et Henri Verdier, *L'âge de la multitude*, Armand Colin, 2^e édition, 2015.

propose les moyens technologiques et l'audience permettant au client de configurer ses services (App Store) ou vendre ses produits (*marketplace*). Les deux exemples les plus commentés restent Apple et Amazon. Apple a créé l'App Store où l'utilisateur configure son smartphone en choisissant ses applications, réussissant la prouesse d'offrir un système contrôlé, fermé, mais ouvert du point de vue de l'utilisateur. Amazon, avec sa place de marché lancée en 2003, propose tous les services permettant à un commerçant de monter sa propre boutique en ligne, bénéficiant ainsi de l'immense audience d'Amazon. Cela représente 39 % de l'activité de la place de marché dix ans après sa création ;

- la gratuité conditionnelle :
 - la gratuité des applications destinées aux particuliers ou aux entreprises (Evernote, Basecamp, Mailchimp...) dont les fonctionnalités avancées ne sont accessibles que moyennant un abonnement mensuel ou annuel ;
 - le freemium, initialisé par les jeux sur mobile (*in-app purchase* chez Apple ou *in-app billing* chez Google), qui permet d'attirer le joueur, puis d'installer la dépendance avant de facturer des contenus virtuels nécessaires à la progression dans le jeu.

La puissance des réseaux sociaux facilite le *croud everything*, mais laisse imaginer d'autres modes d'assemblage de talents pour les entreprises telles que nous les connaissons aujourd'hui, pour concevoir et produire des biens et des services : c'est la notion d'entreprise étendue sur laquelle nous reviendrons lorsque nous aborderons les changements dans le leadership et le management. Avant de transformer plus avant les modes de fonctionnement des entreprises, le digital transforme dès à présent les modes de recrutements et de *sourcing* des collaborateurs (LinkedIn, Facebook, Qapa...).

Le tableau 1.1 récapitule ce que le digital a changé ou va changer.