

TRANSFORMATION NUMÉRIQUE DES GRANDES ORGANISATIONS : DU DISCOURS À LA PRATIQUE

Le monde économique a définitivement basculé dans l'ère du numérique. Les GAFAs, NATU et BATX se positionnent en nouveaux champions tandis que d'anciennes et prestigieuses entreprises comme Blockbuster ont disparu. Les grands groupes traditionnels se doivent donc d'afficher et de démontrer leur volonté de transformation numérique. Mais que recouvre ce concept ? Rien moins que de changer en profondeur leurs modes de fonctionnements, la nature de leurs partenariats, leur offre de produits et de services. Comment y parvenir ? S'il est facile de brandir un slogan auquel les analystes financiers sont sensibles, la transformation effective suppose un travail patient, peu visible, et adapté à chaque contexte particulier. C'est le défi auquel sont confrontés les dirigeants.

À l'occasion du mémoire de troisième année de notre formation au Corps des mines, nous avons souhaité analyser la manière dont les grands groupes français mènent l'un des principaux chantiers de cette décennie : celui de la transformation numérique. Ayant été frappés par l'intensité de communication à laquelle ils se livrent dans ce domaine, nous en sommes venus à nous concentrer sur les enjeux de l'articulation entre les stratégies de communication et les stratégies de mise en œuvre. Pour nourrir ce travail, nous avons eu la chance de pouvoir réaliser de nombreux entretiens, au sein de groupes français, avec différents interlocuteurs occupant des postes clés, stratégiques ou plus opérationnels, liés à ce chantier.

LES GRANDS GROUPES FACE À L'IRRUPTION DE LA RÉVOLUTION NUMÉRIQUE

Le développement et la diffusion rapide des technologies informatiques ont été à l'origine d'un bouleversement socio-économique d'ampleur, souvent désigné par le terme de *révolution numérique* (ou *digitale*). Trois ingrédients ont façonné un nouveau monde : des bases de données de plus en plus complètes, des moteurs de recherche efficaces et une forte connectivité pour en tirer profit. En d'autres termes, il s'agit là des données, du Web et des mobiles. Combinés, ils permettent d'opérer à grande vitesse une masse stupéfiante d'opérations sans aucun contact physique et avec un accès direct aux clients finaux.

L'avènement du monstre numérique

L'économie numérique a ceci de particulier qu'elle se développe par des évolutions rapides et disruptives, c'est-à-dire qui marquent une rupture, une fracture avec l'existant. Les champions de



cette nouvelle économie, forts de quelques milliards de dollars de valorisation après seulement quelques années d'existence, sont Airbnb, Netflix et Uber, qui symbolisent des alternatives radicales aux offres bien établies de l'hôtellerie, des services de location de films et des taxis.

Du point de vue des groupes traditionnels, ce nouveau monde est extrêmement déstabilisant. Il les confronte à des innovateurs radicaux, à une offre numérique en ébullition permanente, menaçante, qui les force à revoir leurs propres modèles. Il les met d'autant plus sous pression que les investisseurs ont tendance à être très exigeants envers les grands groupes historiques (les marchés réagissent immédiatement lorsque leur rentabilité baisse), alors qu'ils sont tolérants avec les jeunes entreprises du numérique, qu'ils valorisent avant tout par le prisme de leur croissance potentielle. À titre d'exemple, Amazon ou Twitter ont conservé la confiance de leurs investisseurs malgré de nombreuses années sans rentabilité, avant de dégager leurs premiers bénéfices.

N'y aura-t-il plus que des géants numériques ?

La montée en puissance de certaines start-up numériques est sans précédent. Désormais, les plus grandes entreprises au monde ne sont plus des géants industriels, mais des entreprises de l'ère numérique. Dès 2007, la valeur boursière cumulée des GAFAs (acronyme pour Google, Apple, Facebook et Amazon) dépassait le PIB de la France et, cette année, les valorisations d'Apple et d'Amazon dépassaient 1 000 milliards de dollars, faisant passer les géants industriels pour des entreprises de taille moyenne.

Il y a là un contingent nouveau qui interroge, d'autant plus que le développement de ces géants n'est pas près de s'interrompre. Ils s'étendent sur des secteurs de plus en plus diversifiés, qui paraissent parfois bien lointains de leur cœur de métier, comme la santé ou l'alimentation. La puissance qui leur est accordée est telle qu'une simple velléité d'extension de leur part suffit à déséquilibrer les entreprises historiques d'un secteur donné. En juin 2017, dans le secteur de la distribution alimentaire, l'acquisition de Whole Foods par Amazon pour 13,7 milliards de dollars, avait été interprétée par les marchés comme une étape clé de la redistribution des cartes dans le commerce alimentaire, entraînant la chute du cours de bourse de la plupart des enseignes traditionnelles du secteur¹.

Il est légitime de se demander s'il n'y a pas un emballement des marchés financiers autour du numérique. Les entreprises traditionnelles ne sont pas sans atouts, à commencer par leurs savoirs technologiques, leurs moyens humains et la force de leurs réseaux de clients et de partenaires. Toutefois, dans un contexte où les marchés sont aussi sensibles, être un bon gestionnaire ne suffit plus et les entreprises traditionnelles doivent combiner leurs atouts historiques avec les nouvelles logiques économiques.

Saisir la puissance économique de l'exigence des consommateurs

L'une des principales logiques à intégrer est la nouvelle place accordée au consommateur² depuis que les entreprises numériques en ont fait le centre de leurs modèles d'affaire.

Le consommateur du XXI^e siècle est mieux informé que celui du siècle précédent. Il veut une offre modulable et adaptée à ses souhaits, qui sont changeants et difficiles à appréhender. Il prend en main à vive allure les nouvelles manières de s'informer, de consommer et de s'organiser, tout aussi rapidement qu'il en abandonne d'autres. Dans certains cas, sa satisfaction devient clé au point d'être le principal indicateur de performance : une étude réalisée pour AccorHotels met en lumière le lien étroit entre les notes que laissent les clients d'hôtels sur le site TripAdvisor et leurs chiffres d'affaire³.

Des sociétés comme BlaBlaCar ont parfaitement su saisir l'air du temps et imposer un modèle en phase avec ces nouvelles attentes. Mais le challenge est plus difficile à relever pour des entreprises anciennes. Les désastres industriels pour des groupes pourtant leaders de leurs secteurs ne se comptent plus, comme les exemples très cités de Kodak, de Blockbuster ou de Nokia.

L'agilité est-elle à portée des grands groupes ?

Alors que le grand public s'approprié sans cesse les évolutions de l'économie numérique, les organisations anciennes et prestigieuses rencontrent d'incroyables difficultés à faire de même. Rien ne semble être plus difficile que d'abandonner un modèle durable, qui a fait ses preuves, alors même que l'on est convaincu de la nécessité de se mettre à jour !

Plusieurs éléments peuvent l'expliquer : bien évidemment leur taille, avec les modes de fonctionnement qui en découlent, mais aussi leur culture, construite sur la durée, et le fait d'être garants d'une continuité de service envers clients et salariés. Ces caractéristiques opposent une certaine inertie propre aux grands groupes à la radicale agilité des start-up. Un changement de paradigme s'impose donc, qui nécessite la mobilisation de l'ensemble de l'organisation.

LE MIMÉTISME DES DISCOURS MOBILISATEURS DE TRANSFORMATION

Les grands groupes traditionnels doivent donc réaffirmer leur position de leader au sein d'une économie dont ils ne sont pas les champions naturels. Mais quels sont les défis associés à cette transformation ? C'est toute la question.

Se transformer pour rester compétitif

L'expression "transformation numérique" est apparue pour la première fois en 2000. Depuis, le concept a été lié à de nombreux thèmes managériaux qui lui préexistaient, comme la gestion de l'innovation ou la stratégie⁴, et a suscité de très nombreuses réflexions et travaux académiques. Au sein des entreprises, le concept recouvre deux réalités orthogonales. Il s'agit, d'une part, de tirer parti des technologies numériques dans le cadre de l'amélioration des performances. L'entreprise pourra alors viser la refonte de ses outils, de ses processus de fonctionnement, de ses modes de collaboration avec son écosystème ou de ses interactions avec ses clients. D'autre part, il s'agit de développer des modèles d'affaires résolument nouveaux, pour être présent sur de nouveaux marchés. Par exemple, une entreprise pourra développer de nouveaux services prédictifs, fondés sur une meilleure exploitation des données industrielles qu'elle collecte.

Des récits de transformations nourris par une mythologie commune

Le terme de *transformation* est fort. Il n'implique pas une évolution par petits pas, mais une véritable métamorphose. L'injonction à mener sa transformation numérique est devenue, dans les grands groupes, l'un des principaux concepts mobilisateurs. En particulier, tous les dirigeants du CAC 40 en ont fait un volet de leur communication institutionnelle, en nommant, dans la plupart des cas, un *Chief Digital Officer* ou un directeur de la transformation, chargé de la mettre en œuvre. Ils ont par ailleurs annoncé des actions fortes dans le domaine numérique, parfois associées à des plans massifs d'investissement : 225 millions d'euros sur cinq ans prévus dans le plan *Leading Digital Hospitality* du groupe AccorHotels, 1,5 milliards d'euros sur trois ans pour le plan de transformation du groupe ENGIE.

À la première analyse, les plans de transformation numérique, pour la plupart rédigés dans les années 2010, frappent par leur similarité terminologique. Ils font référence aux concepts importés des start-up et géants du numérique, ainsi qu'aux mythes de gains de performance relayés par les consultants : "omnicanalité", plateforme, *cloud*. Ils intègrent des éléments communs, comme une modification de l'organisation interne et de la relation client, associée à une externalisation de la R&D (via un Lab et l'*open innovation*) et à une évolution de la gouvernance (avec, pour 75% des entreprises, la nomination d'un *Chief Digital Officer*⁵).

Ils se fondent tous sur une même hypothèse, ou croyance : l'informatisation des grandes entreprises serait désormais aboutie, et elles seraient prêtes à embrasser les logiques de la nouvelle économie numérique, mais aussi capables de modifier tous les aspects de leur organisation pour tendre vers un modèle qui se rapproche de celui de la start-up numérique. La complexité des chantiers de conduite du changement et des projets technologiques se fondent ainsi dans un message de transformation positif et englobant.

Pourquoi vouloir adopter les traits d'une start-up ?

La start-up semble être une sorte de paradis perdu de l'esprit d'entreprise, un idéal qui apparaît surtout comme un révélateur de leurs propres lacunes : lourdeur administrative, incapacité à pivoter rapidement.

Les start-up numériques n'ont pas seulement, en un temps court et avec des modes de travail radicalement différents de ceux des grands groupes, capté une grande partie de la valorisation financière, elles attirent aussi parmi les meilleurs talents. En réaction, les groupes historiques composent avec leurs codes pour travailler leur attractivité : rajeunissement des équipes dirigeantes, changements de logos, retour des campagnes publicitaires grand public, investissements dans des locaux au cœur des capitales pour répondre aux souhaits des jeunes professionnels, présence à des salons ou des forums comme Viva Tech, organisation de hackathons. Travailler son image et son identité d'entreprise à l'ère numérique paie : les groupes qui font l'effort de communiquer activement sur les réseaux sociaux ont une valeur boursière supérieure aux autres⁶.

Une communication institutionnelle intense et valorisée

L'intensité de la communication des groupes cotés autour de leur transformation numérique s'explique en partie par la pression de la comparaison. La "maturité numérique" des groupes fait désormais l'objet d'évaluations publiques, comme l'eCAC40, publié par *Les Échos Executives* avec le concours de Gilles Babinet. Ces analyses ne pouvant malheureusement se faire que sur la base d'éléments communiqués par les entreprises et de grilles d'analyses standardisées, le talent à communiquer et la perception sont d'une importance extrême, au point qu'il peut être difficile de discerner le "coup de com" de l'engagement sincère.

Le groupe Carrefour est un bon exemple illustrant l'importance croissante accordée par les actionnaires au chantier de la transformation numérique. Il a été reproché à son ancien PDG, qui estimait les magasins physiques incontournables, de ne pas considérer le sujet à sa juste mesure. Le nouveau PDG, quant à lui, provoquait une rupture stratégique en présentant en janvier 2018 le plan Carrefour 2022, où il assumait la "lourdeur" et les "tabous" de la structure actuelle et faisait des annonces ambitieuses autour de l'e-commerce et de la *blockchain*. Les actionnaires et les analystes financiers ont sans doute peur d'un effet Blockbuster ou Nokia, et ont besoin d'être rassurés.

La communication autour du numérique connaît elle-même ses effets de mode. Les termes en vogue dans les annonces trimestrielles étaient d'abord liés au big data, puis à l'IA (intelligence artificielle) et plus récemment à la *blockchain*⁷. Dernièrement, la ruée sur

les cryptomonnaies était la martingale des entreprises cherchant à se relancer. Le 9 janvier 2018, Kodak annonçait par communiqué de presse le KODAKCoin, projet de *blockchain* de protection des œuvres photographiques. Quelques heures plus tard, le titre du groupe doublait, en passant de 3.1 dollars à 6.8 dollars, sans pour autant décoller durablement.

DE LA COMMUNICATION AUX RÉALITÉS DE LA TRANSFORMATION

C'est un réel défi pour les dirigeants que de satisfaire les attentes spécifiques des marchés en jouant sur les effets d'annonces, tout en gérant la réalité concrète des projets stratégiques, technologiques et humains de longue haleine qu'il faut mener. Car la transformation numérique suppose aussi un travail patient, peu visible, et adapté à chaque contexte particulier.

Jongler avec la longueur d'avance du discours sur les faits

La communication d'une vision ou d'une stratégie ambitieuses permet aux groupes d'envoyer des signaux pour affirmer leur puissance. Elle renforce cependant l'inévitable déconnexion entre l'horizon stratégique et la réalité de terrain. Tandis que les grands groupes communiquent activement sur le développement de plateformes intégrées, la distribution de tablettes et la popularisation d'applications, la plupart de leurs collaborateurs sont encore confrontés à de vieux outils, qui sont rarement partagés et bien souvent difficiles à utiliser.

Il arrive des situations gênantes où un PDG, alors qu'il donne à une assemblée un discours inspirant sur la transformation de son groupe, se fait interpellé par un collaborateur, qui lui reproche de n'avoir vu aucune des évolutions mises en avant sur le terrain.

Articuler les messages généraux et les transformations très locales

S'il n'y a qu'une unique "transformation numérique" dans le discours, la réalité du terrain est complexe et multiforme. Nous avons pu étudier une variété incroyable, et passionnante, de problématiques associées au numérique, extrêmement dépendantes des secteurs, des organisations et des personnes. Les grands groupes ont tendance à communiquer sur les leviers les plus porteurs, comme la création de start-up internes ou le développement de plateformes, alors que ces problématiques représentent une part infime du travail réalisé. Ainsi, de nombreux défis très présents sur le terrain sont-ils quasiment absents des discours



institutionnels, comme l'organisation des transferts de valeur et de pouvoir entre dirigeants, ainsi que la nécessaire adaptation des politiques de ressources humaines.

Faire le deuil de caractéristiques qui étaient la force de l'organisation

Au sein des groupes traditionnels, la dimension la plus complexe du travail de transformation est sans doute de faire le deuil d'un certain nombre de pratiques historiques qui ont fait leurs preuves jusqu'à présent. Dans le secteur de l'énergie ou de l'assurance, de nombreux collaborateurs sont encore convaincus que les conseillers sont incontournables : ils tardent ainsi à développer des produits pouvant être entièrement souscrits en ligne.

La dynamique de transformation s'apparente donc à la traversée d'une courbe du deuil, dont l'un des premiers stades est le déni. Il est par exemple tentant de multiplier les preuves de concept sans jamais s'attaquer à leur industrialisation, de participer à des trophées du numérique ou d'appliquer des recettes toutes faites pour développer sa présence en ligne, sans s'attaquer en priorité au changement culturel au sein même de l'organisation.

Le déni ne tient cependant qu'un temps. Notre étude nous conduit à penser que cette sorte de guerre d'annonces à laquelle les grands groupes se livrent par mimétisme est une bonne manière de rebondir. La communication d'une décision stratégique, qu'elle paraisse ou non réalisable, constitue une première étape de sa mise en œuvre, en marquant le fait qu'il n'y a pas d'alternative au changement. Mais elle doit être suivie de près par des réalisations concrètes.

Pour favoriser les basculements culturels, certains dirigeants ont fait le choix de nominations choc sur des postes à fort enjeu, en recrutant des personnes externes issues du milieu numérique. Par ailleurs, à notre connaissance, tous les groupes du CAC 40 ont d'ores et déjà mis en place des entités dédiées à l'innovation et au numérique. Tout le défi est alors de tirer le reste de l'organisation et de faire en sorte que le corps social ne se perde pas en route...

Quelques clés du changement

Comment faire en sorte qu'un groupe déjà bien établi devienne capable de se transformer en continu, dans un environnement numérique qui ne l'attend pas ? La question est aussi complexe que reconstruire un avion en plein vol, car les grands groupes opèrent déjà, avec des clients à leur charge. Même si aucun grand groupe traditionnel n'est aujourd'hui pleinement devenu un groupe de l'ère numérique, ils sont nombreux à réussir localement des projets de transformation très convaincants : on ne reconstruit pas un avion en plein vol en un jour, mais pièce par pièce, tranche par tranche, pour ne pas causer sa chute.

Même si nous ne prétendons pas pouvoir délivrer un savoir abouti sur la transformation numérique, plusieurs facteurs nous ont paru clés pour la mener à bien, tout en assumant toujours la diversité des réponses selon le contexte, l'histoire et les personnes concernées.

Parce que la compréhension de son environnement et de ses clients a de plus en plus de valeur, il est utile que les entreprises mettent en place, dans leurs écosystèmes, des capteurs pertinents et fassent en sorte qu'ils nourrissent en continu leur stratégie. Nouer des partenariats avec des laboratoires de haut niveau et investir dans des fonds de *Corporate Venture* opérant dans des géographies variées nous semblent être des solutions éprouvées pour que les équipes des directions stratégiques aient la main sur les évolutions de leur métier.

Nous avons parfois entendu que le numérique est un acte de foi, les collaborateurs n'ayant aucun mal à y adhérer parce qu'ils y baignent déjà au quotidien. Nos entretiens nous amènent à croire que la mise en œuvre des stratégies numériques relève surtout de la gouvernance. Nombre de dirigeants que nous avons rencontrés suivent l'avancée de leur feuille de route numérique par le biais d'indicateurs dédiés, qui varient selon le secteur : des indicateurs d'adoption pour se poser la question de l'ergonomie des outils, aux indicateurs de performance, comme la qualité du référencement de ses produits sur Google. Ce suivi par indicateurs, associé à des mécanismes de bonus

auprès des collaborateurs, est bien adapté aux logiques des grandes organisations, qui sont essentiellement verticales.

Mais le numérique s'accommode mal de la verticalité. Pour favoriser sa diffusion virale, il nous semble intéressant d'animer, au sein de l'organisation, un réseau de relais motivés, des sortes d'ambassadeurs numériques, agissant localement pour aider les collaborateurs dans la prise en main des outils et globalement pour faire remonter les difficultés et les idées du terrain. Nous avons eu l'exemple, au sein d'un grand groupe, d'un réseau performant spécifique, créé pour développer la participation des salariés à la communication *corporate* sur les réseaux sociaux. De telles initiatives devraient être généralisées.

Si la question du recrutement de talents numériques est d'ores et déjà centrale dans les organisations, leur allocation est plus rarement discutée. Or, 35 % des *data scientists* employés dans des organisations de plus de 10 000 personnes se plaignent d'être trop peu sollicités⁸ : du fait de leur faible nombre, ils sont souvent cantonnés dans des Labs, qui peinent à s'articuler avec le travail quotidien du reste de l'organisation. Puisque la réorganisation du travail devient déterminante, la fonction RH a un nouveau rôle à jouer à l'heure de la transformation de l'économie, en se positionnant non pas comme un service administratif, mais comme un membre actif de la stratégie d'entreprise.

*Emmanuel Schneider et Marie Scoazec,
ingénieurs des mines.*

NOTE

¹ Source : Bloomberg.

² Nicolas Colin, Henri Verdier, *L'âge de la multitude – Entreprendre et gouverner après la révolution numérique*, Armand Colin, 2015.

³ TrustYou, *Consumer research identifies how to present travel review content for more bookings*, 2015.

⁴ Gerald C. Kane et al, « Strategy, not technology, drives digital transformation », *MIT Sloan Management Review* n°14, et Deloitte University Press, 2015, pp. 1-25.

⁵ Source : sondage de 2015 du cabinet Haussman Executive Search. Au sein du CAC 40, cette proportion monte à 90 %.

⁶ Lynn Wu, Fujie Jin, Lorin M. Hitt, « Data Analytics Skills and the Corporate Value of Social Media », *Kelley School of Business Research Paper*, n°16-61, 2016.

⁷ CB Insights, « On earnings calls, big data is out. Execs have AI on the brain », 2017.

⁸ Kaggle, « The State of ML and Data Science », 2017.

La Gazette de la société et des techniques

La Gazette de la société et des techniques a pour ambition de faire connaître des travaux qui peuvent éclairer l'opinion, sans prendre parti dans les débats politiques et sans être l'expression d'un point de vue officiel. Elle est diffusée par abonnements gratuits. Vous pouvez en demander des exemplaires ou suggérer des noms de personnes que vous estimez bon d'abonner.

Vous pouvez consulter tous les numéros sur le web à l'adresse :
<http://www.anales.org/gazette.html>

RENSEIGNEMENTS ADMINISTRATIFS Dépôt légal novembre 2018

La Gazette de la Société et des techniques

est éditée par les *Annales des mines*,

120, rue de Bercy - télédéc 797 - 75012 Paris

<http://www.anales.org/gazette.html>

Tél. : 01 42 79 40 84

Fax : 01 43 21 56 84 - mél : michel.berry@ecole.org

N° ISSN 1621-2231.

Directeur de la publication : François Valérian

Rédacteur en chef : Michel Berry

Illustrations : Véronique Deiss

Réalisation : PAO - SG - SEP 2 C

Impression : France repro



MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE
ET DES FINANCES