



Gagner avec le digital : comment les technologies numériques transforment les entreprises ?

George Westerman, Didier Bonnet, Andrew McAfee
Diateino, 2016 (Harvard Business Review Press, 2014)

*Angèle Andrieu, Romane Baroux, Emilie Catoliquot,
Elise Nicaise*

Présentation de l'ouvrage

Qui sont les auteurs ?

L'ouvrage dont il est question s'intitule "Gagner avec le digital : comment les technologies numériques transforment les entreprises" ou "Leading Digital : turning technology into business transformation" dans sa version originale américaine. Co-écrit par **Georges Westerman**, chercheur et scientifique en économie digitale au MIT, **Didier Bonnet**, senior vice-président & directeur digital chez Capgemini, et **Andrew McAfee**, co-directeur du MIT Initiative on Digital Economy, il est proposé par la Harvard Business review en 2014 en américain, son édition française paraît en 2016 aux éditions Diateino.

En quelques mots, de quoi parle le livre ?

L'ouvrage présente les différents moyens pour parvenir à "gagner avec le digital" et s'adresse particulièrement aux directeurs d'entreprises. En effet, les auteurs comparent la révolution numérique à la révolution industrielle. Ils estiment que le numérique a bouleversé l'ensemble de nos pratiques (personnelles et professionnelles) et qu'il va continuer à les influencer à l'avenir. La **digitalisation de l'activité** doit être changée dans son intégralité (en interne et en externe) et abordée à travers plusieurs angles (processus opérationnels, expérience client, capacités organisationnelles). Le numérique est donc une **innovation de rupture** majeure, à prendre en compte dans l'analyse des organisations. L'évolution permanente des technologies du digital est à surveiller et suivre afin de maîtriser et réussir la transformation digitale de son entreprise. Sous forme de **coaching**, il offre des conseils éclairés, pour revoir ses a priori sur le digital et ses impacts, dans le but de réussir professionnellement grâce à la transformation numérique. De manière concise, il **livre les outils** afin d'augmenter la productivité et la visibilité de son entreprise, par l'usage des nouvelles technologies numériques. Une **auto-évaluation** est possible grâce au style littéraire didactique, qui permettent aux lecteurs émis tout de se positionner

personnellement via des quizz en fin de chapitre, et des guides de "révision". Afin de proposer ce guide, les auteurs ont mené une enquête auprès de 400 entreprises, dont le chiffre d'affaires dépasse les 500 millions de dollars, à travers une trentaine de pays. Les entreprises sélectionnées **n'appartiennent pas au secteur du numérique** (elles représentent 90% de l'économie) afin de voir quels sont les **impacts** sur leur organisation.

Quelle réception a été réservée au livre ?

Cet ouvrage, très complet et reconnu grâce à la notoriété de ses auteurs, a bénéficié d'une couverture médiatique très large, notamment grâce aux nombreuses critiques positives d'éminents scientifiques américains, tels que des enseignants de Harvard University et de nombreux CEO appartenant à l'univers du digital. La reconnaissance du livre et de ses apports passe également par un site web correspondant qui lui est dédié, accessible lors de la parution de l'édition américaine : "www.leadingdigitalbook.com". Le site en lui-même permet aux futurs lecteurs de découvrir l'ouvrage via le téléchargement d'un chapitre gratuit, et permet via un quizz en ligne de se positionner en tant que "maître du digital", nom utilisé dans le livre pour désigner les lecteurs.

La maîtrise du digital : un atout pour les entreprises

Grâce à leur analyse, les auteurs ont établi une classification concernant l'utilisation du digital par les organisations. Ils ont réparti les entreprises selon 4 groupes :

- Les **débutants** : ont une utilisation basique du digital, ne prennent pas de risques et laissent ainsi de côté les opportunités qu'offre le numérique,
- Les **conservateurs** : sont peu intéressés par les technologies numériques mais font preuve d'un important leadership,
- Les **suiveurs** : s'intéressent au numérique mais n'accompagnent pas le changement digital
- Les **maîtres du digital** : comprennent l'utilité et l'importance du digital dans son intégralité et s'en servent comme un moyen (et non une fin) pour parvenir à l'objectif général de l'entreprise.

Ceux qui ont atteint ce grade, innovent dans les produits, les processus et les relations au sein de leur entreprise et font preuve de cohérence dans la globalité de leur structure. Ainsi, les maîtres du digital prônent une vision transversale du digital en alliant les **capacités numériques** et les **capacités managériales** pour parvenir à une surperformance. Ils investissent dans des facteurs techniques, humains et financiers, pour atteindre une culture d'entreprise et une augmentation du chiffre d'affaires. L'objectif est donc de devenir un maître du digital.

Pourquoi la transformation digitale de son activité est-elle devenue une étape incontournable pour une entreprise ?

S'adapter au contexte actuel

Les auteurs partent du constat suivant : **la digitalisation de la société entraîne des changements** dans tous les secteurs, il est donc naturel qu'elle impacte également l'activité économique. L'arrivée du numérique a provoqué une vague de changements qui vont continuer à révolutionner notre monde. Nous n'en sommes encore qu'au début : le numérique va continuer à bouleverser les entreprises, et **il va falloir s'adapter**.

" La dernière fois que le monde économique a été frappé par une telle rafale d'innovations fut aussi la première : ce fut lors de la Révolution Industrielle "

Une amélioration de la productivité

Pourtant, cette transformation est nécessaire : en devenant "*maître du digital*" **les entreprises boostent leur activité et ont moins de contraintes**. Attention à ne pas commettre l'erreur qui consiste à voir le digital comme un objectif, et non comme un outil. Le digital est une clé qui ouvre des portes, il permet une **innovation perpétuelle** pour toujours s'adapter au contexte. Il permet d'être plus précis, plus réactif, et de mieux communiquer en interne. En définitive, il permet de prendre de **meilleures décisions stratégiques, et de gagner du temps**.

Gagner en efficacité et en performance

Une transformation digitale réussie permet de gagner en efficacité auprès de ses clients mais aussi auprès de ses collaborateurs. Le digital aide à **renforcer la relation client** en permettant aux entreprises de mieux **comprendre leurs besoins et attentes**, et ainsi de leur proposer des solutions adaptées voire personnalisées. Il permet également de mettre en œuvre de nouvelles stratégies sans que les concurrents ne s'en rendent compte.

Les "*maîtres du digital*" ont des **collaborateurs plus performants**. Le numérique a engendré l'apparition de processus de standardisation et d'autonomisation au sein des entreprises ; permettant ainsi aux salariés de trouver satisfaction dans l'accomplissement de nouvelles tâches. Il permet également une **meilleure gestion des employés**.

Une question de rentabilité

La transformation digitale a aidé les "*maîtres du digital*" à réduire leurs coûts et risques, tout en leur permettant d'augmenter leur chiffre d'affaires et d'obtenir des résultats plus performants que ceux de leurs concurrents : "*à infrastructures égales, [" les maîtres du digital "] augmentent leur chiffre d'affaire de 9% "*.

Comment une transformation digitale se matérialise-t-elle dans une entreprise, et quels sont les outils efficaces à prendre en compte pour réussir son implantation et sa pérennité ?

La base de ce travail réside dans **une phase préparatoire et exploratoire** de l'idée générale que l'on se fait de la transformation.

Dessiner une vision du digital

Il est ainsi nécessaire de dessiner une **“vision du digital”** préalable, c’est-à-dire définir pour son entreprise (et pour soi-même), ce qu’est le numérique aujourd’hui, comprendre ses enjeux sur le plan professionnel et leurs réelles significations. Il ne s’agit pas ici de devenir en quelques semaines un expert des systèmes numériques et informatiques, mais plutôt, et notamment si l’on occupe la position de chef d’entreprise, de saisir que **la transition numérique est au cœur de notre société contemporaine**, et qu’elle n’impacte pas uniquement sur la productivité, mais touche également tous les processus établis (par une intensification de leur transparence et une augmentation de leur vitesse d’exécution).

La vision du digital que l’on espère pouvoir dessiner passe d’abord, comme toute création, par **une phase d’inspiration ou de recherche** qui s’inscrit dans le champ de la concurrence. Le danger potentiel, ici, est de considérer, au regard des transformations numériques présentes sur le marché dans lequel on s’insère, que les méthodes du voisin seront applicables à notre propre structure. Or, il est très important d’**adapter la transformation à son contexte**, en opérant un état des lieux des moyens à disposition, qui doit étayer les solutions adaptées à la structure concernée, son écosystème.

Imaginer son nouveau modèle économique

Comme les auteurs le font comprendre au travers d’exemples précis, une transformation digitale suppose une ouverture d’esprit large, quant aux possibilités qu’elle soulève, de **renverser complètement un modèle économique par un autre**. A l’image de Kodak qui n’a pas réussi à s’imposer dans le domaine du numérique, elle peut amener à se remplacer soi-même par une cannibalisation de son activité. La transformation numérique peut induire **la réinvention de son cœur de métier et ses valeurs**, de passer d’une logique de produit à une logique de service ou encore d’établir de nouveaux partenariats. *“Transformer son modèle économique peut aussi permettre de renforcer sa visibilité sur le marché”.*

Il s’agit donc d’identifier à la fois **des objectifs clairs** à atteindre ainsi que **les ressources nécessaires** à la réalisation de ces objectifs, obligeant par exemple une budgétisation indispensable, liés aux investissements spécifiques que l’on souhaite faire, selon les mécanismes de transformation que l’on établit. Les auteurs soulignent par ailleurs qu’une fois ces paramètres vérifiés, ils restent à surveiller constamment : **prendre des initiatives**, expérimenter et renforcer sa présence sur un marché très concurrentiel et évolutif reste une des clés principale d’une transformation digitale réussie.

Impliquer tous les membres de l’entreprise

“La faculté de créer une dynamique dans l’entreprise n’est pas un attribut automatique du management. Elle se mérite! ”.

Les maîtres du digital savent que **l’impulsion (la force) de départ se trouve en eux** : il ne tient ensuite qu’à eux de communiquer, informer et former les membres de leur entreprise pour faire de la vision dessinée une réalité. Pour cela, **plusieurs principes sont applicables**, de plus en plus caractéristiques de notre société professionnelle contemporaine : les dispositifs numériques communautaires (réseaux sociaux) permettent de motiver les salariés via une implication collective dans, par exemple, des appels à projets (concours pour le design d’un nouveau logo, idées innovantes), ou permettent simplement d’accélérer et rendre plus accessibles (comme vu précédemment) les flux d’informations ascendants et descendants.

Cette communication plus large ouvre ainsi les portes de la discussion entre hiérarchie et salariés, favorisant une transition numérique efficiente. On peut également évoquer les formations de groupes, très efficaces en ce qu'elles permettent la transmission de l'impulsion de départ dans une situation de partage, invitant les salariés à s'entraider et collaborer. La symbolique de la hiérarchie didactique étant parfois problématique, des solutions telles que l'identification d'ambassadeurs au sein même des salariés permet aussi de faciliter la compréhension de la transformation numérique et son expansion.

Organiser la gouvernance

La gouvernance est un noyau dur de l'entreprise qui va **diriger la transition numérique**. Elle est nécessaire pour deux raisons principales. Tout d'abord, elle permet de mettre en place de nouvelles solutions technologiques et d'accompagner leurs usages dans chaque service de l'organisation. Enfin, elle permet la gestion des risques inhérents à une telle transformation (du mauvais commentaire diffusé sur les réseaux sociaux au piratage du système). Pour une gouvernance efficace, les auteurs préconisent un découpage en trois niveaux.

Le **premier niveau** correspond aux comités de direction, souvent composés de dirigeants haut placés qui vont prendre les directives à suivre lors de la transition.

Le **deuxième niveau** est composé du directeur du digital et de ses représentants : ils sont en charge de coordonner les activités digitales et de diffuser une vision fédératrice, notamment au sein de structures complexes.

Enfin, le **troisième niveau** comprend les services digitaux partagés, en charge de la mise en œuvre opérationnelle de la transition.

Mettre l'expérience client au cœur du processus

Les auteurs partent du postulat qu'une meilleure relation client doit être au cœur de la transformation digitale. L'ouvrage propose quatre leviers afin d'atteindre cet objectif.

Tout d'abord, il s'agit de concevoir l'expérience client " **de l'extérieur vers l'intérieur**". En somme, cela signifie que les entreprises doivent avant tout apprendre à connaître précisément les comportements et les attentes de leur cible en ligne, et de composer une stratégie digitale en fonction de cette étude marketing.

Ensuite, les auteurs décrivent les outils numériques comme des moyens pour fidéliser et renforcer la relation que le client a avec la marque. Cette dernière doit à présent **faire partie du quotidien** de ces consommateurs, en tant qu'entité utile et appréciée. On trouve les exemples des applications mobiles ou des communautés animées sur les réseaux sociaux.

Mais ces solutions se doivent aussi d'être originales : c'est le cas par exemple du Tweetwalk, le défilé podium Twitter organisé par Burberry.

Parallèlement, l'ouvrage souligne **l'intérêt crucial des datas**, c'est-à-dire les bases de données de clientèle que les entreprises peuvent posséder. Ces données peuvent être récoltées grâce aux solutions technologiques, comme les inscriptions en ligne, la géolocalisation ou les réseaux sociaux par exemple.

Enfin, le quatrième levier d'une expérience client numérique réussie réside dans le fait de **faire le lien entre mondes réel et virtuel**. Ainsi, les nouvelles technologies peuvent améliorer le parcours d'un individu dans une enseigne ou dans un musée en lui donnant accès à des informations supplémentaires, en lui rendant service ou en installant une atmosphère particulière. Un jeu de piste en ligne peut trouver sa conclusion dans un magasin, etc.

Avis et mise en perspective

En conclusion, l'ouvrage que nous avons synthétisé ici, offre au lecteur un **guide pratique** pour assurer une transformation numérique efficace. Il se pose comme un "guide" par son **ton incisif** et son **format "coaching"** : le lecteur est pris à parti, le ton est dynamique et le sujet se concentre sur l'action.

Il est également "pratique" car les concepts sont **classés de manière claire**, en répondant à des objectifs présentés au préalable. Les leviers proposés sont illustrés par des exemples produits par de grandes entreprises et à travers des **auto-évaluations** destinées aux lecteurs.

Nous pensons qu'il serait intéressant, pour ceux qui souhaitent se lancer dans l'aventure, d'entreprendre une analyse plus approfondie des **conséquences** d'une telle transition, tant sur l'impact qu'elles auront sur leur identité de marque, que sur l'impact qu'elle peut avoir sur les collaborateurs. Si cet ouvrage présente les nouvelles technologies comme nécessaires et nécessairement positives pour l'entreprise, celle-ci doit rester vigilante à l'aspect humain de sa structure face à ce bouleversement technologique.