



## L'art de la guerre digitale

Caroline Faillet

Dunod, 2016

*Julien Dimaggio, Constance Lafère,*

*Gaël Nahm, Prisca Arouna*

### Présentation du contexte

#### Présentation de l'auteur

Caroline Faillet se présente comme une "netnologue", spécialiste du comportement des individus et des entreprises sur internet. HEC de formation, elle a fondé le cabinet Bolero dont la vocation est de décrypter les opinions et comportements des internautes pour éclairer les stratégies des organisations. Une vision claire se dessine, celle d'une activiste qui veut moderniser l'approche numérique des entreprises au travers d'une posture très entrepreneuriale.

#### Présentation générale de l'ouvrage

Dans la volonté de conseiller les entreprises dépassées par les révolutions numériques, Caroline Faillet propose un guide pratique, par le modèle de *L'art de la Guerre* de Sun Tzu, grand général de guerre chinois.

Parce que pour elle le monde du digital est devenu un véritable champ de bataille, que les belligérants s'affrontent sans merci jusqu'à la mort d'un des concurrents, l'auteur admet que les entreprises n'ont pas débuté la bataille sur la bonne optique. Ce manuel doit donc définir une nouvelle stratégie. Appliquant les 13 points de Sun Tzu au contexte du numérique, il doit être le guide du bon général digital. L'ensemble de cet ouvrage se concentre autour de la métaphore de la guerre. En effet, nous y sommes plongés par le vocabulaire et les citations de généraux et de stratèges illustres qui ont façonné l'Histoire.

Pour mieux transmettre son message, ce manuel pratique et pédagogique offre la possibilité de s'attarder sur des points précis. Il est inondé d'exemples concrets d'entreprises et de situations qui permettent à tout à chacun de comprendre rapidement les arguments de l'auteur.

**Nous verrons dans cette présentation comment Caroline Faillet dévoile sa méthode "infaillible" pour moderniser l'économie numérique à l'ère de la 3ème révolution digitale.**

## Idées principales

### *Les chefs de guerre et les nouveaux barbares*

L'esprit de guerre évoqué par Caroline Faillet dans son ouvrage, met en action trois grands types de belligérants, qui se différencient en fonction de leur position par rapport à l'utilisation de la nouvelle arme qu'est devenue Internet.

#### Les places fortes

D'un côté, nous avons les entreprises traditionnelles qui existaient avant même l'avènement du digital et qui restent malheureusement dans l'illusion de leurs vieilles habitudes qui ne marchent plus au 21ème siècle. Certaines de ces entreprises vivent pensant être hors d'atteinte. Aujourd'hui ces groupes d'entreprises traditionnelles paraissent comme des colosses aux pieds d'argiles en perte de repère dans cet écosystème numérique aux règles du jeu connues des seuls initiés. Les entreprises traditionnelles ont du mal à prendre conscience que la démocratisation du web est devenue une arme par excellence dont il faut apprendre les modalités d'utilisation, et surtout savoir faire le mix entre ses avantages et inconvénients, puisque le web est devenu aujourd'hui un "*pharmakon*", c'est-à-dire à la fois un remède et un poison.

#### Les nouveaux barbares

Les entreprises traditionnelles sont agressées par ceux que Caroline Faillet appelle les "nouveaux barbares", c'est à dire les nouvelles entreprises, les start-up, maîtres de l'outil digital. Ces dernières ont envahi le marché et ont dominé les activités économiques, grâce à l'utilisation stratégique du numérique. L'auteur nous dit que ces "barbares sont les habiles récupérateurs de la nouvelle dimension de la guerre qu'est le cyberspace". Ils détruisent ou s'emparent par la ruse des places jadis jugées fortes (les entreprises traditionnelles), et redessinent l'économie. Ils maîtrisent les armes du 21ème siècle et "causent la mort progressive des citadelles bâties depuis l'ère industrielle, parce que ces dernières ne savent pas utiliser à bon escient ses armes que leur confère le numérique". Ils n'hésitent pas à attaquer de front, avec des stratagèmes à peine déguisés, les entreprises qui se croyaient jusque-là les maîtres du monde. Aujourd'hui les nouveaux barbares règnent sur la vie économique et sur l'idéologie dominante pour la simple raison qu'ils maîtrisent les armes du digital, autour desquelles tournent toutes les activités.

#### Les chefs de guerre

Enfin, le dernier acteur de cette guerre est le "chef de guerre numérique". Cette expression utilisée dans le livre fait référence à toutes ces personnes qui ont su s'adapter et se mettre à jour avec les transformations du digital. C'est ceux qui "ont compris les stratégies à utiliser et à mettre en œuvre pour anéantir leurs ennemis". Il s'agit soit des directeurs de système d'information, des directeurs de communication, ou encore des directeurs marketing. Comme tout chef de guerre, ces derniers se doivent d'être des stratèges, afin de ne pas se laisser emporter par le flot des événements mais plutôt de réfléchir à ce qu'il y a de mieux pour les institutions qu'ils représentent.

## *Multiplication des menaces avec le digital*

Ces acteurs sont au beau milieu d'une guerre digitale de deux natures distinctes : économique et idéologique.

### Sur le plan économique

Au niveau économique, la guerre est qualifiée de guerre d'extermination. L'auteur ressort trois facteurs qui l'intensifient. En effet, les révolutions du web 1.0 et web 2.0 ont eu des bouleversements positifs sur les sites internet, et les moteurs de recherche. Elles ont permis l'ascension des médias sociaux et des réseaux sociaux. Ces révolutions numériques ont contribué à l'usage intensif de nouveaux modèles économiques.

Nous avons d'abord la **désintermédiation**. De nos jours plusieurs intermédiaires sont réduits voire annulés dans les chaînes de distribution des produits. Les ventes en ligne sont monnaies courantes et accessibles à tout utilisateur d'internet. Des plateformes sont créées à foison pour permettre aux vendeurs et consommateurs de communiquer directement. Ce phénomène donne l'opportunité aux entreprises qui l'emploient d'être plus compétitives. Le marché est donc devenu plus virtuel. Les entreprises font des ventes plus efficaces et par la même occasion ont plus de marge de manœuvre pour agir sur les prix de vente. Cette pratique a eu pour mérite de provoquer la fin de différentes formes de compagnies qui fournissaient ce genre de service. Des agences de voyage, des services météo, téléphoniques, en ont été très tôt victimes.

Cette ère de révolutions a aussi favorisé la **dématérialisation**. Caroline Faillet a, à cet effet, rappelé la déchéance des industries culturelles et les photographes qui n'étaient pas non plus préparés aux revers de ces changements. En deux ans, cite-t-elle à titre d'exemple, le nombre de photographes a diminué de plus de 50 %, et pour cause, les données sont facilement numérisées et plus pratique dans l'usage. Du papier, on va à grand pas vers les supports numériques. Ce phénomène a d'ailleurs encore plus impacté le secteur des médias.

Aux deux phénomènes cités s'ajoutent un troisième, l'**ubérisation**. Des start-ups remettent en cause les modèles traditionnels de l'économie. L'auteur fait référence dans ce cas d'espèce aux compagnies de taxis qui sont en péril face aux VTC d'Uber et Uberpop. De même que les professionnels du tourisme qui sont tenu en étau par Booking et Airbnb. Un nouveau modèle économique revisite et remplace l'ancien, bouleversant ainsi les habitudes des organisations.

### La guerre idéologique

Sur le plan idéologique, l'opinion publique est l'un des piliers de cette guerre. Elle exerce une certaine pression sur l'entreprise au nom de valeurs fondamentales (éthiques, sociales, environnementales). Les organisations devront obtenir en plus de l'autorisation légale, **un permis social d'exercer**. L'un des exemples illustrant ce fait est celui de *Centerparcs* qui a été prié de réétudier son projet touristique à Roybon.

La dernière révolution du Web 3.0 a donné plus de **pouvoir au consommateur**. Ce "consommateur augmenté" a désormais le pouvoir de recueillir et de diffuser l'information à sa guise. L'auteur souligne aussi le fait que ces mêmes consommateurs constituent à la fois des "victimes manipulées par les marques et des menaces". La possibilité qu'ils aient de naviguer sur Internet leur confère énormément d'autonomie. Le fait est qu'ils relaient leur opinion, aidés par les réseaux sociaux, la diffusent, la transforment et donc la contrôlent. Ils deviennent ainsi un réel moteur dans la création de bad-buzzs qui peut avoir dans la majorité des cas un impact dévastateur sur la légitimité des organisations qui en sont victimes.

### **Gagner la guerre**

Après avoir présenté les belligérants et les menaces apportées par le digital, Caroline Faillet préconise différentes stratégies pour gagner avec le digital.

#### Privilégier la paix pour prospérer

Dans un premier temps, Caroline Faillet explique que la meilleure manière de favoriser le développement économique d'une entreprise est de privilégier la paix avec le "consommateur augmenté". C'est dans cette optique qu'elle écrit : "L'harmonie est possible et doit être privilégiée."

Pour cela elle définit un certain nombre d'actions que les nouveaux chefs de guerre doivent mener au quotidien pour sauvegarder cette paix :

- Tout d'abord, il faudra effectuer une veille sectorielle et concurrentielle pour ne pas se faire "uberiser" par des start-ups aux concepts révolutionnaires mais également pour (et c'est notre deuxième point) mieux comprendre les aspirations des consommateurs.
- Il faut également identifier les influenceurs et ne pas hésiter à s'associer avec eux pour conquérir le cœur des consommateurs. À ce propos, Caroline Faillet souligne à de nombreuses reprises dans son ouvrage que beaucoup de "nouveaux chefs de guerre" voudraient que l'économie des bloggeurs disparaisse. Cependant, il s'agit d'une réalité du marché et il faut que les dirigeants d'entreprises l'acceptent et ne tentent pas de la révolutionner.
- Aujourd'hui plus que jamais, l'entreprise doit respecter la "netiquette", ce code de bonne conduite implicite et universel sur la toile.
- Enfin, elle doit savoir se faire bien voir auprès des consommateurs en soutenant des causes sociétales. Celles-ci ne doivent pas être choisies au hasard mais soigneusement sélectionnées en fonction de différents facteurs : le secteur d'activité de l'entreprise, les attentes des clients de cette entreprise, le contexte environnemental, etc

**Dans ce cas-là, la méthode recommandée par Caroline Faillet est donc à la fois défensive et prospective.**

L'art de la ruse ou comment gagner proprement

Dans le cas d'une guerre ouverte (économique comme idéologique) cette fois-ci, selon l'auteure, la ruse est bien plus efficace que des attaques frontales. C'est pourquoi elle écrit que "le summum de l'art de la guerre et de soumettre l'ennemi sans verser une goutte de sang".

C'est ainsi qu'elle définit dans son ouvrage cinq stratégies digitales qui se veulent rusées et discrètes pour l'emporter à coup sûr. Celles-ci sont à utiliser dans des contextes bien définis :

- Si les premiers résultats sur Google sont dommageables pour la réputation de l'entreprise, le chef de guerre devra alors appliquer une stratégie **d'occupation** qui consiste à optimiser son référencement naturel sur le moteur de recherche,
- Si le consommateur est sensible à l'opinion des influenceurs (bloggeurs, leader des réseaux sociaux, journaliste média), il pourra appliquer une stratégie de **lobbying**, c'est-à-dire chercher à construire une relation durable avec ces derniers pour les rallier à la cause de leur entreprise de manière authentique et non pas achetée,
- Si le chef de guerre repère des fans de sa marque ou de son entreprise, Il mettra en place une stratégie de **cooptation**. L'objectif est de regrouper et fédérer une communauté de personnes véhiculant des messages positifs sur l'entreprise pour en faire des ambassadeurs de la marque qui alors tour en recruteront d'autres,
- Si l'entreprise identifie un milieu tout particulièrement propice à la circulation de messages de manière virale, Elle pourra travailler son contenu et le poster dans un espace de propagation stratégique pour attirer l'audience la plus forte possible. C'est la stratégie **virale**,

Enfin la stratégie de **notoriété** pourra être utilisée par une entreprise dans le cas où les études de parcours démontrent que celui-ci n'est pas pleinement satisfait par ses services. Il s'agira alors à partir de l'analyse des attentes et des besoins des consommateurs, de faire de l'entreprise en question une référence dans le secteur en cherchant à proposer des services correspondant en tous points à ce qu'il désire faire.

Dans le cas d'une guerre idéologique, Caroline Faillet explique que savoir contrer la désinformation et les bad-buzzs est primordial. Aujourd'hui, le consommateur 3.0 est tout-puissant sur Internet et n'hésite pas à juger s'il a reçu une image négative d'une entreprise même s'il ne la connaît pas. C'est pourquoi l'entreprise doit parler d'elle-même et gérer ses crises en faisant preuve du plus d'humanité possible. Elle doit montrer sa sincérité, son empathie, soutenir des causes importantes aux yeux de la société, etc. : bref, être à la fois plus humaine et humaniste.

## **Avis et perspective**

L'idée clé des stratégies préconisées dans cet ouvrage est qu'il est nécessaire de repenser la place du consommateur en tant qu'individu dans la relation entreprise client. En effet, comme l'explique assez longuement l'auteur, Internet a connu trois révolutions successives depuis sa création. Entre chaque étape de son développement, le consommateur gagne de plus en plus de pouvoir et d'influence. Pour elle,

replacer le consommateur au centre des préoccupations des entreprises est la clé menant à la prochaine étape, celle du Web 4.0.

Cet ouvrage est destiné à devenir une référence dans le milieu du coaching d'entreprise : c'est un ouvrage facile à lire, explicite, bien écrit, documenté et schématisé. Mais il est cependant porteur d'idéaux. En effet, il a été écrit par une femme dont les études et la carrière ont été formatés sur un idéal ultra libéral et connecté. L'ouvrage de Caroline Faillet est écrit selon ses propres expériences acquises dans son parcours. On ne peut donc pas considérer qu'elle puisse s'appliquer à l'ensemble des situations et des acteurs.

Ce livre peut être divisé en deux parties :

- une partie qui présente une analyse détaillée de la situation présente des entreprises,
- une partie plus personnelle qui défend la méthode préconisée par l'auteur.

Il est nécessaire pour les lecteurs de ce livre de prendre de la distance par rapport à cette dernière. En dehors du fait qu'elle ne présente que les bons côtés du numérique, elle paraît infaillible, ce qui bien trop utopique. Les solutions miracles ne marchent pas dans tous les cas. D'autres techniques, d'autres experts des comportements sur internet existent mais leurs points de vue n'apparaissent pas dans le propos de l'auteur. Cela reste cependant ouvrage facile à lire, explicite, bien écrit, documenté et schématisé.