

## Les leaders historiques n'ont pas dit leur dernier mot face aux « Nouveaux Barbares » et aux « Licornes »



Stéphane REGNIER  
Senior Vice President Head of Digital CAPGEMINI Consulting

*Article co-écrit avec Nicolas MARIOTTE, Directeur Innovative Strategies and Transformation CAPGEMINI Consulting*

**La transformation digitale n'est pas devant nous mais elle touche aujourd'hui tous les secteurs. Aussi, l'enjeu pour les entreprises n'est pas de définir une stratégie digitale mais de construire une stratégie dans un monde digital. C'est-à-dire, dans un univers incroyablement plus complexe où les dirigeants doivent être ambidextres, jouant à la fois sur l'agilité court-terme, la stratégie long-terme, la vision top-down et les initiatives bottom-up. Pour cela, les entreprises ne pourront se contenter du digital comme un outil de relation client mais elles devront l'utiliser comme un puissant levier pour transformer leur business model et gagner en efficacité. Cette transformation ne pourra se gagner qu'avec un CoDir qui incarne les enjeux du digital ainsi qu'une marque employeur qui permettra d'attirer les meilleurs talents.**

### **1. Face au digital, les Comités de Direction ont aujourd'hui largement basculé de la réaction à l'anticipation**

Pour répondre aux enjeux du digital, les entreprises leaders sont d'ores et déjà passées d'une logique défensive de maintien des positions sur leur marché à une logique offensive d'anticipation. Autrement dit, le digital est clairement à l'ordre du jour des grandes entreprises et près de 70% des CoDir anticipent l'impact du digital sur leur business model<sup>1</sup>.

Il y a moins de cinq ans, les entreprises se sentaient très largement démunies face aux « barbares digitaux » et ne trouvaient pas les armes pour endiguer la rapidité avec laquelle ces nouveaux entrants conquéraient les parts de marché et bousculaient l'ordre établi. A titre d'exemple, la croissance moyenne des GAFA en 2013 était de 12%<sup>2</sup> et représentaient 19% de l'indice S&P 500 contre 16% pour le secteur financier<sup>3</sup>. L'ensemble des industries étaient amenées à être « disruptées » par le digital : les Télécoms avec l'émergence de solutions téléphoniques gratuites (Whatsapp, Skype, Viber, etc.), le retail avec l'essor du e-commerce (Amazon, Zalando CD Discount etc.), les media (des nouveaux compétiteurs comme Netflix, iTunes qui s'ajoutent à la complexité d'un secteur dont le modèle publicitaire classique est

---

<sup>1</sup>« Quel CoDir à l'aune de la transformation digitale de l'entreprise ? » Etude RH&M/Altedia Lee Hecht Harrison - Novembre 2015

<sup>2</sup><http://www.fabernovel.com/fr/work/study-gafanomics-new-economy-new-rules/>

<sup>3</sup>Idem

remis en cause par le multi canal et le replay) et le secteur financier avec le développement des banques digitales et des paiements numériques etc.

Pour les leaders, le digital n'est plus vécu comme une menace mais bien comme une opportunité. C'est la possibilité pour ces groupes de réinventer leur business model, de trouver de nouveaux leviers de croissance et d'efficacité mais aussi de concevoir de nouvelles façons de travailler.

Accor en est l'un des plus manifestes exemples. Premier opérateur hôtelier européen détenant 3 700 hôtels, le Groupe appartient à un secteur qui fut l'un des premiers touchés par la désintermédiation induite par le digital et l'arrivée des OTA (Online Travel Agencies). Ainsi, depuis sa création en 1996, le site de réservation Booking.com référence plus de 830 000 hôtels dans le monde. En parallèle, AirBnb affiche en région parisienne près de 50 000 offres. Pour contrer la croissance de ces « barbares digitaux », Accor a repensé en profondeur sa stratégie en redéfinissant sa segmentation produit, son programme de fidélisation et ses points de contacts digitaux.

Mais le Groupe hôtelier est allé plus loin : en juin 2015, il devient AccorHotels, du nom de sa plate-forme digitale AccorHotels.com<sup>4</sup>, qui a pour ambition d'accueillir d'ici 2018 plus de 10 000 établissements indépendants.

## **2. Penser la stratégie dans un monde digital**

Pour paraphraser Jacques-Antoine GRANJON, PDG de vente-privé.com, « il n'y a pas de stratégie digitale, il y a simplement une stratégie dans un monde digital ». L'enjeu pour les entreprises aujourd'hui reste finalement inchangé dans ses fondamentaux : trouver des relais de croissance, gagner la confiance de ses clients, attirer les meilleurs talents etc.

Ce qui change cependant profondément, c'est que le digital est une nouvelle langue qui doit être parlée par l'entreprise dans son ensemble et pas seulement par le CDO. Tout l'enjeu pour les entreprises est de construire et de diffuser une culture digitale de façon large, en débutant par les fonctions les plus directement impactées par le numérique (le marketing en particulier) mais pas seulement : le digital ne se restreint évidemment pas du passage au brick&mortar à l'Internet.

Ainsi, il n'est pas envisageable aujourd'hui de prospérer sans s'appuyer sur les bénéfices du digital manufacturing et des objets connectés afin d'optimiser les flux logistiques et de production, d'assurer une maintenance préventive etc.

Shell, par exemple, en soutien avec Capgemini Consulting, a mis en place un programme d'« Intelligent Fields », relayant et analysant, grâce à des capteurs à fibre optique, de multiples données digitales sur différents gisements (température, pression etc.). Les bénéfices du programme sont massifs et s'élèvent à 5 milliards\$ sur les coûts d'exploitation<sup>5</sup>. Notre

---

<sup>4</sup><http://www.challenges.fr/economie/20150603.CHA6461/accor-se-rebaptise-accorhotels-pour-contrer-booking.html>

<sup>5</sup>[https://www.ibm.com/smarterplanet/global/files/us\\_\\_en\\_us\\_\\_oil\\_\\_che03002usen.pdf](https://www.ibm.com/smarterplanet/global/files/us__en_us__oil__che03002usen.pdf)

expérience chez Capgemini Consulting montre par ailleurs que les économies réalisées par la digitalisation de la supply chain se chiffrent entre 20 et 50% des coûts logistiques<sup>6</sup>.

La R&D ne peut également pas ignorer les bénéfices du digital. Premièrement, à travers le *Big Data*, comme l'illustre le partenariat annoncé à la fin de l'été 2015 entre Sanofi et Google Life Sciences, pour développer des outils innovants dans la gestion du diabète et collecter de nombreuses données (l'objectif est d'atteindre à terme un panel de 10 000 personnes)<sup>7</sup>. Mais également par le biais de partenariats entre grands groupes et start-up. Samsung a, par exemple, conçu Artik, une gamme de puces destinées aux objets connectés, peu consommatrices d'énergie et intégrant au même endroit des fonctions de sécurité, de la mémoire et une connexion (Bluetooth, wi-fi...) et qui insère la technologie développée par la start-up française SigFox<sup>8</sup>.

Enfin, l'innovation portée par le digital ne peut se résumer à la seule innovation produit, au combien même le digital a permis l'éclosion d'une multitude de nouveaux produits et services (objets connectés, bornes interactives, applications, réalité augmentée etc.).

Le digital est au cœur de la réinvention de business models et de la mise en place de nouveaux process innovants. L'exemple de Nest est à ce titre éclairant : le produit qui soutient la proposition de valeur au client ne s'appuie pas sur une technologie révolutionnaire. Mais en permettant la collecte de données, le produit apporte non seulement une expérience différenciante (ergonomie, consultation à distance etc.) au client mais également de nouveaux relais de croissance à l'entreprise, qui, en valorisant les données, pourra développer de nouveaux services et solutions clients associés.

De même, Valéo, dans un contexte de pression sur les prix des équipementiers automobiles, a saisi les opportunités offertes par le digital et a lancé ValeoInBlue™, en partenariat avec Capgemini Consulting. ValeoInBlue est une plateforme de solutions de mobilité partagée qui révolutionne le marché. Elle offre la possibilité pour chacun, grâce à une clé électronique sur smartphone, de disposer d'un véhicule qui n'est pas le sien de façon temporaire. Cette innovation offre à Valéo de nouvelles opportunités de développement sur le marché de l'automobile, avec la possibilité de devenir demain un acteur majeur de la location automobile.

### **3. La guerre digitale est aussi une guerre des talents**

L'entreprise doit acquérir rapidement une culture digitale sur l'ensemble de ses fonctions et cette acculturation a un point de départ : le CoDir lui-même. Il n'est pas envisageable qu'une entreprise bascule réellement dans le digital au-delà de la rhétorique si le CoDir lui-même ne détient pas une culture digitale forte. Le CoDir doit donc investir afin que l'entreprise ait les armes pour penser digital, c'est-à-dire imaginer de nouveaux business models et de réaliser

---

<sup>6</sup>[https://www.capgemini-consulting.com/resource-file/access/resource/pdf/Digital\\_Transformation\\_of\\_Supply\\_Chains.pdf](https://www.capgemini-consulting.com/resource-file/access/resource/pdf/Digital_Transformation_of_Supply_Chains.pdf)

<sup>7</sup><http://www.lesechos.fr/industrie-services/pharmacie-sante/021293123611-partenaire-de-sanofi-dans-le-diabete-google-na-pas-vocation-a-devenir-un-groupe-pharmaceutique-1149380.php?De7DxX5gP4Iq02WR.99>

<sup>8</sup>[http://www.lesechos.fr/16/06/2015/LesEchos/21959-103-ECH\\_objets-connectes---samsung-investit-dans-le-francais-sigfox.htm#aS31VVFLXsGClxov.99](http://www.lesechos.fr/16/06/2015/LesEchos/21959-103-ECH_objets-connectes---samsung-investit-dans-le-francais-sigfox.htm#aS31VVFLXsGClxov.99)

des sauts de performance. Le Groupe Engie a ainsi initié avec Capgemini Consulting un programme de digital reverse mentoring auprès de ses 130 cadres dirigeants, porté au plus haut auprès du Groupe par Gérard MESTRALLET, son PDG. L'ambition était pour les cadres dirigeants de non seulement connaître les outils digitaux de base mais bien de leur permettre de penser digital.

Une certitude est que la guerre du digital sera d'abord une guerre des talents. Les entreprises ne pourront pas repenser en profondeur leurs business models et leurs façons de travailler si elles ne sont pas en mesure d'attirer les meilleurs talents. Mener une stratégie impactante dans un monde digital, c'est d'être capable pour l'entreprise de bâtir une promesse. C'est faire de l'organisation le meilleur terrain de jeu pour développer les idées, se développer et créer l'engagement. Ce travail de réinvention de la marque employeur ne pourra se faire sans repenser substantiellement les façons de travailler dans un environnement plus ouvert, plus transversal et plus connecté.

Dans le contexte mouvement du digital, Capgemini Consulting a identifié ce que pourrait être l'entreprise de demain : nous parlons d'entreprise « API ». Celle-ci serait composée d'un cœur autour duquel graviterait un écosystème (start-up, agences, recherche fondamentale, partenaires académiques, incubateurs etc.) d'une façon plus ou moins durable. La gestion de ses talents ne se ferait pas uniquement en central mais pourrait évoluer aux grés des besoins de l'entreprise et des projets de carrière des salariés. Dans cet univers, le leader de demain sera l'homme ou la femme « passerelle » permettant à l'entreprise et aux salariés de grandir et d'évoluer dans l'écosystème complexe.

#### **4. Passer d'une culture crispée de la rente à une culture positive du mouvement**

Si les entreprises ont aujourd'hui largement pris le chemin digital, on observe que le système de management a encore de grandes réticences face à ces changements profonds, en particulier en France où la préférence est à la stabilité et à la préservation de la rente. L'étude « Les Français à l'ère de la bascule du numérique » menée par Capgemini Consulting montre que 41% des salariés perçoivent le changement comme un risque contre seulement 8% aux Etats-Unis et 12% en Allemagne<sup>9</sup>. De même, seuls 21% des cadres dirigeants et senior managers français perçoivent les impacts des technologies numériques sur la performance de l'entreprise comme « très positifs » contre 69% des Brésiliens, 58% aux Etats-Unis et 56% en Allemagne<sup>10</sup>.

Pour permettre à l'entreprise de passer d'une culture crispée de la rente à une culture positive du mouvement, il est primordial que l'entreprise adopte une approche d'« open management » où les pratiques et les modes de fonctionnement sont réinterrogés sans tabous. Cela passe, en autres, par une refonte du système hiérarchique pyramidal, un management de proximité doté de réels pouvoirs opérationnels, une plus grande souplesse et ouverture favorisant la mise en place de parcours de carrière personnalisés, adaptés aux volonté de développement des salariés et aux besoins stratégiques de l'entreprise.

---

<sup>9</sup>Etude menée en 2014 par Capgemini Consulting en partenariat avec TNS Sofres auprès de 7 pays, 7 800 répondants - dont 3 000 en France, sur les problématiques de transformation du management français

<sup>10</sup>Idem

## 5. Un nouvel ADN digital pour le CoDir

L'émergence du poste de Chief Digital Officer (CDO) et sa présence au sein du ComEx est l'une des matérialisations les plus évidentes de la digitalisation des entreprises. Ainsi, 22% des entreprises ont un CDO membre du ComEx en 2015<sup>11</sup>.

Ce chiffre devrait atteindre 37% en 2016. Une des illustrations les plus récentes est la nomination chez Saint-Gobain de Claude IMAUVEN par Pierre-André de CHALENDAR, son PDG, qui présente le nouveau CDO comme son « numéro deux » en alignement avec la stratégie du Groupe<sup>12</sup>.

Néanmoins, la nomination de CDO au sein des grands groupes ne doit pas occulter une question fondamentale : quel est son rôle aujourd'hui et quelle pourrait être son évolution probable à moyen terme ? La mission du Chief Digital Officer est aujourd'hui principalement d'accélérer la transition numérique de son organisation, de piloter les différents programmes métiers, d'exploiter la richesse apportée par le *Big Data* et de conseiller le top management sur les grandes orientations digitales. Il n'est pas certain cependant qu'à moyen terme le poste de CDO substituera. Nous pensons que son rôle demain sera moins porté par un CDO « fonction support » qu'un CDO incarné par le business. Le CDO du futur sera probablement le ou les patrons de Business Units.

Pour que l'entreprise soit véritablement digitale, il est essentiel que sa vision digitale soit incarnée au plus haut niveau. Pour atteindre cet enjeu, les CEO doivent d'être ambidextres, c'est-à-dire à la fois portant une vision long terme et faisant preuve d'une agilité opérationnelle très court terme. Ils doivent également être capables de déployer une vision top-down limpide qui décline la stratégie dans un monde digital complexe et en même temps d'être en capacité de maintenir une écoute et une ouverture constantes auprès des écosystèmes, afin de capter l'ensemble des opportunités offertes et se réadapter avec souplesse aux nouvelles orientations identifiées.

Le CEO dans un monde digital doit ainsi adresser cette double complexité : il doit jongler avec une temporalité multiple et un écosystème large, ouvert et décentralisé.

## 6. Les leaders historiques n'ont pas dit leur dernier mot

Lorsque l'on regarde aujourd'hui les Licornes et certaines start-up très médiatisées, elles peuvent avoir des positions financières assez exceptionnelles. Uber est, par exemple, valorisée à plus de 50 milliards\$<sup>13</sup>. Il n'en demeure pas moins que leur stratégie est déjà peut-être en train d'atteindre ses limites.

Leur croissance exponentielle s'est construite en grande partie sur la déstabilisation des rentes d'entreprises établies. Elles ont su également capitaliser sur la relation client, à qui elles ont donné le pouvoir de prescription et d'innovation. Mais l'avantage compétitif qu'elles

---

<sup>11</sup>Source : baromètre du CDO publié par le cabinet de recrutement Digital Jobs en 2015

<sup>12</sup><http://www.usine-digitale.fr/article/claude-imauven-pilotera-la-transformation-digitale-de-saint-gobain.N364859>

<sup>13</sup><http://www.express.be/business/fr/technology/la-valorisation-duber-est-maintenant-equivalent-a-celle-que-facebook-avait-atteinte-avant-son-introduction-en-bourse/213325.htm>

avaient s'amenuiser aujourd'hui par la pression réglementaire et par le rattrapage de l'avancée technologique des leaders historiques.

Sur la dimension réglementaire, Uber, investit ainsi massivement pour tenter de maintenir un environnement juridique qui lui est favorable, en recrutant David PLOUFFE, figure de la scène politique américaine et Directeur de campagne de Barack OBAMA en 2008<sup>14</sup>. Mais cette stratégie est bien plus défensive qu'offensive et témoigne déjà des fragilités de son système.

En outre, sur l'aspect technologique, les entreprises leaders historiques sont en train de rattraper leur retard en investissant massivement par achat ou par développement interne de solutions high-tech. Le secteur de la finance n'est ainsi pas resté immobile : attaqué sur l'ensemble de la chaîne de valeur, il a fait le choix d'investir dans des start-up afin d'intégrer les nouvelles technologies développées et ainsi contrer la montée en puissance des FinTech.

Il reste un défi à ces « leaders historiques » : dépasser la logique du « zéro défaut » et de la sur-qualité sur des axes qui n'apportent pas de valeur au client, évoluer d'une logique d'expérimentation sous le mode POC (Proof of Concept) à une logique d'action, simplifier leurs modes opératoires pour accroître significativement leur capacité à déployer rapidement des solutions gagnantes et ainsi prendre pied durablement sur les marchés du futur.

L'entreprise leader dans un monde digital sera bien celle qui sera en capacité de se réinventer en permanence et de déployer des rafales d'innovations, en optimisant les moyens investis et en se dotant des meilleurs talents.

Rendez-vous en 2020 pour voir celles qui auront su relever ces challenges. A cette date, les leaders historiques devront très certainement faire face à de « Nouveaux Barbares » provenant de pays émergents qui cumuleront savoir-faire technologique et marché intérieur dynamique. Beau défi à relever.

---

<sup>14</sup><http://www.usine-digitale.fr/article/uber-mise-sur-le-lobbying-en-recrutant-le-conseiller-politique-star-de-barack-obama-david-plouffe.N279265>