

L'ENTREPRISE REFONDÉE PAR LE NUMÉRIQUE ET LA CULTURE DE L'USAGE

ALAIN TEDALDI*

TERRE DE CONTRASTES, L'HEURE EST AU *BIG BANG* SOCIÉTAL ET ÉCONOMIQUE

Aujourd'hui, nous assistons à la remise en cause des modèles économiques classiques historiquement adoptés par les entreprises. L'ère est à la transformation de rupture, souvent radicale voire brutale, sur un laps de temps le plus souvent court. Dans la quasi-totalité des secteurs d'activité, les modèles économiques sont bouleversés, l'accès aux marchés se complexifie, l'intensité concurrentielle s'accroît, les stratégies d'influence se renforcent. Les illustrations de ces mutations économiques sont nombreuses, couvrant l'ensemble des secteurs d'activité. Parmi elles, nous citerons des pratiques surprenantes de prime abord telle que la création d'une chaîne musicale par la maison de luxe britannique Burberry sur le service de musique d'Apple. Ce partenariat avec le *leader* mondial propriétaire d'iTunes – aujourd'hui attaqué par les acteurs du *streaming* – témoigne du rapprochement entre le monde de la mode et celui du numérique. De son côté, Apple déploie un bracelet pour son Apple Watch réalisé par la maison de couture Hermès. Autre exemple, le « sans contact » et la diffusion de la biométrie vont rendre obsolètes nos papiers d'identité et nos cartes de paiement. Tout objet quel qu'il soit pourra devenir un moyen de paiement, ce qui a conduit Visa à imaginer les accessoires de mode de demain qui se substitueront à nos cartes et nos porte-monnaie. Quelques exemples de ruptures portées par des entreprises. Qui aurait pu réellement anticiper cela ?

* Directeur général, Institut Esprit Service.

Les origines de ce mouvement de fond trouvent en particulier leurs sources dans les évolutions socioéconomiques majeures que nous connaissons. On peut même avancer que l'heure est aux innovations en continu, ces changements impulsés, en tout cas souhaités, par les clients, et que rien ne sera plus comme avant !

Première évolution, les inflexions sociétales sont réelles, caractérisées au plan international par l'émergence de nouvelles valeurs de partage, frugalité, coopération, transparence, esprit collaboratif. À titre d'exemple, un Français sur cinq a déjà eu recours à un acteur de l'économie du partage, la France étant déjà le second marché mondial d'Airbnb. Les modèles du partage – monétarisés ou non – sont hétérogènes et ouvrent un champ des possibles assez prometteur : *coworking*, revente, don, troc, location de court et moyen terme, abonnement, emprunt, entre particuliers ou par intermédiaires de personnes morales, entreprises ou associations. Nouveau paradigme ou évolution ponctuelle, l'ampleur de la lame de fond nous laisse supposer une tendance de long terme en soulignant aussitôt les conséquences directes qu'elles peuvent avoir sur les modes de vie et de consommation devenus rituels ou quasi tribaux. Grâce aux plates-formes collaboratives, tout le monde a la capacité de donner son avis, prescrire des offres de produits et de services, privilégier la location à l'achat, s'abonner à tout, vêtements et maroquinerie compris. Cela n'est pas sans remettre en cause les fondements traditionnels de l'entreprise.

Seconde évolution, l'irruption du numérique initialement portée par les GAFA (Google, Apple, Facebook, Amazon) qui structurent le paysage du Net s'est largement diffusée partout, auprès des citoyens, des entreprises, de tous les acteurs économiques. Ces GAFA se diversifient progressivement avec des échecs, mais aussi des réussites. C'est le cas de Google dans la régie publicitaire ou l'informatique quantique. Facebook possède une base de données de plus de 1,5 milliard d'individus. Amazon outre son activité de distribution connue développe son entité Cloud devenue le plus grand fournisseur d'infrastructures technologiques. Ce sont des bons points de repères pour toutes les entreprises que de voir ces *leaders* maintenir leur agilité et chercher à préserver leurs avantages compétitifs. Pour illustrer le paysage numérique en mouvement, retenons l'explosion du *mobile commerce* (m-commerce) porté par plus de 3 milliards de smartphones dans le monde, le poids du mobile dans le commerce numérique – plus de 50 % en m-commerce d'ici à 2018 – et la place grandissante dans notre quotidien de l'usage des médias sociaux, soit trois indicateurs de la diffusion rapide et massive de la culture numérique dans la société. Mais la maturité numérique des entreprises, hors champ des technologies, n'est pas au rendez-vous.

Troisième évolution qui résulte des deux premières, la relation de l'entreprise avec les clients change en profondeur. Le client est devenu un consomm'acteur maître de ses choix, influenceur sur la toile, prescripteur auprès de ses pairs

émettant des avis positifs ou négatifs – à l'exemple de l'influence de TripAdvisor qui peut faire et défaire des réputations de marques –, créateur de communautés et même à l'initiative de nouveaux réseaux sociaux. Cet individu pluriel, hybride, à la fois citoyen, usager du service public, client de biens et de services haut de gamme, mais dans le même temps désireux de *low cost*, joue avec les nerfs des entreprises qui ont du mal à décrypter et à répondre à ces nouvelles tendances de consommation.

Quatrième évolution, la vitesse de pénétration des nouveaux entrants sur les marchés. La théorie économique dite des « barrières à l'entrée » est battue en brèche en voyant l'irruption rapide d'entreprises ou même de communautés d'individus positionnées hors du secteur marchand qui concurrencent les acteurs traditionnels. On parle d'ubérisation en référence à Uber pour les taxis, de Blablacardisation pour Blablacar dans le covoiturage, etc., en tout cas d'une tendance de fond à la désintermédiation ou ré-intermédiation et donc à la privation de l'accès aux clients. C'est aussi le cas d'une entreprise aujourd'hui telle que Airbnb fondée sur le modèle du *consumer to consumer* (C to C ou particulier à particulier) pour l'échange ou la location de lieux d'habitation. C'est, enfin, l'exemple de Leboncoin qui a modernisé et digitalisé le modèle de la brocante, de l'échange marchand entre particuliers, voire du troc.

Ces réussites actuelles s'appuient sur des modèles d'entreprise qui répondent parfaitement à des aspirations nouvelles d'individus qui ne trouvent pas ou plus de réponses dans les relations traditionnelles en *business to consumer* (B to C). L'enjeu pour les entreprises traditionnelles est bien là. Celui de faire autrement et de se doter des ressources nécessaires, de toute nature, pour lutter contre la désintermédiation ou la perte de contact direct avec leurs marchés et leurs clients. Celui d'inscrire l'excellence du service au cœur de leur stratégie pour créer la différenciation. Car ce qui a été possible dans le tourisme, la location de voitures, la distribution pourrait s'appliquer à chaque secteur d'activité. Peut-on désintermédier la banque, l'assurance, la finance, l'automobile, le *retail*, etc., voire les GAFA ? En effet, même les GAFA sont concurrencés aujourd'hui par les BATX – les GAFA chinois – (Baidu, Alibaba, Tencent, Xiaomi). Ce sera demain l'irruption des NATUS (Netflix, Airbnb, Tesla, Uber, Square). La question est posée et les entreprises se transforment pour y apporter des éléments de réponse.

LES POSITIONS NE SONT PLUS FIGÉES : NOUS ENTRONS DANS L'ÈRE DE L'ENTREPRISE MULTIPOLAIRE ET AGILE

Les nouvelles technologies, nous parlerons de numérique, sont encore bien trop souvent associées à des outils dans les instances de décisions. Or la trans-

formation numérique, plus qu'une mutation des environnements de travail, est quasi philosophique et se justifie par la volonté de maintenir ses avantages compétitifs dans la durée. L'enjeu du numérique et de sa diffusion dans l'entreprise s'appuie sur la culture de sa différence fondée sur un vent nouveau d'innovation et de conquête, et par l'acceptation du droit à l'erreur et de la rupture. La montée de la menace (cybersécurité, e-réputation, confiance numérique) accélère par la contrainte la prise de conscience de la nécessité de se transformer. On sait bien qu'il est plus facile de décider la transformation dans des environnements agités que par mer calme. Comme décrit précédemment, l'ère dite du « client détenteur du pouvoir » facilite aussi la remise en cause de l'existant et le passage à la transformation. Ces deux dimensions, instinct de survie et ère du client, conduisent les entreprises à accélérer leur propre transformation en termes de modèles économiques, d'organisation et de management en particulier. L'enjeu devient un objet de direction générale et non plus celui de directions métiers.

Nous pouvons mettre en évidence le changement de paradigme de l'entreprise par la formule du passage du mode « cachalot », quelque peu difficile à mettre en mouvement, à celui de l'« otarie » plus réactive¹. Les ressorts de l'agilité sont là – l'agilité étant une capacité à se mettre en mouvement, différente de la flexibilité – dans la capacité de l'entreprise agile à modifier son ADN, ses rites managériaux, son organisation, voire sa gouvernance en inscrivant la coopération dans ses propres valeurs. La quête de sens est aujourd'hui recherchée par les individus, y compris dans les entreprises. La porosité entre vie personnelle et vie professionnelle, renforcée par la digitalisation de nos modes de vie, accélère cet état de fait. L'entreprise porteuse de sens créera les conditions de la différence, premier pas vers sa croissance.

LA CULTURE DE L'EXPÉRIENCE CLIENT ET DE L'USAGE AU PROFIT D'UNE ENTREPRISE INTERCONNECTÉE

La réinvention des *business models* par le service se justifie à la fois par la détermination de nouveaux champs de création de valeur et par la recherche de solutions adaptées aux nouveaux courants sociétaux. La différenciation s'effectue encore plus aujourd'hui sur des critères hors prix et des propositions de valeurs en rupture avec l'existant. La mise en cohérence des valeurs, des intentions et des réalités est un socle essentiel pour mener à bien la transformation des organisations, qu'elles soient privées ou publiques d'ailleurs. En plaçant l'expérience, voire même la recherche d'enchantement, des clients, des collaborateurs et des écosystèmes comme un postulat de départ, un prérequis à la transformation, les

dirigeants impulsent en donnant un signe fort de changement de paradigme. On ne peut pas mener à bien cette rupture sans changer la culture ou retravailler sur les valeurs intrinsèques, véritables racines de l'entreprise.

Vers quels modèles allons-nous ? Pour rester dans la course, résoudre le problème de l'adéquation du modèle économique et de la proposition de valeurs, l'entreprise doit aussi et surtout mettre en place une organisation et un management rafraîchissant. Il lui faut plus de coopération, plus de circularité, plus de mobilisation, plus de sens, plus d'audace, plus de talent, plus de tout en somme. Ce remodelage de l'entreprise est une phase indispensable pour accélérer l'acculturation numérique dans toutes les strates de l'entreprise et la faire évoluer en profondeur. Plus qu'un apparent paradoxe qui opposerait humain et numérique, l'heure est au renforcement de la mise en relation et à la création de connexions de toute nature entre individus. C'est tout le défi des organisations publiques et privées de redonner de la valeur au lien social sans quoi la transformation ne pourrait pas être menée à bien. En cohérence avec notre temps, il y a un besoin d'émotion et de plaisir dans le travail ou dans la consommation, compatible avec la recherche de performance, à susciter et à entretenir. L'entreprise de demain sera bien celle qui trouvera les solutions pour offrir des conditions au débat, créer la rupture et même autoriser la transgression. L'ère est bien celle de l'entreprise interconnectée.

NOTE

1. Institut Esprit Service (2014), *Agilité dans les organisations, un avantage compétitif déterminant*, octobre.

