

Transformations numériques : nouvelles découvertes

par

■ **Christophe Deshayes** ■

Digital Matters

Animateur du séminaire Transformations numériques

En bref

Les entreprises traditionnelles sont de plus en plus innovantes, stratégiquement inspirées et font mieux que résister aux “pure players” du digital. Casino, AccorHotels, G7, Valeo montrent que ni les GAFAs ni les NATUs ne sont omniscients. Après 25 cas étudiés en trois années de séminaire Transformations numériques, il est possible de tirer de nombreux enseignements d’un tel matériau. L’hybridation entre le physique et le digital (“phygital”) aura été un thème marquant et particulièrement riche de 2018, mais des enseignements aussi intéressants, bien que moins attendus, ont également émergé par l’étude d’expériences dans l’Administration, l’agriculture, la santé, la sécurité ou les jeux vidéo.

Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre et Christophe Deshayes

L’Association des Amis de l’École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Séminaire organisé avec le soutien de la Direction générale des entreprises (ministère de l’Économie et des Finances) et grâce aux parrains de l’École de Paris du management :

Algoé¹ • Carewan¹ • Conseil régional d’Île-de-France • Danone • EDF • Else & Bang • ENGIE • FABERNOVEL • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • Groupe Caisse des Dépôts • Groupe OCP • GRTgaz • HRA Pharma² • IdVectoR² • IPAG Business School • L’Oréal • La Fabrique de l’industrie • MINES ParisTech • Ministère de l’Économie et des Finances – DGE • RATP • Renault-Nissan Consulting • SNCF • Thales • UIMM • Ylios¹

1. pour le séminaire Vie des affaires
2. pour le séminaire Management de l’innovation

Au cours de cette année 2018, neuf nouveaux orateurs sont intervenus dans le cadre de ce séminaire¹, sur des thématiques allant des nouvelles mobilités – sujet d’une grande actualité – au divertissement, en passant par l’alimentation, la distribution, la santé, etc. La majorité de ces thématiques portaient sur les aspects business, c’est-à-dire sur l’importance de la transformation digitale pour le cœur même de l’entreprise, tandis que quelques autres portaient sur les *process* ou des fonctions support. Ces séances ont donné lieu, comme à l’accoutumée, à des comptes rendus détaillés², et loin de se substituer à eux, cette synthèse est une lecture transverse, personnelle, également alimentée par les entretiens que j’ai pu avoir avec des dirigeants d’entreprise dans le cadre d’un ouvrage à paraître prochainement³.

Les stratégies des entreprises face aux plateformes

Le thème majeur qui ressortait en 2017 concernait la réponse des entreprises traditionnelles face aux menaces des plateformes (disruption, ubérisation, désintermédiation). Plusieurs enseignements étaient apparus et il avait même été possible de faire émerger des stratégies types⁴. Pour mémoire, je contestais l’idée alors répandue que toutes les entreprises devaient se “plateformiser”. Il ressortait, en effet, que la première question stratégique à se poser était la suivante : devons-nous nous battre frontalement contre ces candidats dominants que sont les plateformes (ce qui risque de ressembler à une lutte implacable entre mâles alpha pour la conquête de la meute ou, en l’occurrence, de l’écosystème) ou acceptons-nous leur domination ? On comprend bien que tout le monde n’a pas vocation à se dresser contre l’arrivée d’un nouveau mâle alpha et que le contournement (les astucieux qui picorent les miettes du festin), l’échange de services (les partenaires qui troquent leurs points forts) et la contribution en échange de protection (les clients qui paient pour exercer sous protection leur métier dans les espaces digitaux) sont les trois manières de trouver sa place à l’ombre des plateformes.

L’année 2018 a permis de formaliser davantage ces stratégies types et de les confirmer à l’aune des nouveaux cas étudiés, notamment celui particulièrement riche du groupe Casino. L’ensemble fait l’objet d’un article à paraître en septembre 2019 dans la revue *Gérer & Comprendre*.

Il apparaît nettement que les stratégies des entreprises classiques, surtout les grandes, sont des stratégies complexes qui, selon les segments de marché, peuvent être différentes, y compris face aux plateformes. On l’avait nettement observé avec [le cas AccorHotels](#) en 2017 et cela est confirmé par [le cas Casino](#), groupe de distribution multiformat et multi-enseigne regroupant les marques Casino, Monoprix, Franprix, Cdiscount...

Cdiscount est né la même année qu’Amazon et s’est battu pour être, en France, le référent digital, en étant systématiquement le moins cher. Bien qu’il ne représente que la moitié des parts du marché français de son rival, Cdiscount est convaincu d’être aujourd’hui l’unique concurrent d’Amazon, car les autres se partagent des miettes du marché. Sa stratégie ne peut consister qu’en un affrontement direct. Pour les autres entités du Groupe, en revanche, la stratégie peut être différente. Ainsi, Monoprix a passé un accord avec Amazon qui lui sous-traite la logistique du dernier kilomètre. À la question de savoir pourquoi le Groupe n’avait pas fait un site Casino.com, la réponse de Cyril Bourgois est qu’il n’était pas envisageable qu’un site unique puisse

1. La liste des orateurs et des séances Transformations numériques de 2018 est consultable p. 11.

2. Les comptes rendus, ainsi que l’agenda des prochaines séances, sont disponibles sur le site de l’École de Paris du management : www.ecole.org.

3. Christophe Deshayes, *La transformation numérique et les patrons – Les dirigeants à la manœuvre*, Presses des mines, collection Les Docs de La Fabrique, 2019.

4. « [Transformations numériques : premières découvertes](#) », séance du 15 janvier 2018.

répondre à la multiplicité des activités et des besoins stratégiques du Groupe. À l'évidence, les entreprises classiques ne se limitent pas à une seule stratégie. Au contraire, elles combinent les stratégies types évoquées ci-avant en fonction de leurs segments de marché et des positions qu'elles y occupent. Leurs stratégies sont donc plus subtiles, plus difficiles à expliquer et à mettre en œuvre, mais plus adaptées aux spécificités locales. Quand les grandes plateformes numériques auront fini de prendre position sur les business globaux, elles devront probablement à leur tour commencer à exploiter les segments et sous-segments de marchés. Sauront-elles élaborer et exécuter des stratégies plus complexes et conserver leur aura auprès de leurs clients comme de leurs investisseurs ? Ce n'est pas certain si on en croit le début de défiance que traverse Facebook aujourd'hui.

On notera également que la stratégie frontale, qui peut sembler présomptueuse et perdue d'avance, n'est pas aussi binaire qu'il y paraît. G7, qui était une centrale de réservation de taxis qui avait déjà investi dans la géolocalisation de ses véhicules et dans les applications mobiles, puisqu'elle a été la première application développée pour iPhone, n'était pas tout à fait une plateforme. La différence tenait notamment dans la marque et le rapport aux affiliés, les taxis parisiens étant des artisans soucieux de leur propriété et de leurs prérogatives. L'arrivée d'Uber a gravement menacé l'activité des taxis et surtout de ceux qui n'étaient pas affiliés à une centrale de réservation. En acceptant de travailler sur la qualité de service et d'apposer un petit liseré sur leur véhicule, la moitié des taxis parisiens, affiliés à la centrale G7, ont fait émerger une marque reconnue et donc une plateforme à part entière. Alors que G7 est le parfait exemple d'entreprise ubérisée, elle est également le plus brillant exemple d'entreprise "desubérisée". Alors qu'elle était cantonnée à Paris avant l'arrivée d'Uber, elle annonce aujourd'hui une présence dans 150 villes en France et en Europe. Il est donc très intéressant de noter qu'elle a désormais deux fois plus d'adhérents qu'avant l'arrivée d'Uber.

Finalement, l'arrivée d'une plateforme peut, dans certains cas, devenir une aubaine. Il en va de même pour Cdiscount. Alors que son métier était de vendre à des particuliers (modèle *B to C*), Cdiscount propose de plus en plus à ses fournisseurs et partenaires, comme le fait Amazon, de louer des boutiques virtuelles pour exposer leurs produits sur sa plateforme (modèle *B to B*). Ce modèle ayant été imposé par Amazon comme une référence dans le secteur, Cdiscount n'a aucune difficulté à l'expliquer et à y rallier des partenaires. Dans ces cas, Cdiscount n'est plus un commerçant, mais un propriétaire-gestionnaire de galerie marchande. Or, la marge sur cette activité est sans commune mesure avec celle traditionnellement étriquée de la distribution. Là encore, l'arrivée d'une plateforme peut se transformer en opportunité pour purifier son propre modèle de plateforme et améliorer sa rentabilité.

Pour toutes ces raisons, les entreprises ont retrouvé avec le numérique de l'intérêt pour les réflexions stratégiques dont elles avaient perdu l'usage avec la mondialisation et les stratégies mimétiques. Ce point est confirmé par les articles de presse de plus en plus nombreux, du moins aux États-Unis, qui soulignent le rôle croissant des *chief strategy officers* (CSO) et l'importance de bien les recruter.

Autre point important, les plateformes prospèrent sur l'abaissement généralisé des barrières à l'entrée. Sous couvert d'innovation, elles mettent tout le monde en concurrence avec tout le monde. Le chauffeur de taxi est mis en concurrence avec le chauffeur de VTC, voire avec le chauffeur amateur, en attendant de les mettre en concurrence avec les robotaxis. Le rôle de la régulation n'a jamais été aussi crucial. Sur ce point, un débat théorique oppose depuis longtemps Michael Porter, le père du modèle des cinq forces concurrentielles, à des chercheurs en management qui lui reprochent de refuser d'introduire une sixième force : celle de la régulation. L'émergence des plateformes fait basculer la discussion en leur faveur. L'année dernière, nous avons vu avec le cas AccorHotels que les premières lois Macron, rendant léonine toute clause contractuelle obligeant l'entreprise affiliée d'une plateforme à lui garantir ses meilleurs prix en toute circonstance, avaient changé la donne. AccorHotels avait ainsi pu relancer avec succès son programme de fidélisation client en offrant à ses clients fidèles des remises supplémentaires. Cela illustre le fait qu'une décision pertinente de l'État, qui au demeurant ne lui coûte rien budgétairement, peut changer beaucoup de choses dans la dynamique concurrentielle.

Cela fait maintenant vingt ans que les plateformes se développent à leur guise tels des rouleaux compresseurs. Elles couvrent désormais presque tous les domaines. Néanmoins, des voix s'élèvent de partout pour réclamer qu'elles paient leurs impôts et qu'elles respectent nos données. De plus, et c'est l'essentiel, elles commencent à