



BERTRAND JOUVENOT

DOPEZ VOTRE STRATÉGIE DIGITALE

72 fiches pratiques

REMERCIEMENTS 2.0

En premier chef, nos remerciements vont vers celles et ceux qui ont bien voulu apporter leurs témoignages pour enrichir ce livre de cas concrets : Agnès Gilbert, Philipp Schmidt, Magali Noe, Damien Dufourd, Julien Rayneau, Valérie Anne Paglia, Bertrand Duperrin, Manuel Diaz, Bertrand Cahen, Bénédicte Dao, Alizée Fraudin, Mathilde Guinaudeau et Grégory Coolen.

Merci également au Groupe La Poste, à Cofidis, Weborama, CNP Assurances, Ipsos, Eiffage Construction, Prisma Media, eMakina et Signall pour leurs contributions et leurs implications dans la construction de ce livre.

Au risque de surprendre peut-être, ces remerciements ne seront pas que conventionnels, puisqu'ils s'adressent également à des hommes, des femmes et des équipes à l'origine d'applications, de start-up ou d'innovations, sans lesquelles l'écriture de ce livre aurait été rendue plus difficile encore.

Merci donc à l'équipe de Focus@Will dont l'application, destinée à favoriser la concentration et améliorer la productivité au moyen de la musique, aura rythmé l'écriture de cet ouvrage.

Tous nos remerciements à l'équipe d'Evernote, application ô combien précieuse au moment de la collecte et de l'organisation des idées, des sources et des éléments épars mais nécessaires à la préparation d'un livre de ce type.

Une pensée pour les auteurs des applications Calm et Headspace qui nous auront aidés à nous familiariser avec les vertus de la méditation et à en tirer quelques premiers bénéfices, bien utiles lorsque les esprits finissent par s'embrouiller, noyés par trop d'écriture.

Nos remerciements vont aussi à celles et ceux à qui l'on doit l'application Freedom, permettant d'isoler temporairement son ordinateur de toute notification externe (e-mails, tweets, messages LinkedIn ou Facebook, etc.) et créant, par là-même, les conditions propices à la rédaction.

Merci également à VeraCrypt, Net Liminer et BitLocker d'avoir joué les gardiens du temple, empêchant les *malwares*, virus et autres méfaits modernes de perturber nos ordinateurs aux moments les plus importants.

Des remerciements, enfin, pour August Dvorak¹, l'inventeur du clavier du même nom, qui nous aura apporté, tout au long de la rédaction de ce livre, une écriture plus rapide, des fautes de frappe moins nombreuses et un confort accru.

Par-delà les applications, nous remercions naturellement celles et ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'inspiration de ce livre, à son élaboration et à son amélioration. Ils se reconnaîtront d'eux-mêmes, évitant ainsi l'inventaire fastidieux que formerait la longue liste de leurs noms mis bout à bout.

Vous l'aurez compris, ce livre aura été une rencontre entre des esprits, un éditeur et un public, au sein d'un monde de plus en plus digital et dans lequel nous sommes désormais heureux de vous servir de guide avant, qui sait... de vous rencontrer peut-être un jour dans le monde réel, pour partager un bon repas par exemple.

Ces remerciements n'auraient pas mérité de porter ce nom s'ils n'avaient pas mentionné Marielle de Vault et Vincent Lamarche de l'agence *nün*. Ces deux artistes qui, tels les cuisiniers talentueux, assistent en coulisse un grand chef, loin des projecteurs, ont largement contribué à rendre cet ouvrage, non seulement plus comestible et plus digeste, mais aussi plus beau, plus savoureux, plus équilibré et plus novateur. Coup de chapeau donc, à ces chefs de l'ombre que ce livre, nous l'espérons sincèrement, contribuera à mettre en lumière.

Pour finir, un livre peut contenir des coquilles. Mille mercis à Isabelle Gilles pour son patient travail de relecture et de correction, sans lequel la lecture de cet ouvrage aurait ressemblé à un délicieux dessert, gâché par quelques miettes de coquilles d'œuf craquant sous la dent.

¹ www.jouvenot.com/innovation-quand-les-technologies-font-du-moonwalk/

nün

{design & arts graphiques}

nün est un studio et un atelier spécialisé en design et arts graphiques. Le travail y est vu comme une source d'émancipation et de valorisation.

C'est grâce à leurs études en création graphique avec une approche par les sciences humaines et la philosophie que Marielle et Vincent donnent à leur entreprise une direction singulière où l'appétit des belles choses se marie avec un savoir-faire rigoureux et la volonté de donner du sens et créer du lien.

Poser des actes positifs, s'ouvrir au monde, valoriser et être valorisé ne doivent pas être les prérogatives d'un bien-être individuel, mais bien d'une nouvelle vision du monde où le vivre mieux et le vivre ensemble passent aussi par l'entreprise.

Pour reprendre les propos d'Emmanuel Jaffelin¹, « *Tout homme qui travaille poursuit ainsi deux buts qui ne se concurrencent pas mais qui, comme l'eau et la terre, se mélangent : créer de la richesse et vivre heureux en société* ».

¹ Emmanuel Jaffelin – *Petite philosophie de l'entreprise*, François Bourin Éditeur, 2012.

TABLE DES MATIÈRES

OUVERTURE

Introduction	14
Mode d'emploi.....	18

PREMIER CAHIER. LA TRANSFORMATION DIGITALE

Fiche N° 1 Le <i>Massive Transformative Purpose</i>	24
Fiche N° 2 Le <i>Digital Quotient</i>	28
Fiche N° 3 La matrice de la transformation digitale	32
Fiche N° 4 Le MATT (Milestones, Assumptions, Tests, Tasks).....	36
Fiche N° 5 La communication <i>one-to-one</i> , <i>one-to-many</i> , <i>many-to-many</i> et <i>many-to-one</i>	40
Fiche N° 6 Le <i>peer-to-peer</i>	44
Fiche N° 7 Le modèle <i>RAPID</i> de Bain.....	48
Fiche N° 8 Le <i>Digital Radar</i> de Bain & Company.....	52
Fiche N° 9 Les technologies exponentielles.....	56
Fiche N° 10 La loi 70/20/10	60
Fiche N° 11 La matrice MIT Capgemini.....	64
Fiche N° 12 Le cycle du <i>Hype</i>	68
Fiche N° 13 Le modèle opérationnel des technologies digitales	72

DEUXIÈME CAHIER. LA STRATÉGIE

Fiche N° 14 La longue traîne	80
Fiche N° 15 Le " <i>How To Get There</i> " Digital	84

Fiche N° 16 Le business model dit de plate-forme.....	88
Fiche N° 17 L'uberisation.....	92
Fiche N° 18 Le <i>Pitch Investor</i>	96
Fiche N° 19 Les questions difficiles des capitaux-risqueurs.....	100
Fiche N° 20 La matrice de hiérarchisation des initiatives digitales.....	104
Fiche N° 21 Les macro-forces de la disruption digitale.....	108
Fiche N° 22 Les sources de génération de nouveaux business models.....	112
Fiche N° 23 Le management de multiples modèles économiques...	116

TROISIÈME CAHIER. L'INNOVATION

Fiche N° 24 Le <i>Lean Startup</i>	126
Fiche Master Class N° 24	
Le <i>Lean Startup</i> par Signall.....	130
Fiche N° 25 Le <i>Design Thinking</i>	134
Fiche Master Class N° 25	
Le <i>Design Thinking</i> par Ipsos	138
Fiche N° 26 Le <i>pre-mortem</i>	140
Fiche N° 27 Le communiqué de presse interne	144
Fiche N° 28 L' <i>Open Innovation</i>	148
Fiche Master Class N° 28	
L' <i>Open Innovation</i> par CNP Assurances	152
Fiche N° 29 Le <i>crowdsourcing</i>	154
Fiche N° 30 Le <i>Lean Launchpad</i>	158
Fiche N° 31 La <i>matrice de l'innovation</i>	162
Fiche N° 32 Le <i>Business Model Canvas</i>	166
Fiche N° 33 Le modèle de Doblin.....	170

QUATRIÈME CAHIER. LE PRODUIT

Fiche N° 34 Convertir son architecture IT en un système plus ouvert	180
Fiche N° 35 Le cycle d'adoption des technologies.....	184
Fiche N° 36 Le Minimum Viable Product	188
Fiche N° 37 Le Product Market Fit	192
Fiche Master Class N° 38	
Le Product Market Fit par Ipsos.....	196
Fiche N° 38 La Stakeholder Map	198
Fiche N° 39 La CustomerJourney Map.....	202
Fiche Master Class N° 40	
Le Customer Journey Map par Ipsos.....	206
Fiche N° 40 Le persona	210
Fiche N° 41 Le service blueprint.....	214
Fiche N° 42 La Data Management Platform	218
Fiche Master Class N° 42 1	
La Data Management Platform par Cofidis et Weborama.....	222
Fiche Master Class N° 42 2	
La Data Management Platform par le groupe La Poste.....	224
Fiche N° 43 Le Growth Hacking	226

CINQUIÈME CAHIER. LE MARKETING

Fiche N° 44 La Value Proposition Canvas.....	236
Fiche Master Class N° 44	
La Value Proposition Canvas par eMakina.....	240
Fiche N° 45 Le Brand Content.....	244

Fiche Master Class N° 45	
Performance content platform.....	248
Fiche N° 46 La dynamique d'une communauté en ligne	252
Fiche Master Class N° 46	
La dynamique d'une communauté en ligne utilisée par Ipsos UU....	256
Fiche N° 47 Le buzz	258
Fiche N° 48 Le tunnel de conversion	262
Fiche N° 49 Le SWOT sémantique	266
Fiche N° 50 L'arbre de décision du social media	270
Fiche N° 51 Le Customer Life Cycle	274
Fiche Master Class N° 51	
Le Customer Life Cycle	278
Fiche N° 52 La carte C-S.....	280
Fiche N° 53 La loi 90/9/1	284
Fiche N° 54 La typologie ASCV.....	288
Fiche N° 55 Les trois types de données	292

SIXIÈME CAHIER. LE MANAGEMENT

Fiche N° 56 La loi de Brooks.....	302
Fiche N° 57 Le management agile.....	306
Fiche Master Class N° 57	
Le management agile par Eiffage Construction	310
Fiche N° 58 Les trois cercles d'analyse d'une culture d'entreprise	314
Fiche N° 59 L'holocratie.....	318
Fiche N° 60 La matrice des meilleures compétences.....	322
Fiche N° 61 L'équation de la confiance	326
Fiche N° 62 L'art de la réunion.....	330
Fiche N° 63 Le dépassement de la peur du changement.....	334
Fiche N° 64 Les questions posées par les start-upers aux candidats	338

SEPTIÈME CAHIER. LA MESURE

Fiche N° 65 Les sept questions incontournables	348
Fiche N° 66 Les OKR.....	352
Fiche N° 67 Les KPI numériques	356
Fiche Master Class N° 67 1	
Les KPI numériques par Ipsos	360
Fiche Master Class N° 67 2	
Les KPI numériques par Signall	362
Fiche N° 68 Le Net Promoter Score.....	366
Fiche N° 69 Le Channel Shift	370
Fiche N° 70 Le budget numérique.....	374
Fiche N° 71 Le business plan digital	378
Fiche N° 72 Les huit axes de construction d'un business model	382

SUPPLÉMENT

Lexique.....	388
Bibliographie	392
Du même auteur	398
Biographie	399
Annexes.....	400





OUVERTURE

**« ON SURESTIME GÉNÉRALEMENT
L'IMPACT À COURT TERME
D'UNE NOUVELLE TECHNOLOGIE
ET ON SOUS-ESTIME SON IMPACT
À LONG TERME. »**

Larry Page¹

¹ Cofondateur de Google avec Sergueï Brin, Larry Page est également directeur général de l'entreprise Alphabet Inc., dont Google est une filiale.

INTRODUCTION

Présentation

Un phénomène inédit

Le digital est avant tout un phénomène inédit dans l'histoire. Nul n'avait véritablement anticipé son déploiement mondial, ni sa portée. Né il y a une trentaine d'années – il s'agissait initialement d'un réseau militaire appelé Arpanet – Internet s'est réellement développé depuis deux décennies, lorsque des universitaires ont inventé un espace de navigation convivial, appelé le World Wide Web, pour partager de l'information.

Contre toute attente, sa vitesse de pénétration a été prodigieuse. À titre de comparaison, pour entrer dans cinquante millions de foyers, il a fallu trente-sept ans à la radio, treize ans à la télévision et seulement cinq ans au Web. À ce jour, Internet est le média qui s'est répandu le plus rapidement à travers le monde, touchant désormais plusieurs milliards de personnes.

Selon Steve Case¹, la première vague a consisté à mettre en place l'infrastructure technique permettant de connecter Internet à lui-même, c'est-à-dire un réseau international de machines. La seconde vague, portée par l'explosion du mobile et l'adoption fulgurante des *smartphones*, a permis de connecter davantage d'individus les uns aux autres et vu naître une nouvelle génération d'entrepreneurs particulièrement agiles tels que les équipes de Twitter, Snapchat ou Waze, qui ont démarré avec seulement quelques ingénieurs pour finalement créer la sensation. La troisième vague est celle où n'importe quelle industrie peut désormais faire l'objet d'une disruption, voire d'une uberisation, où le numérique ne se limitera plus seulement à des machines et des hommes, mais à tout ce qui se passera entre eux, dans la manière dont ils travailleront, apprendront, se soigneront, géreront leur argent et même se nourriront.

¹ Homme d'affaires américain, *venture capitalist*, pionnier d'Internet, cofondateur et ancien PDG d'AOL.

◇ Un nouvel écosystème pour l'entreprise

Les plus respectés des *business thinkers*, des gourous de la technologie ou des pionniers du Web admettent avec humilité à quel point ils n'ont pas su voir avant l'heure la véritable nature de la révolution digitale.

En synthèse, le Web a engendré :

- la formation d'un nouvel espace inédit dans l'histoire, un écosystème composé de 60 trillions de pages web (en incluant celles générées dynamiquement), 50 millions de blogs dès les années 2000 (avec deux nouveaux blogs chaque seconde), 65 millions de vidéos postées sur YouTube chaque jour, soit 300 heures de vidéo toutes les minutes en 2015¹ ;
- la conversion des particuliers, historiquement cantonnés aux rôles de spectateurs passifs avec la télévision, en de véritables utilisateurs actifs, auteurs, producteurs et créateurs... de contenus ;
- l'émergence d'un phénomène planétaire non orchestré par qui que ce soit (toutes les entreprises de financement réunies du monde entier n'auraient jamais eu assez d'argent pour soutenir un tel développement du digital, à une telle échelle et en si peu de temps) ;
- les conditions pour que de nouvelles technologies, apparaissant à un rythme jamais observé par le passé, se combinent entre elles afin de favoriser l'émergence d'innovations majeures (un simple smartphone est un concentré d'innovations multiples : batterie lithium-ion, Internet, navigation GPS, reconnaissance vocale, intelligence artificielle) ;
- la génération de données exploitables par les entreprises dans des proportions exprimées en unités encore inconnues du grand public pour la plupart tant les volumes sont considérables² ;
- la concentration de la richesse engendrée par la nouvelle économie entre les mains d'une poignée d'acteurs symbolisés par les GAFA (Google, Amazon, Facebook et Apple) qui, avec 418 000 collaborateurs en tout, ont désormais une valorisation boursière cumulée

1 Kevin Kelly, *The inevitable : understanding the 12 technological forces that will shape our future*, Viking, 2016.

2 Millions, milliards, trillions, quintillions, décillions, exillions, myrillions, exabytes, yotta (qui équivaut à un septillion) ; nous serions à l'aube de l'ère des zettabytes.

de \$2,3 trillion, soit un montant proche de celui du PIB français, la richesse d'un pays comptant 67 millions d'habitants ;

- l'apparition d'une véritable course folle entre quelques entreprises américaines et, en arrière-plan, chinoises, pour devenir la première société à atteindre le trillion de dollars de chiffre d'affaires au sein d'une nouvelle économie caractérisée par l'accélération et dans laquelle le raccourcissement du cycle de vie des entreprises (pouvant enregistrer des croissances jamais vues par le passé tout comme être remplacées en un rien de temps par un nouvel entrant), semble devenir la norme.

De nouveaux défis

La révolution digitale impose à toute entreprise autant qu'à chaque individu qui la compose de relever des défis aussi passionnants qu'ambitieux.

Du côté des entreprises, trois défis déjà se profilent :

- passer du contrôle des ressources à l'orchestration de ressources en tout genre ;
- passer de la simple optimisation interne de l'organisation à la gestion des interactions de l'entreprise avec l'externe ;
- passer le focus de la création de valeur pour le client à la création de valeur pour, dans et avec un écosystème.

Du côté des individus, nous ne pouvons qu'écouter le directeur du Media Lab du MIT, Joi Ito, qui dans son livre visionnaire *Whiplash*¹ encourage chacun à passer de l'éducation à l'apprentissage. Il définit l'éducation comme ce que l'on nous fait : d'autres que nous, des parents, des institutions (écoles, universités) nous enseignent, dans un cadre établi, des savoirs organisés, structurés (programmes d'écoles, contenus de formations, cursus). À l'opposé, Joi Ito décrit l'apprentissage comme une démarche plus personnelle, davantage proactive, permanente et résolument plus en phase avec les enjeux futurs. Revenu à l'entreprise, le salarié se trouve pour la première fois invité à devoir assurer par lui-même l'effort nécessaire à

¹ Joi Ito, Jeff Howe, *Whiplash : how to survive our faster future*, Grand Central Publishing, 2016.

l'évolution de ses compétences, au développement de ses connaissances, à son adaptation ininterrompue à un monde qui change constamment.

Ce livre en guise de boussole

S'il n'existe aucune solution miracle lorsqu'il s'agit de devenir un professionnel du digital, ou tout simplement de se familiariser avec cet univers très riche, complexe, hyper-technique et en perpétuelle évolution, un livre constitue un très bon point de départ.

Pour rebondir sur ce que disait Kevin Kelly¹ : « Dans un monde où la distraction est devenue la norme, être capable de ne faire plus qu'une seule chose à la fois devient un super pouvoir ». Une chose que vous avez bien comprise, puisque vous voilà plongé dans ce livre destiné à fournir un panorama de fiches et de grilles de lecture, de nature à vous permettre de mieux appréhender les problématiques digitales au travail.

Avec ce livre, nous espérons qu'une meilleure compréhension de la révolution digitale, encore trop souvent perçue comme éminemment technique, laissera enfin place à une acception plus juste, en l'envisageant cette fois-ci comme une révolution culturelle.

Cet ouvrage s'adresse aux *digital champions*, à celles et ceux qui aspirent à le devenir ou qui travaillent à leurs côtés. Son ambition est de présenter des recettes pour vous aider à accompagner la transformation digitale d'une entreprise et à lui faire adopter de nouvelles méthodes dans l'ensemble des domaines désormais affectés : stratégie, innovation, produit, management, marketing...

Sept cahiers révèlent les fiches qui permettront à chacun de remplir la mission qui est désormais celle de tous : enclencher la réforme numérique de son entreprise et de sa stratégie, accélérant l'innovation, lançant de nouveaux produits, transformant son marketing, accompagnant l'évolution de son management et instaurant de nouvelles méthodes de mesure.

¹ Co-fondateur et rédacteur en chef pendant quinze ans du magazine américain *Wired*, consacré aux nouvelles technologies, Kevin Kelly est également auteur de livres (*Out of control*, *What technologies want*) et figure parmi les observateurs du numérique les plus avisés.

MODE D'EMPLOI

Contenu

Ce livre est comme un ouvrage de cuisine ; il peut se lire d'une traite afin de découvrir tout ce qu'il est possible de faire ou, au contraire, se lire en fonction des besoins que vous rencontrez.

Chaque fiche est parfaitement autonome et peut se découvrir indépendamment des autres.

Pour chacune d'elles :

- une présentation l'introduit rapidement ;
- une rubrique « Au sommaire » explique à quelle fin et dans quel contexte elle peut ou doit être utilisée ;
- le pavé « Préparation et mise en œuvre » décrit comment l'utiliser en précisant ses étapes clés et la méthodologie à respecter ;
- la partie « Observations » offre l'occasion de comprendre tous ses intérêts ;
- L'« Astuce » révèle quelques trucs des Chief Digital Officers sous forme de précautions à prendre pour mieux la réussir.

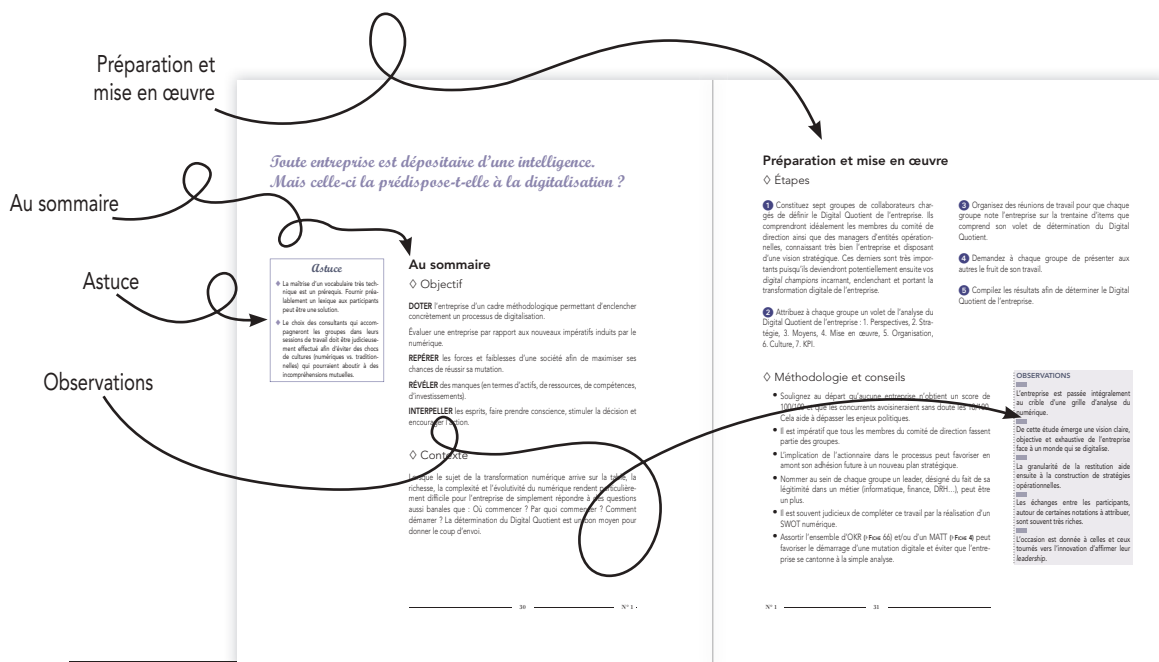
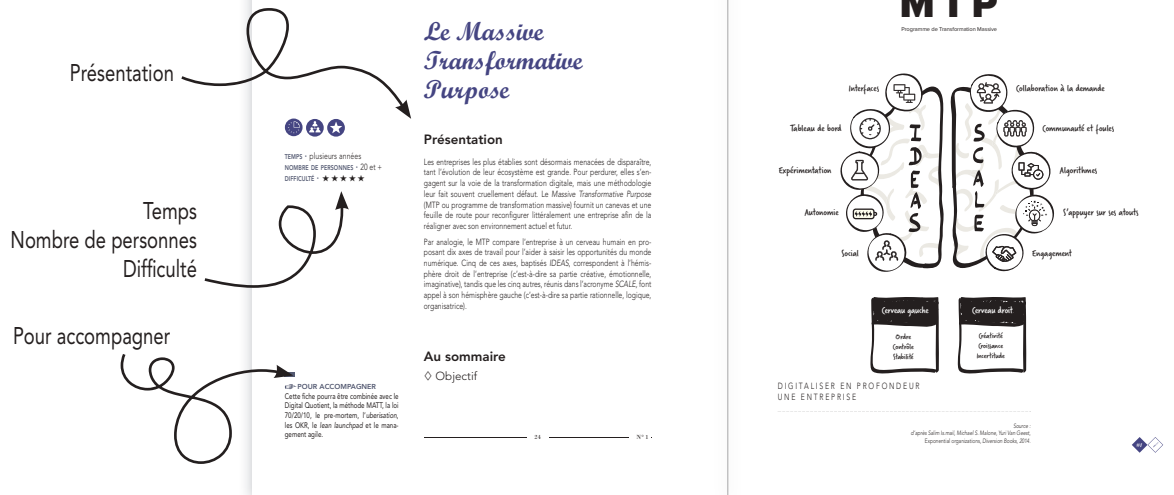
En complément, chaque fiche est enrichie d'une légende précisant :

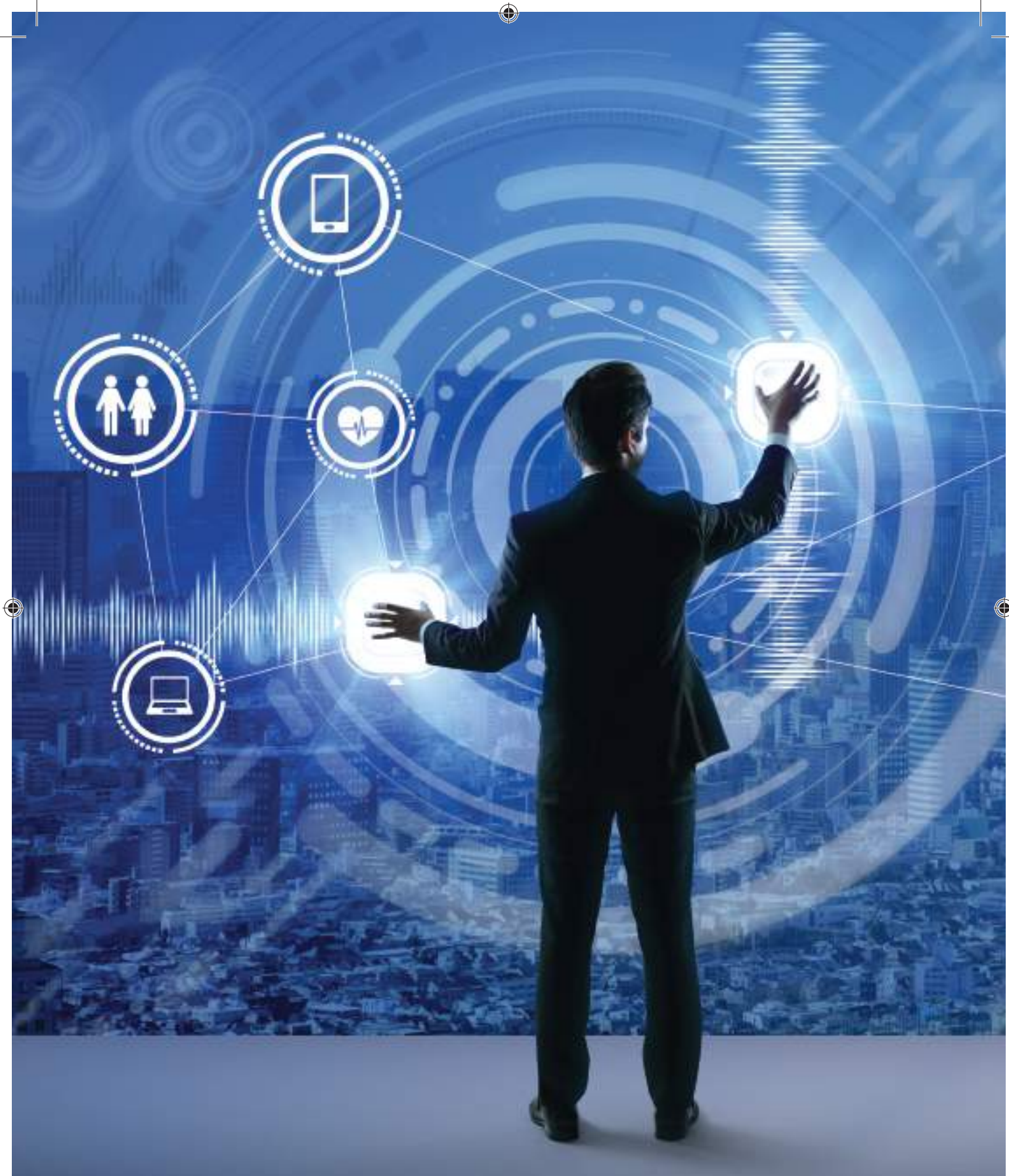
- le temps nécessaire à sa réalisation ;
- le nombre de personnes impliquées ou affectées ;
- son niveau de difficulté.

Lorsqu'une fiche vient en compléter une autre ou en dépend, une rubrique « Pour accompagner » indique avec lesquelles elle peut être combinée.

Enfin, il arrive parfois que la figure, le schéma ou le tableau servant de point de départ à une fiche ne soit pas complètement visible car trop grand pour tenir sur la page du cahier d'un *Chief (Digital Officer)*. Dans ce cas, les annexes fournissent pleinement ce que le cahier n'avait pas permis de montrer initialement.

Pour terminer, une quinzaine de fiches sont illustrées par un ou plusieurs cas réels. Lorsque l'entreprise a utilisé la fiche, mais en l'adaptant, le cas est présenté sous forme d'une fiche revisitée. De plus, certains tableaux, comme ceux du Digital Quotient ou du MATT, sont exceptionnellement consultables dans leur intégralité sur le Web ; l'adresse est alors fournie sous le schéma qui figure dans la fiche.





1

LA TRANSFORMATION DIGITALE

**« LES TECHNOLOGIES DE
L'INFORMATION SE DÉVELOPPENT
DE MANIÈRE EXPONENTIELLE...
TANDIS QUE NOS INTUITIONS À
PROPOS DU FUTUR NE SONT
PAS EXPONENTIELLES,
MAIS LINÉAIRES. »**

Ray Kurzweil

* Auteur, ingénieur, chercheur et futurologue américain, créateur de plusieurs entreprises pionnières dans le domaine de la reconnaissance optique de caractères (OCR), de la synthèse et de la reconnaissance vocales, ainsi que des synthétiseurs électroniques. Auteur de nombreux ouvrages sur la prospective, la futurologie, la santé et l'intelligence artificielle. Professeur au MIT, Ray Kurzweil est depuis 2012 directeur de l'ingénierie chez Google.

LA TRANSFORMATION DIGITALE



FICHES • 13

Au sommaire

Au sommaire de cette partie du livre, treize fiches vous permettront d'engager ou d'aiguiller votre entreprise sur la voie de la transformation digitale.

Les fiches 7, 8, 11 et 13 conviendront bien à des entreprises habituées à utiliser les matrices, les canevas et les schémas classiques (matrice du BCG, SWOT...) proposés ordinairement par les acteurs historiques du conseil en stratégie tels que le BCG, McKinsey, Bain & Company.

Les fiches 1, 2 et 9 sont réservées à des utilisateurs déjà confirmés.

Plus inattendues, les fiches 3, 6 et 11 aideront les entreprises déjà engagées dans la transformation à effectuer un point d'étape afin de prendre du recul.

Les néophytes pourront quant à eux s'essayer à cette nouvelle cuisine numérique avec les fiches 4, 5, 10 et 12 pour commencer.

Transformation ou révolution ?

Une distinction majeure

La révolution digitale, mieux que tout autre phénomène, fait ressortir la distinction apparemment anodine mais fondamentale entre taille et importance, les deux n'ayant rien à voir l'une avec l'autre. Internet avait déjà une immense importance il y a vingt ans, même si son impact économique restait alors encore faible, tout comme le cinéma, dont l'effet sur l'imagination des hommes a été certainement bien plus important que son impact économique. Avec le cinéma, pour la première fois dans l'histoire, les moins éduqués, les illettrés et même le tiers-monde avaient soudainement accès au monde et à son idéologie dominante. Pourtant, le cinéma est loin de représenter le plus gros des secteurs économiques.

Une concordance des temps

Maintenant que son importance est comprise, le digital préoccupe les directions des entreprises soucieuses d'opérer leur transformation digitale, faute de quoi leur compétitivité se verrait affaiblie, voire leurs chances de survie simplement réduites.

Engageant les organisations dans un processus de réinvention d'elles-mêmes, la transformation digitale s'avère longue, difficile, complexe et surtout nécessaire, alors même qu'il n'existe pas une méthode universelle pour y parvenir.

Un réservoir de solutions en devenir

Cette première partie fournit donc des canevas, des feuilles de route, des grilles de lecture à même d'aider l'entreprise à s'aventurer sur la voie de la digitalisation. À l'instar d'Internet dont elles émanent, ces fiches sont protéiformes, souvent d'origine américaine, le fruit d'expériences réussies d'entrepreneurs à succès autant que de cabinets de renom soucieux d'outiller intellectuellement leurs clients en mal de repères. Elles sont destinées à s'enrichir encore au contact d'une réalité changeant chaque jour un peu plus.

Le Massive Transformative Purpose



TEMPS • plusieurs années

NOMBRE DE PERSONNES • 20 et +

DIFFICULTÉ • ★ ★ ★ ★ ★

Présentation

Les entreprises les plus établies sont désormais menacées de disparaître, tant l'évolution de leur écosystème est grande. Pour perdurer, elles s'engagent sur la voie de la transformation digitale, mais une méthodologie leur fait souvent cruellement défaut. Le *Massive Transformative Purpose* (MTP ou programme de transformation massive) fournit un canevas et une feuille de route pour reconfigurer littéralement une entreprise afin de la réaligner avec son environnement actuel et futur.

Par analogie, le MTP compare l'entreprise à un cerveau humain en proposant dix axes de travail pour l'aider à saisir les opportunités du monde numérique. Cinq de ces axes, baptisés *IDEAS*, correspondent à l'hémisphère droit de l'entreprise (c'est-à-dire sa partie créative, émotionnelle, imaginative), tandis que les cinq autres, réunis dans l'acronyme *SCALE*, font appel à son hémisphère gauche (c'est-à-dire sa partie rationnelle, logique, organisatrice).

Au sommaire

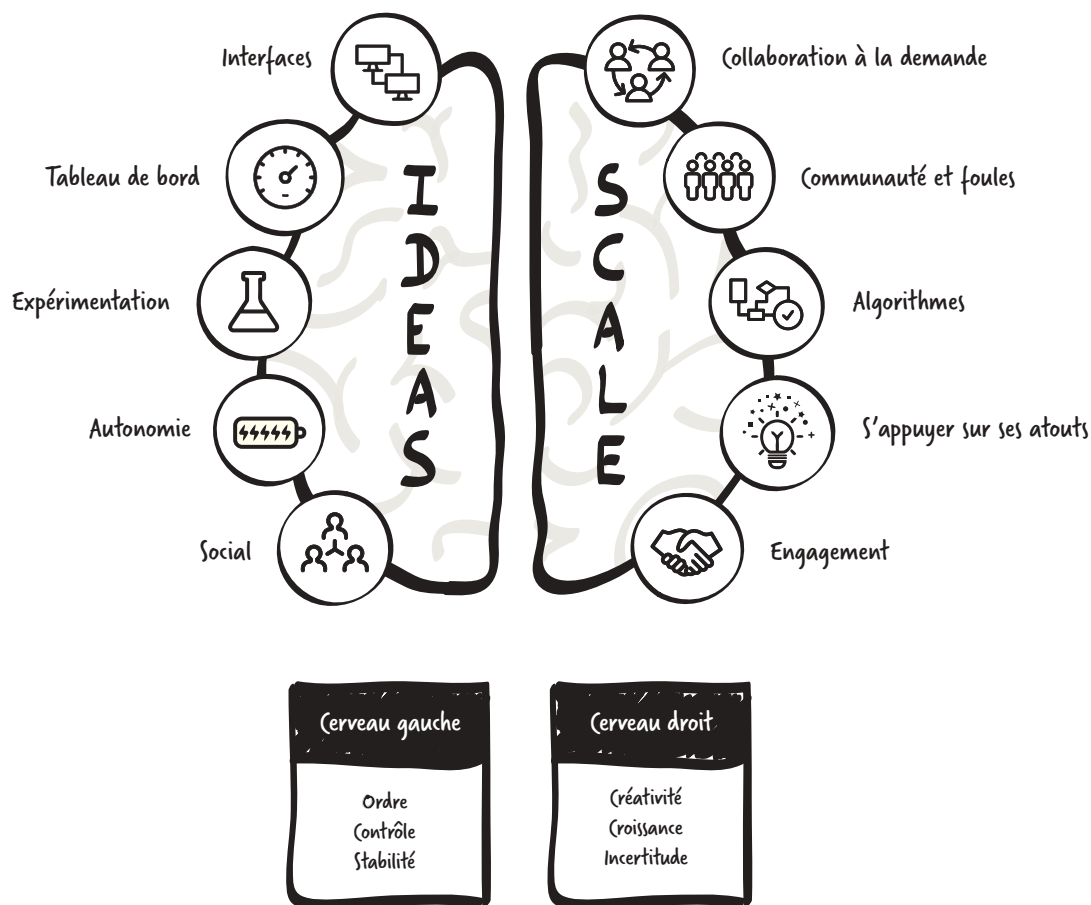
◇ Objectif

POUR ACCOMPAGNER

Cette fiche pourra être combinée avec le Digital Quotient, la méthode MATT, la loi 70/20/10, le pre-mortem, l'*uberisation*, les OKR, le *lean launchpad* et le management agile.

MTP

Programme de Transformation Massive



DIGITALISER EN PROFONDEUR
UNE ENTREPRISE

Source :
d'après Salim Ismail, Michael S. Malone, Yuri Van Geest,
Exponential organizations, Diversion Books, 2014.



Le monde change tellement que la mission qui guide une entreprise depuis ses débuts peut devenir obsolète et risquer de la déconnecter de son écosystème.

Astuce

- ◆ Repérez ce qui, dans votre culture d'entreprise, la prédispose ou non à se digitaliser. Est-elle naturellement tournée vers les nouvelles technologies ? L'anglais est-il maîtrisé ? L'ouverture vers l'externe va-t-elle de soi ? L'innovation fait-elle partie de son ADN ? (► FICHE 3).
- ◆ Ne négligez pas la puissance des facteurs de résistance au changement.
- ◆ N' imaginez pas que le changement puisse avoir lieu sans une implication des membres du *top management* et la démonstration qu'ils se digitalisent eux aussi à titre individuel.
- ◆ Selon le contexte social spécifique de l'entreprise, intégrez les partenaires sociaux à la démarche.

ENCOURAGER l'entreprise à se libérer d'une approche vieille de plus d'un siècle – focalisée sur la propriété du capital, la recherche d'économies d'échelle, la gestion de la rareté des ressources et un mode de gouvernance hiérarchique, centralisé, fermé, descendant – pour mieux ancrer sa nouvelle mission dans une réalité faite désormais d'abondances : circulation accrue des capitaux, main-d'œuvre hyper-qualifiée, big data, algorithmes, marchés émergents, nouvelles technologies...

DOTER l'entreprise d'une feuille de route lorsqu'elle décide d'entamer résolument sa transformation digitale.

SENSIBILISER les équipes aux nombreuses et multiples facettes du digital.

FOURNIR dix orientations stratégiques de nature à guider la mutation des différents métiers de l'entreprise.

◇ Contexte

Le déploiement d'un MTP est une option stratégique extrêmement engageante. Il doit être motivé par une évolution radicale de l'environnement de l'entreprise, comme une *uberisation* du secteur (► FICHE 17). Il équivaut à une problématique de conduite du changement complexe et de grande envergure.

Préparation et mise en œuvre

◇ Étapes

❶ Développer la culture numérique des collaborateurs de l'entreprise en incluant le *top management*. Les dispositifs classiques de *shadow comex*, *learning expeditions*, incubations de *start-up*, immersions en entreprise, villages de l'innovation, *digital days*, *e-learning*, MOOC, SPOC, *reverse mentoring*, *mobile learning*... sont à expérimenter.

❷ Convaincre en interne qu'il y a plus à perdre à ne pas changer qu'à accepter de se transformer. Profiter des méthodes et techniques mentionnées précédemment pour créer un électrochoc dans les esprits.

❸ Accompagner les équipes dirigeantes lors des grands rendez-vous internes de l'entreprise (définition de la stratégie, construction budgétaire, réorganisation) avec des consultants mandatés pour assurer la formulation des plans d'exécution qui accompagneront la transformation de la mission de l'entreprise.

❹ Communiquer à tous, avec la plus grande pédagogie, le MTP.

❺ Aligner les objectifs individuels et collectifs, les moyens et les ressources avec les nouvelles exigences de la transformation mise en œuvre.

◇ Méthodologie et conseils

- Assurez-vous d'avoir bien inculqué la logique du test and fail fast : il importe de tester (*test*) et risquer de se tromper (*fail*), mais le plus rapidement possible (*fast*) afin que cela coûte le moins cher possible, pour vite réessayer autrement et réussir après différentes tentatives.
- Utilisez le pre-mortem (► FICHE 26) pour réduire le risque.
- Auditez (► FICHE 2), planifiez (► FICHE 66), testez (► FICHE 4), déployez, corrigez sans relâche en vous appuyant sur la philosophie du management agile (► FICHE 57) ou du *lean launchpad* (► FICHE 30).
- Maîtrisez le risque lié à la transformation en respectant la règle 70/20/10 (► FICHE 10).

OBSERVATIONS

■ L'approche à 360° de la transformation digitale de l'entreprise augmente ses chances de succès.

■ Les axes stratégiques préconisés sont concrets et déclinables en de véritables plans d'actions opérationnels.

Le Digital Quotient

Présentation



TEMPS • plusieurs mois

NOMBRE DE PERSONNES • 2 à 10

DIFFICULTÉ • ★★★★★

La transformation digitale d'une entreprise passe par une phase d'audit. L'aboutissement de cette étape clé peut se traduire par la détermination d'un Digital Quotient (quotient numérique ou digital) (*digital quotient*), qui mesure le niveau de maturité de votre entreprise en la matière, de façon objective, universelle et cohérente.

Son calcul s'effectue au moyen d'une évaluation à 360° qui identifie clairement les forces et les faiblesses numériques de l'entreprise, tant au niveau global qu'à celui de chacune de ses composantes.

Cette méthode aide à renforcer, affiner ou moduler les aspirations numériques de votre entreprise, en apportant une vision claire et précise des actions à mener pour réussir votre mutation, renforcer votre avantage compétitif dans le temps et améliorer vos performances.

POUR ACCOMPAGNER

Cette fiche pourra être combinée avec la méthode MATT et les OKR.



Notre niveau de maturité digitale est élevé	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤	Notre niveau de maturité digitale est faible
Nous regardons nos actuels produits à travers un prisme digital	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤	Nous ne regardons pas nos actuels produits à travers un prisme digital
Nous connectons nos atouts entre eux	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤	Nous ne connectons pas nos atouts entre eux
Nous examinons de nouveaux modes de création de valeur	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤	Nous n'examinons pas de nouveaux modes de création de valeur
Nous considérons de nouveaux modèles de capture de valeur	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤	Nous ne considérons pas de nouveaux modèles de capture de valeur
Nous utilisons la technologie pour étendre notre périmètre	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤	Nous n'utilisons pas la technologie pour étendre notre périmètre
Nous disruptons à petite échelle notre business model pour pénétrer sur de nouveaux marchés ou redéfinir l'actuel	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤	Nous ne disruptons pas à petite échelle notre business model pour pénétrer sur de nouveaux marchés ou redéfinir l'actuel
Etc.	Etc.

MESURER LE DEGRÉ DE DIGITALISATION D'UNE ENTREPRISE

La version complète d'un outil d'évaluation du Digital Quotient de votre entreprise est visible à l'adresse : www.jouvenot.com/DQ

Source : Bertrand Jouvenot – www.jouvenot.com



Toute entreprise est dépositaire d'une intelligence. Mais celle-ci la prédispose-t-elle à la digitalisation ?

Astuce

- ◆ La maîtrise d'un vocabulaire très technique est un prérequis. Fournir préalablement un lexique aux participants peut être une solution.
- ◆ Le choix des consultants qui accompagneront les groupes dans leurs sessions de travail doit être judicieusement effectué afin d'éviter des chocs de cultures (numériques vs. traditionnelles) qui pourraient aboutir à des incompréhensions mutuelles.

Au sommaire

◇ Objectif

DOTER l'entreprise d'un cadre méthodologique permettant d'enclencher concrètement un processus de digitalisation.

Évaluer une entreprise par rapport aux nouveaux impératifs induits par le numérique.

REPÉRER les forces et faiblesses d'une société afin de maximiser ses chances de réussir sa mutation.

RÉVÉLER des manques (en termes d'actifs, de ressources, de compétences, d'investissements).

INTERPELLER les esprits, faire prendre conscience, stimuler la décision et encourager l'action.

◇ Contexte

Lorsque le sujet de la transformation numérique arrive sur la table, la richesse, la complexité et l'évolutivité du numérique rendent particulièrement difficile pour l'entreprise de simplement répondre à des questions aussi banales que : Où commencer ? Par quoi commencer ? Comment démarrer ? La détermination du Digital Quotient est un bon moyen pour donner le coup d'envoi.

Préparation et mise en œuvre

◇ Étapes

- 1 Constituez sept groupes de collaborateurs chargés de définir le Digital Quotient de l'entreprise. Ils comprendront idéalement les membres du comité de direction ainsi que des managers d'entités opérationnelles, connaissant très bien l'entreprise et disposant d'une vision stratégique. Ces derniers sont très importants puisqu'ils deviendront potentiellement ensuite vos *digital champions* incarnant, enclenchant et portant la transformation digitale de l'entreprise.
- 2 Attribuez à chaque groupe un volet de l'analyse du Digital Quotient de l'entreprise : 1. Perspectives, 2. Stratégie, 3. Moyens, 4. Mise en œuvre, 5. Organisation, 6. Culture, 7. KPI.
- 3 Organisez des réunions de travail pour que chaque groupe note l'entreprise sur la trentaine d'items que comprend son volet de détermination du Digital Quotient.
- 4 Demandez à chaque groupe de présenter aux autres le fruit de son travail.
- 5 Compilez les résultats afin de déterminer le Digital Quotient de l'entreprise.

◇ Méthodologie et conseils

- Soulignez au départ qu'aucune entreprise n'obtient un score de 100/100 et que les concurrents avoisineraient sans doute les 10/100. Cela aide à dépasser les enjeux politiques.
- Il est impératif que tous les membres du comité de direction fassent partie des groupes.
- L'implication de l'actionnaire dans le processus peut favoriser en amont son adhésion future à un nouveau plan stratégique.
- Nommer au sein de chaque groupe un leader, désigné du fait de sa légitimité dans un métier (informatique, finance, DRH...), peut être un plus.
- Il est souvent judicieux de compléter ce travail par la réalisation d'un SWOT numérique.
- Assortir l'ensemble d'OKR (► FICHE 66) et/ou d'un MATT (► FICHE 4) peut favoriser le démarrage d'une mutation digitale et éviter que l'entreprise se cantonne à la simple analyse.

OBSERVATIONS

L'entreprise est passée intégralement au crible d'une grille d'analyse du numérique.

De cette étude émerge une vision claire, objective et exhaustive de l'entreprise face à un monde qui se digitalise.

La granularité de la restitution aide ensuite à la construction de stratégies opérationnelles.

Les échanges entre les participants, autour de certaines notations à attribuer, sont souvent très riches.

L'occasion est donnée à celles et ceux tournés vers l'innovation d'affirmer leur *leadership*.

La matrice de la transformation digitale



TEMPS • plusieurs années

NOMBRE DE PERSONNES • 20 et +

DIFFICULTÉ • ★ ★ ★ ★ ★

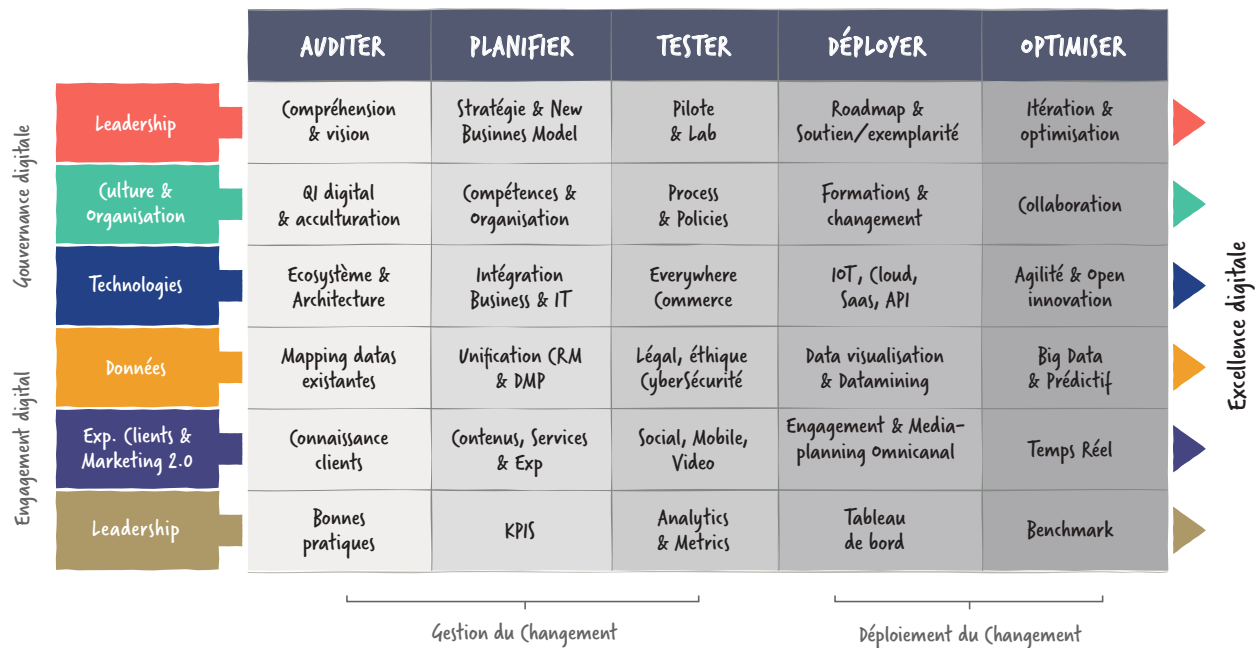
Présentation

La transformation digitale ne se limite pas à la simple évolution des métiers de l'entreprise. Elle impose également aux organisations de revoir en profondeur leur manière d'opérer, leur culture, leur mode de gouvernance, leur management, leurs processus...

La matrice de la transformation digitale fournit aux entreprises un canevas composé de six chantiers structurants, assortis d'un macro-processus destiné à favoriser leur mise en œuvre de manière itérative, tout en se familiarisant avec les principales composantes de la culture numérique.

POUR ACCOMPAGNER

Cette fiche pourra être combinée avec le Quotient Digital, le Design Thinking, la Stakeholder Map.



DOTER L'ENTREPRISE D'UN CANEVAS POUR SA TRANSFORMATION DIGITALE

Source : Vincent Ducrey, Emmanuel Vivier,
Le guide de la transformation digitale, Eyrolles, 2017.



La digitalisation d'une entreprise a besoin d'être structurée et de s'appuyer sur une feuille de route claire.

Astuce

- ◆ La matrice survalorise la dimension Data qui, si elle fait l'objet d'une régulation plus stricte, réduira les opportunités offertes à l'entreprise sur ce point.
- ◆ La démarche fait, au moins au départ, davantage appel aux cerveaux gauches et pénalise parfois des approches plus créatives. Elle méritera d'être contrebalancée, avec du *Design Thinking* par exemple (► FICHE 25).

Au sommaire

◇ Objectif

RECENSER les grands chantiers de la transformation digitale.

FOURNIR une feuille de route aux directions des entreprises.

SENSIBILISER à la nécessité de dépasser l'organisation en silos.

METTRE en lumière la nécessaire et difficile évolution de la culture de l'entreprise.

◇ Contexte

Les entreprises ont presque toutes pris des initiatives digitales, à une échelle plus ou moins grande et avec plus ou moins de succès. L'expérience a montré jour après jour que le numérique affecte plus encore les organisations qu'on ne l'imaginait.

La matrice de la transformation digitale constitue un moyen de coordonner entre elles des initiatives éparpillées au sein d'une même entreprise ou de donner un cadre clair et commun lors de la formulation d'une nouvelle stratégie destinée à s'imbriquer dans l'entreprise et non plus à seulement évoluer en marge de celle-ci.

Préparation et mise en œuvre

◇ Étapes

- ❶ Définir les six chantiers de la transformation digitale (Management, Ressources humaines, Technologies, Data, Marketing et expérience client, Mesure).
- ❷ Découper chacun de ces chantiers en cycles de cinq phases destinés à se renouveler sans cesse.
 - Trois phases de conduite du changement : Auditer, Planifier, Tester.
 - Deux phases de mise en œuvre du changement : Déployer, Optimiser.
- ❸ Inculquer à l'entreprise, tout au long du processus, les principales règles de la culture digitale.

◇ Méthodologie et conseils

- Prenez en compte dès l'amont les disparités des décideurs (formations, objectifs, vocabulaire, indicateurs de mesure). La réalisation d'une Stakeholder Map (carte des parties prenantes) peut être une solution (► FICHE 38).
- Prenez en considération les différences de maturité digitale des métiers, des services et des personnes. Les résultats apportés par le Digital Quotient (► FICHE 2) seront précieux.
- Donnez du sens à la démarche afin d'éviter de laisser penser qu'on se digitalise simplement pour se digitaliser.
- Ne sous-estimez pas l'effort considérable (remise en question personnelle, développement de nouvelles compétences, adoption de nouveaux savoir-être, acceptation de l'anglais) demandé à chacun.

OBSERVATIONS

La matrice exprime, de manière conventionnelle, une démarche pourtant en rupture radicale avec ce qui se pratique dans l'entreprise et qui donc rassure.

Elle fournit un plan de bataille pour que l'entreprise réussisse de nouvelles choses visibles et de nature à motiver les équipes.

La démarche est transversale.

L'utilisation de la matrice conduit les collaborateurs à évoluer en adoptant une nouvelle culture plus en phase avec le nouvel écosystème de leur entreprise.

Le MATT (Milestones, Assumptions, Tests, Tasks)



TEMPS • plusieurs années

NOMBRE DE PERSONNES • 2 à 10

DIFFICULTÉ • ★ ★ ★

Présentation

Le champ des possibles ouvert par la révolution numérique offre à l'entreprise une multitude d'options. Couplé à la nécessité d'avancer vite, de capitaliser constamment sur de nouvelles technologies et d'innover à tout prix, le risque qui en découle naturellement est la dispersion, voire la perte de contrôle.

Le MATT (Milestones, Assumptions, Tests and Tasks) est une fiche permettant de garder sous contrôle différentes initiatives digitales, qu'elles soient des macro-chantiers ou de simples projets, tout en accompagnant leur adaptation à la réalité au fil du temps.

POUR ACCOMPAGNER

Cette fiche pourra être combinée avec le Minimum Viable Product, le Product Market Fit, le buzz.

	<div>+</div> <div>-</div>		
Étapes clés	<p>Nous avons un prototype qui tourne</p> <p>Les dépenses sont conformes au plan initial etc.</p>	<p>Nous n'avons pas un prototype qui tourne</p> <p>Les dépenses ne sont pas conformes au plan initial etc.</p>	ÉTAPES CLÉES
Hypothèses	<p>L'estimation de la taille du marché était correcte</p> <p>Le taux d'adoption du marché était correct etc.</p>	<p>L'estimation de la taille du marché n'était pas correcte</p> <p>Le taux d'adoption du marché n'était pas correct etc.</p>	HYPOTHÈSES
Tests	<p>Le MVP est effectif</p> <p>Le PMF est effectif etc.</p>	<p>Le MVP n'est pas effectif</p> <p>Le PMF n'est pas effectif etc.</p>	TEST
Tâches	<p>Le recrutement des employés se passe bien</p> <p>Trouver des distributeurs est facile etc.</p>	<p>Le recrutement des employés ne se passe pas bien</p> <p>Trouver des distributeurs est difficile etc.</p>	TÂCHES

PILOTER LES INITIATIVES DIGITALES

Source : Bertrand Jouvenot d'après Guy Kawasaki, *The art of start 2.0*, Penguin, 2015.

Un MATT complet est visible à l'adresse : www.jouvenot.com/MATT.



Parce qu'on réussit rarement les choses du premier coup, il importe de se donner un cadre destiné à piloter l'expérimentation.

Astuce

- ◆ Un MATT ne doit pas s'écrire une seule fois et ne plus être regardé. Il devra être régulièrement consulté et remis à jour.
- ◆ Éviter que la finance ne prenne trop l'ascendant sur la démarche, au risque de tuer des initiatives digitales répondant à d'autres critères que ceux du *core business* de l'entreprise.

Au sommaire

◇ Objectif

APPRENDRE avec l'expérience.

GARDER sous contrôle une initiative digitale.

ASSURER la cohérence entre les tâches réalisées et les résultats visés.

ANTICIPER et permettre l'identification rapide des écarts observés en vue du réajustement de la démarche d'ensemble.

DOTER l'entreprise et le management d'un cadre commun pour communiquer sur l'état d'avancement d'une initiative (chantier, projet).

◇ Contexte

Issu du monde des *start-up*, le MATT est particulièrement approprié pour des initiatives nouvelles et favorise la conduite de plusieurs initiatives simultanées. Il constitue également une grille de suivi des avancées numériques au sein d'une organisation ayant opté pour le *test and learn*¹ ou encore le *fail fast*².

1 Approche partant du principe que les choses ne réussissent pas la première fois et qu'il faut passer par des échecs avant de réussir. La méthode *test and learn* encourage donc la prise d'initiatives, la mesure et la collecte de *feedbacks* très fréquents afin de tirer des enseignements destinés à mettre en place des actions correctives.

2 La logique du *fail fast* provient du monde des *start-up* et encourage l'erreur, pourvu que l'on en prenne conscience le plus tôt possible pour que cela coûte le moins cher possible et permette de corriger le tir.

Préparation et mise en œuvre

◇ Étapes

❶ Précisez vos points d'étape (*milestones*) comme l'existence d'un prototype, la consommation du capital initialement investi, les résultats de différents tests, le nombre de clients ayant effectivement acheté le produit, le *cash-flow* et le seuil de rentabilité.

❷ Validez vos hypothèses initiales. Elles pourront reposer sur la taille du marché, le taux et la rapidité d'adoption du produit par les clients, la marge brute, le nombre d'appels, d'e-mails, de rendez-vous clients nécessaires à la réalisation d'une vente, le coût d'acquisition client, le taux de conversion des prospects, la durée du cycle de vente, le retour sur investissement par client, le coût du support technique par unité vendue, les délais de paiements.

❸ Testez vos hypothèses en répondant aux questions suivantes : le PMF (Product Market Fit ou adaptation

produit/marché) (► FICHE 37) est-il réel ? Le MVP (Minimum Viable Product ou produit viable minimal) (► FICHE 36) est-il bien là ? Comment le produit est-il compris par les clients ? Y a-t-il un effet possible de viralité (► FICHE 47) ? Le coût d'acquisition client permet-il la rentabilité ? Les clients utiliseront-ils bien le produit ? Avons-nous les ressources pour maintenir le produit ? Le produit résiste-t-il à l'épreuve de la réalité ? Le *business* créé est-il *scalable*¹.

❹ Ajustez le plan d'actions en fonction de ce qui précède. Quatre leviers seront à observer : le recrutement de nouveaux collaborateurs, la recherche de canaux de distribution, la mise en place de ce qui permettra le paiement, la facturation et l'encaissement, et enfin la réalisation des tâches administratives indispensables.

◇ Méthodologie et conseils

- Construisez vos MATT en suivant une logique bottom-up.
- Ne mélangez pas plusieurs initiatives au sein d'un même MATT.
- En phase de démarrage, dotez-vous d'un méta-MATT destiné à piloter la démarche de déploiement de la fiche dans l'organisation.

OBSERVATIONS

Bien utilisée, la fiche garantit à l'entreprise que l'initiative numérique est bel et bien sous contrôle.

Les alertes que la méthode lance favorisent un ajustement continu sans interrompre l'avancée du projet.

¹ La *scalability* (ou scalabilité en français) est une notion relative au *modèle économique* et fait référence au potentiel de déclinaison à grand échelle d'une activité.



TEMPS • plusieurs mois

NOMBRE DE PERSONNES • 2 à 10

DIFFICULTÉ • ★

La communication one-to-one, one-to-many, many-to-many et many-to-one

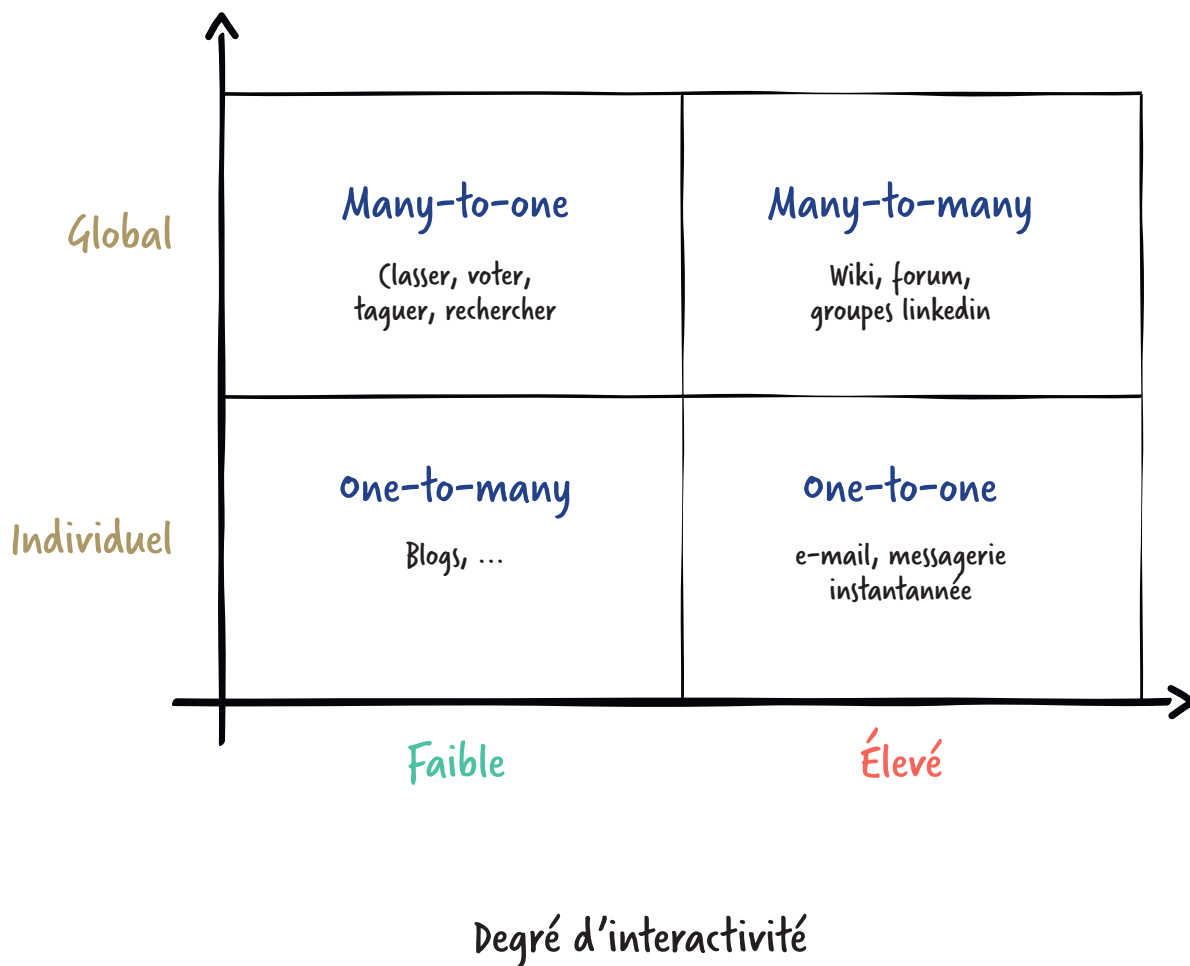
Présentation

Longtemps consignés au rôle de simples spectateurs de messages commerciaux, les individus se sont emparés des médias sociaux faisant d'Internet un gigantesque forum planétaire.

Habitues à délivrer un message unique à un grand nombre de consommateurs pourtant différents (*one-to-many*), les entreprises ont vu éclore avec le numérique de nouvelles formes de communication : hyper-personnalisée avec les clients (*one-to-one*), semblable à un forum (*many-to-many*), ou proche du dialogue (*many-to-one*).

POUR ACCOMPAGNER

Cette fiche pourra être combinée avec les personas, la Data Management Platform (plate-forme de gestion des données), la typologie ASCV, le Net Promoter Score, le Customer Life Cycle (cycle de vie client).



COMPRENDRE LA COMMUNICATION À L'HEURE DU NUMÉRIQUE

Source : C&T Conference, 29 juin 2007.



Le numérique a permis aux consommateurs de reprendre la main sur la communication, imposant ainsi aux entreprises d'adopter de nouvelles postures.

Astuce

- ◆ Évitez de partir des solutions technologiques déjà utilisées dans l'entreprise ou disponibles sur le marché pour « adapter » vos cibles à ces fiches.
- ◆ Ne confondez pas taille et importance. Un très petit nombre de personnes influentes peut avoir plus d'impact qu'un grand nombre de personnes plus passives.
- ◆ Ne considérez pas que les comportements soient figés dans le temps. Un même individu adopte souvent plusieurs attitudes vis-à-vis d'une marque dans le temps (► FICHE 51).

Au sommaire

◇ Objectif

COMPRENDRE dans quel(s) contexte(s) de communication avec sa cible l'entreprise évolue.

ADAPTER sa communication en fonction de cibles distinctes dans leurs modes d'interaction avec les marques de l'entreprise.

Équiper l'entreprise des bonnes solutions techniques (*social listening*, *onboarding CRM*, *DMP*, etc.) pour travailler ses cibles.

◇ Contexte

La distinction entre ces formes d'interaction individus-entreprise intervient lorsque les clients sont particulièrement actifs sur les réseaux sociaux, que la marque bénéficie d'ambassadeurs ou touche des influenceurs, qu'un segment de la clientèle nécessite une relation personnalisée, que la marque adopte un positionnement sociétal la conduisant à intervenir dans le débat public, etc.

Préparation et mise en œuvre

◇ Étapes

- 1 Procédez à la quantification de vos cibles : clients, prospects, ambassadeurs (► FICHE 54).
- 2 Comprenez leurs besoins en matière de relations et d'échanges avec l'entreprise. La réalisation de personas (► FICHE 40) pourra être utile à ce stade.
- 3 Positionnez chacune des cibles sur le graphique en précisant :
 - son effectif ;
 - son rôle-clé (acheteurs, ambassadeurs, détracteurs...) ;
 - son pouvoir d'influence sur les autres cibles et la sphère digitale ;
 - ses modes d'interaction privilégiés : relance téléphonique, ventes privées, blog, programme de bêta-testing, etc.

◇ Méthodologie et conseils

- Partez de votre RCU (Référentiel client unique) (► FICHE 42).
- Acceptez qu'un même individu puisse appartenir simultanément à plusieurs populations (► FICHE 54) et migrer de l'une à l'autre.
- Rappelez-vous qu'il est moins coûteux de reconquérir un client que d'en conquérir un nouveau, de vendre plus à un client actuel que de vendre une première fois à un nouveau client et qu'un client satisfait est toujours beaucoup plus enclin à devenir ambassadeur d'une marque (► FICHE 68).

OBSERVATIONS

La distinction entre ces modes d'interaction met en lumière la variété des rôles remplis par les consommateurs aujourd'hui, leur impact potentiel et l'importance de judicieusement proposer les bonnes fiches de communication en fonction des besoins des individus.

Le peer-to-peer



TEMPS • plusieurs années

NOMBRE DE PERSONNES • 20 et +

DIFFICULTÉ • ★ ★ ★

Présentation

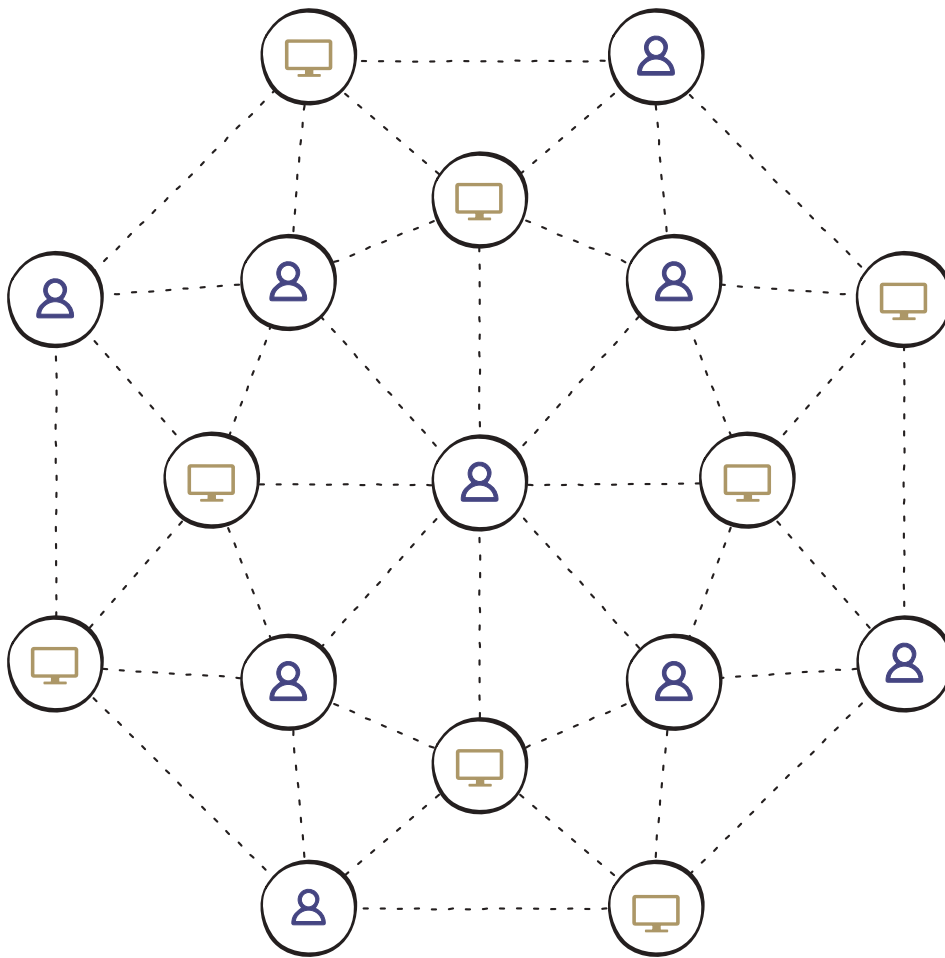
Plus qu'une fiche à proprement parler, mais en passe de le devenir, le peer-to-peer est un type de réseau informatique, envisagé comme une communauté dans laquelle chaque individu met à disposition des autres les ressources de son ordinateur (puissance de calcul, mémoire disponible, connexion Internet). Les tout premiers sites de téléchargement de musique, comme Napster, puis de *streaming* reposent sur ce principe.

Par-delà sa dimension purement technologique, le peer-to-peer a inspiré de nouveaux modèles économiques proprement numériques comme celui de Waze¹, l'économie collaborative, ou même la *blockchain*. Les entreprises s'interrogent aujourd'hui sur la meilleure manière de décliner cette approche, conçue pour des machines, aux hommes et aux organisations (► FICHES 57 ET 59).

POUR ACCOMPAGNER

Cette fiche pourra être combinée avec le management agile, l'holocratie, le Digital Quotient.

¹ Waze est une application mobile GPS, rachetée par Google, qui propose une navigation en temps réel prenant en compte l'état du trafic. Ceci est rendu possible parce que chaque utilisateur autorise l'application à le géolocaliser et donc à déduire s'il est coincé dans un embouteillage ici ou là, confronté à une rue en travaux ailleurs, ou roule à vitesse normale à tel endroit.



S'ORGANISER COMME LE FONT SI BIEN
LES MACHINES

Dans un monde où nos ordinateurs partagent déjà entre eux, plus volontiers que nous-mêmes, l'entreprise a intérêt à promouvoir une culture du partage humain.

Astuce

- ◆ La démarche doit être accompagnée de beaucoup de pédagogie.
- ◆ L'impact juridique de ce type de démarche doit être parfaitement analysé en amont.
- ◆ L'implication des partenaires sociaux est un prérequis.

Au sommaire

◇ Objectif

FAVORISER la collaboration entre les individus.

DISTILLER un brin d'holocratie dans les organisations (► FICHE 59).

DÉVELOPPER l'intelligence collective.

DÉPASSER les silos.

OUVRIR l'entreprise sur l'extérieur.

◇ Contexte

Lorsque la culture d'entreprise favorise les notions de périmètres, de territoires et de silos, adopter une logique peer-to-peer peut encourager la collaboration entre les individus.

À l'ère où les usages professionnels évoluent à grande vitesse (smartphones d'entreprise, fiches collaboratives, télétravail, écrans partagés, Skype, BYOD¹...) favorisant mobilité, ubiquité et éloignement, il importe d'adapter les modes de fonctionnement de l'entreprise.

¹ BYOD, acronyme anglais signifiant *bring your own device* (« apportez vos appareils personnels ») ; en français, PAP pour « prenez vos appareils personnels » ou AVEC pour « apportez votre équipement personnel de communication », est une pratique qui consiste à utiliser son propre équipement (smartphone, ordinateur, tablette...) dans un contexte professionnel.

Préparation et mise en œuvre

◇ Étapes

❶ Utilisez, inventez des fiches de partage ultra-low-tech mais ultra-innovantes : cartes à jouer créatives, *serious play*, plateaux de jeux de stratégie, Lego... afin de roder vos processus collaboratifs.

❷ Impliquez dans le cadre d'une expérimentation de co-conception, présentée

comme telle, des clients susceptibles d'adhérer à la démarche.

❸ Tirez les enseignements afin d'améliorer en permanence dans une logique de *lean management* (► FICHE 2).

◇ Méthodologie et conseils

- Il est impératif de reconnaître que ce ne sont pas les fiches qui transforment les hommes, mais le contraire. Exemple : si des équipes ne veulent pas collaborer, aucun RSE ou solution dite collaborative (Slack, Chatter, Yammer) n'y fera rien. Il est parfois judicieux de corréler la démarche à un réaménagement des locaux (changement de mobilier, nouvelle organisation de l'espace) afin de favoriser les échanges.
- Il est primordial de garder à l'esprit que les échanges les plus constructifs et productifs se font, du moins dans les cultures latines, hors des murs de l'entreprise (à la cantine, au téléphone, en voiture en rentrant d'un rendez-vous, dans les transports)¹.

OBSERVATIONS

■ L'enrichissement mutuel.

■ L'accélération de la synergie entre l'homme et la machine.

¹ Ben Waber, Jennifer Magnolfi, Greg Lindsay, "Workspaces that move people", Harvard Business Review, 2016.

Le modèle RAPID de Bain



TEMPS • plusieurs mois

NOMBRE DE PERSONNES • 2 à 10

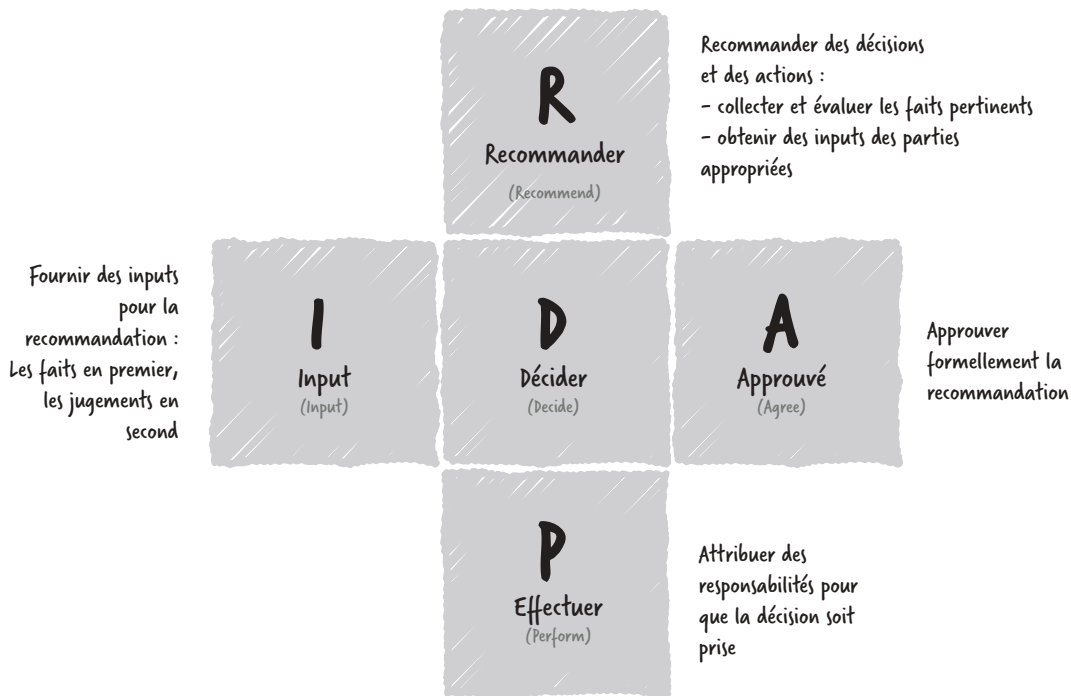
DIFFICULTÉ • ★★★

Présentation

Du fait de sa nouveauté, le numérique projette les décideurs hors de leur zone de confort. La décision demeurant indispensable, le modèle RAPID de Bain donne du recul sur la décision elle-même.

Il part du constat que la décision est désormais moins centralisée, plus complexe, plus difficile à prendre, menacée de ne pas être suivie dans les faits. C'est un phénomène que la turbulence du monde numérique accentue.

La fiche distingue alors cinq rôles à l'intérieur du processus de décision : *Recommend, Agree, Perform, Input, Decide*. Des responsables pour chacun de ces rôles sont ensuite nommés avec des missions précises.



ORGANISER LA PRISE DE DÉCISION LORSQU'ON EST HORS DE SA ZONE DE CONFORT

Source : Bain & Company



Le numérique conduit à prendre des décisions souvent hors de sa zone de confort. Organiser le processus de décision lui-même atténue cette difficulté.

Astuce

- ◆ Il est primordial de s'assurer du soutien du management qui verra des personnes de son équipe nommées responsables de certains rôles.
- ◆ La qualité des *inputs* fournis conditionnera largement la pertinence de la décision.

Au sommaire

◇ Objectif

RENDRE possible la décision face à des configurations de marché tout à fait inédites.

PRENDRE en compte et impliquer tous les départements de l'entreprise concernés par la décision.

FAVORISER la collaboration en aval, grâce à une concertation amont.

EXPLOITER les interstices aux frontières des métiers de l'entreprise, où se loge souvent le numérique.

◇ Contexte

Lorsque l'entreprise est confrontée à une situation qui appelle une décision affectant plusieurs de ses métiers ou entités ou départements, ce qui est fréquent avec le numérique, le modèle RAPID apporte une solution.

Quand l'alignement stratégique des différentes entités d'une entreprise a tendance à s'étioler, la fiche aide à remettre les équipes dans la même direction.

Préparation et mise en œuvre

◇ Étapes

- ❶ Réaliser une radiographie des décisions dans l'entreprise.
- ❷ Remettre à plat le processus de décision en instaurant le modèle RAPID comme cadre de référence.
- ❸ Mettre en application le nouveau processus d'élaboration d'une décision.

◇ Méthodologie et conseils

- Désigner préalablement des groupes destinés à fournir des inputs.
- S'attacher à ne recueillir que les inputs vraiment cruciaux.
- Présenter la recommandation à tous et s'assurer qu'un accord formel lui est donné.
- Prendre la décision sachant que le détenteur du « D » de Décision en sera également le responsable.
- Partager de manière transparente le processus qui a conduit à la prise de décision avec les équipes qui la mettront en œuvre.

OBSERVATIONS

La fiche permet d'instaurer un nouvel état d'esprit stratégique.

Le centre de gravité du choix stratégique dans lequel l'entreprise s'engagera suite à la décision prise est mieux identifié.

Les impacts sur les différents métiers sont intégrés à la décision.

La décision est plus solide, mieux ancrée dans la stratégie de l'entreprise et donc moins contournée, contestée ou amendée par la suite.

Le Digital Radar de Bain & Company



TEMPS • plusieurs mois

NOMBRE DE PERSONNES • 2 à 10

DIFFICULTÉ • ★ ★ ★

Présentation

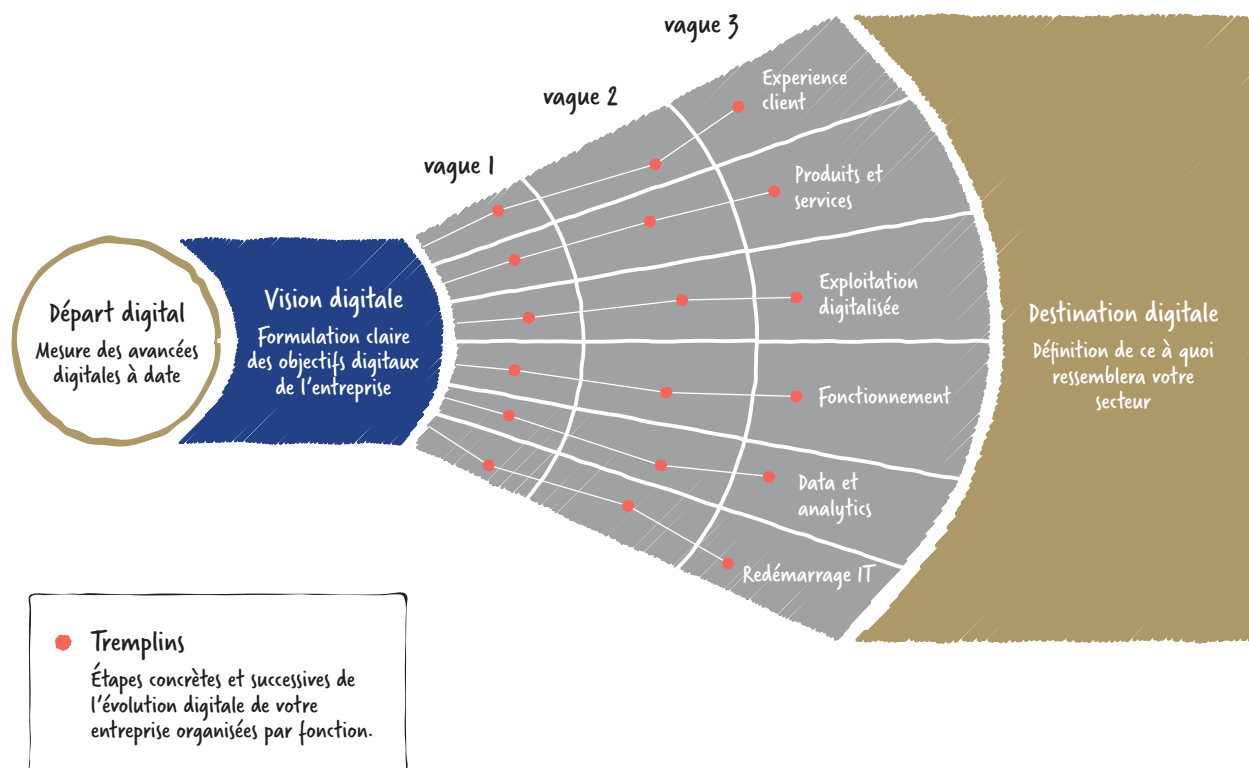
Les champions du numérique (Amazon, Uber, Google...) ont inscrit le changement continu au cœur de leur ADN. Néanmoins, le changement qu'impose le numérique est plus complexe à mettre en œuvre au sein d'entreprises plus traditionnelles. La meilleure façon pour elles d'avancer est de trouver le meilleur équilibre entre la posture de *dreamers* des entreprises digitales (voyant à long terme, espérant changer le monde, autorisées à ne pas gagner d'argent pendant des années par le capital-risque) et celle des *doers* (ayant des clients historiques à satisfaire, des actifs, des objectifs commerciaux et financiers à atteindre).

Le Digital Radar (*radar numérique*) de Bain aide les entreprises à identifier dans quels domaines elles peuvent progresser concrètement (pragmatisme) tout en alimentant une vision inspirante (ambition).

Source : Bain & Company

L'union difficile entre la réalité quotidienne

Bain Digital Radar SM challenges leaders to create
a bold vision grounded in step-by-step practicality



de l'entreprise et le caractère très

inspirationnel

du numérique est un mariage de raison.

Astuce

- ◆ N'essayez pas à tout prix de faire comme les champions d'Internet.
- ◆ Synchronisez entre elles les différentes initiatives.

Au sommaire

◇ Objectif

LANCER un processus pragmatique de digitalisation de l'entreprise.

PRÉSERVER une vision sans risquer d'en faire un vœu pieux.

SUSCITER l'adhésion des collaborateurs avec une démarche prenant en compte la réalité de l'entreprise.

◇ Contexte

Pour une entreprise consciente qu'il lui faut trouver sa propre voie numérique, sans imiter les champions d'Internet auxquels elle ne ressemblera jamais, le Digital Radar de Bain permet le changement dans la continuité.

Préparation et mise en œuvre

◇ Étapes

- ❶ Réduisez délibérément l'étendue de la vision de l'entreprise en répartissant 1 000 points entre les différentes initiatives digitales actionnables.
- ❷ Progrezsez à votre rythme en marquant de pierres blanches les avancées de nature à illustrer la vision.
- ❸ Créez le *momentum* dans le temps en montrant que vous suivez plusieurs voies simultanément pour minimiser les risques de fausse route et éviter la démobilisation des équipes.

◇ Méthodologie et conseils

- Optez pour une vision que les entreprises qui risqueraient de vous uberiser ne peuvent pas avoir.
- Partez des fondements de votre propre business en incluant à la démarche l'expérience client, le produit, les services et l'exploitation.
- Inscrivez au cœur du processus tous les éléments de nature à faire évoluer la culture (recrutement de nouveaux talents, organisation, processus), le développement des savoir-faire de l'organisation prise dans son ensemble, pour introduire le big data et l'analytics au cœur des décisions et le reboot de l'IT pour migrer vers plus d'agilité.
- Efforcez-vous d'imaginer comment convertir toutes les contraintes que vous auriez si vous cherchiez à imiter le digital champion de votre secteur en des opportunités pour une voie digitale alternative.

OBSERVATIONS

Le modèle prend en compte les contraintes opérationnelles de l'entreprise et part de sa réalité de tous les jours.

Il force la priorisation des initiatives selon le critère du pragmatisme.

La vision numérique de l'entreprise est préservée et protégée.

Les technologies exponentielles



TEMPS • plusieurs mois

NOMBRE DE PERSONNES • 20 et +

DIFFICULTÉ • ★ ★ ★ ★ ★

Présentation

Les technologies exponentielles sont, parmi les technologies de l'information, celles qui rendent possible la conversion au format numérique de ce qui était par nature physique, dans un monde où les choses se consomment désormais de plus en plus à la demande (musique, films, applications, déplacements, hébergement).

Les entreprises n'ayant pas su capitaliser sur l'émergence de ce nouveau type de technologies sont connues : Iridium, Kodak, Polaroid, Philco, Blockbuster, Nokia... et tant d'autres à venir.

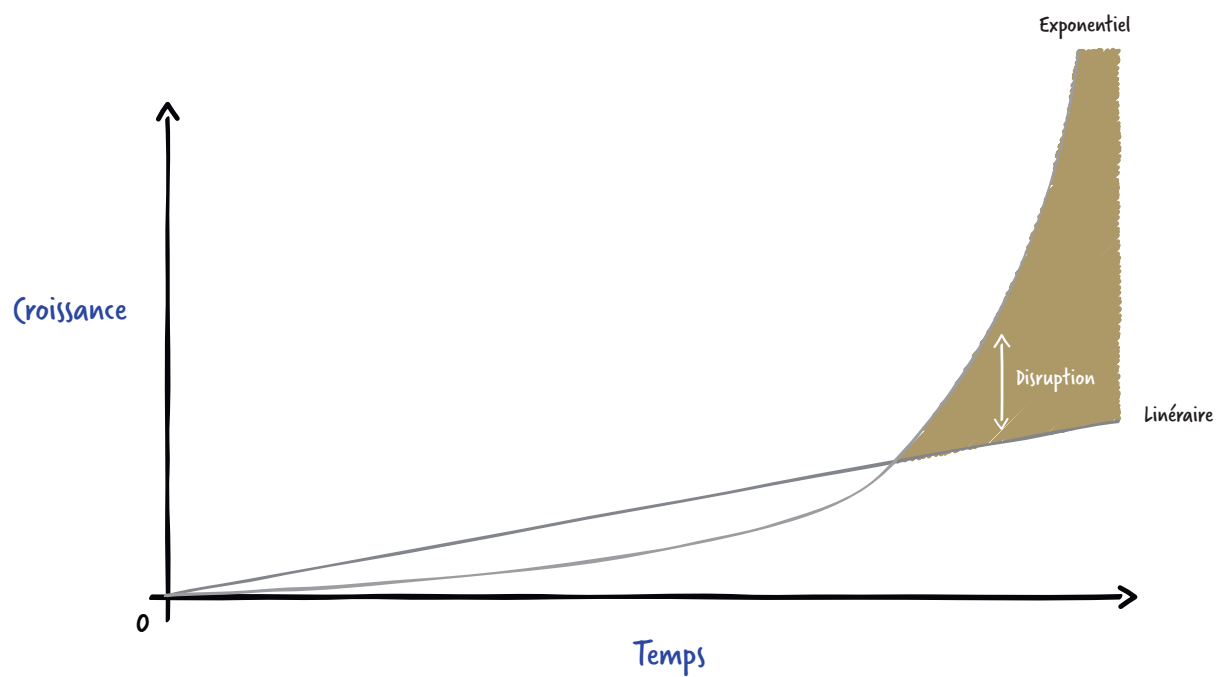
Savoir distinguer une technologie exponentielle d'une technologie nouvelle mais plus classique n'est plus une option, mais un impératif stratégique.



POUR ACCOMPAGNER

Cette fiche pourra être combinée avec le cycle de Hype.

Linear vs. Exponential



REPÉRER LES LAMES DE FOND TECHNOLOGIQUES

Source : d'après Peter Thiel, *Blake Masters, Zero to one : notes on startups, or how to build the future*, Crown Business, 2014.

La puissance de l'impact des nouvelles technologies est tellement hétérogène qu'il n'est plus imaginable de rater le prochain grand événement. L'avenir de l'entreprise en dépend.

Astuce

- ◆ Veillez à ne pas créer à cette occasion un choc générationnel en interne, qui opposerait les anciens et les nouveaux ou pire, les jeunes et les moins jeunes.
- ◆ Prenez en compte que plus on travaille depuis longtemps dans un secteur, plus il est douloureux d'admettre que les choses ne seront désormais plus comme avant. Les membres d'un comité de direction réalisent parfois avec une telle démarche qu'ils ont plus à perdre que les jeunes gens, fraîchement arrivés, n'ont à gagner.

Au sommaire

◇ Objectif

PRENDRE conscience des potentialités de nouvelles technologies qui, bien utilisées par des entreprises agiles, pourraient littéralement *disrupter* toute une industrie.

◇ Contexte

Pour les entreprises qui vendent quelque chose de physique et de potentiellement transformable en un nouveau service digital, l'observation, la compréhension et l'adoption des technologies exponentielles – non plus envisagées comme menaces mais comme nouvelles opportunités – sont un élément clé.

Préparation et mise en œuvre

◇ Étapes

- ❶ Dressez un panorama des technologies susceptibles d'affecter votre portefeuille d'activités.
- ❷ Repérez les nouveaux entrants, les candidats à l'uberisation de votre secteur, les progrès et les améliorations de chaque technologie elle-même.
- ❸ Précisez pourquoi, comment et à quelles conditions le produit ou le service que vous vendez risquerait de ne plus exister dans sa forme actuelle ou pourrait devenir une application mobile, un site web, un nouvel objet connecté, etc.

◇ Méthodologie et conseils

- Diminuez le caractère anxiogène de l'approche en introduisant de la ludification (gamification).
- Présentez les menaces (start-up notamment) avec le maximum d'informations factuelles et chiffrées (CA, espoir de rentabilité, capitaux limités pour des investissements importants...) afin d'atténuer la peur qu'inspirent les start-up aux acteurs établis et dont elles savent parfaitement jouer.
- Associez les plus jeunes de votre entreprise, largement plus familiers des usages numériques et plus à même d'apporter un regard neuf.
- Utilisez intensément les applications, sites ou technologies identifiées dans la première phase.

OBSERVATIONS

■ Anticiper les menaces d'uberisation ou de *disruption*.

■ Mettre indirectement l'entreprise sur la voie de son *auto-disruption* (stratégie à la mode proclamée comme remède à la *disruption par autrui*).

La loi 70/20/10

Présentation



TEMPS • plusieurs années

NOMBRE DE PERSONNES • 210 à 20

DIFFICULTÉ • ★ ★ ★

« Coca-Cola, c'est ça. » C'est surtout une entreprise qui, tout comme d'autres grands groupes allant de L'Oréal à Google, a parfaitement su mettre en pratique la loi dite de 70/20/10.

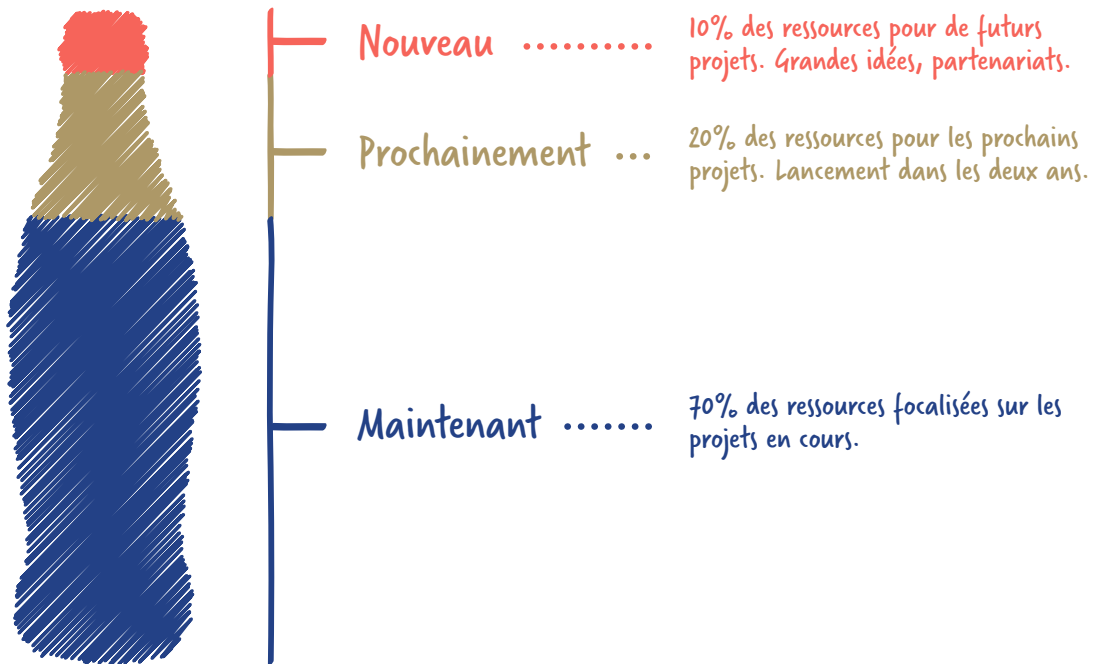
La digitalisation d'une entreprise est particulièrement consommatrice de capitaux, de ressources, d'investissements, d'implication du *top management*, de temps des collaborateurs pour actualiser leurs compétences, etc.

L'arbitrage à effectuer alors pour répondre aux exigences grandissantes du digital (innovation, rapidité, agilité, mutation, internationalisation) tout en préservant l'activité principale de l'entreprise (à l'origine de son chiffre d'affaires, de la rentabilité et de sa pérennité) est particulièrement difficile. La loi 70/20/10 apporte une réponse simple et opérationnelle à cette problématique.

POUR ACCOMPAGNER

Cette fiche pourra être combinée avec l'Open Innovation.

Stratégie 70 / 20 / 10 de Coca-Cola



INVESTIR DANS L'INNOVATION SANS PÉNALISER
L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE DE L'ENTREPRISE

Source : d'après Andrew McAfee, Didier Bonne, George Westerman, Leading digital, Harvard Business Review Press, 2014.



La digitalisation peut détourner l'entreprise de son core business. L'arbitrage difficile entre innovation et préservation du CA est néanmoins possible.

Astuce

- ◆ Si la règle porte sur les ressources allouées, elle ne doit pas systématiquement être appliquée aux investissements. Une tentation fréquente.
- ◆ Évitez de la mettre en place à petit pas, en instaurant une règle transitoire du type 85/10/5 la première année. Les difficultés forcément rencontrées la première année pourraient encourager à ne pas aller plus loin et à faire de ce découpage transitoire une règle durable.

Au sommaire

◇ Objectif

ASSURER l'évolution de l'entreprise, de son offre, de ses modes opératoires pour qu'elle reste compétitive.

PERMETTRE l'innovation tout en préservant le core business.

◇ Contexte

L'évolution de l'écosystème de l'entreprise, lié au développement numérique, n'a jamais rendu autant nécessaire l'innovation ou, a minima, l'évolution significative de tout ce qui lui permet d'être compétitive aujourd'hui. La loi 70/20/10 fournit les ordres de grandeurs pour arbitrer entre des prises de risques nécessaires et la préservation de l'activité de l'entreprise.

Préparation et mise en œuvre

◇ Étapes

- 1 Recensez exhaustivement l'ensemble des initiatives, des développements, des projets de votre entreprise.
- 2 Répartissez-les selon trois critères :
 - Now, qui comprendra tout ce qui contribue à faire vivre l'entreprise aujourd'hui et consommera 70 % des ressources.
 - Next, qui réunira les développements, les innovations et les projets destinés à rester compétitif
 - ou prendre un temps d'avance dans les deux prochaines années, et représentera 20 % des ressources.
 - New, qui englobera tout ce qui dépasse un horizon de trois ans et se veut particulièrement innovant, en occupant 10 % des ressources restantes.
- 3 Opérez les ajustements organisationnels nécessaires à cette stratégie.

◇ Méthodologie et conseils

- Instaurez cette règle lors de la construction budgétaire annuelle ou lors de moments clés de la définition de la stratégie. Dans le cas où l'entreprise recourt à l'Open Innovation (innovation ouverte) (► FICHE 28), dotez-vous d'une règle claire relative à la prise en compte ou non des ressources externes dans ce découpage.
- Évitez la tentation de recourir au temps partagé d'un même collaborateur entre Now et New par exemple. Les exigences et les urgences du core business finiraient par engloutir le temps dévolu à l'innovation.

OBSERVATIONS

La règle apporte une réponse claire à une problématique difficile.

Elle est rassurante, du fait de son adoption désormais massive par bon nombre de grands groupes et donc peu contestable ou négociable.

Elle laisse de la place à l'innovation.

La matrice MIS Capgemini



TEMPS • plusieurs mois

NOMBRE DE PERSONNES • 2 à 10

DIFFICULTÉ • ★ ★ ★

Présentation

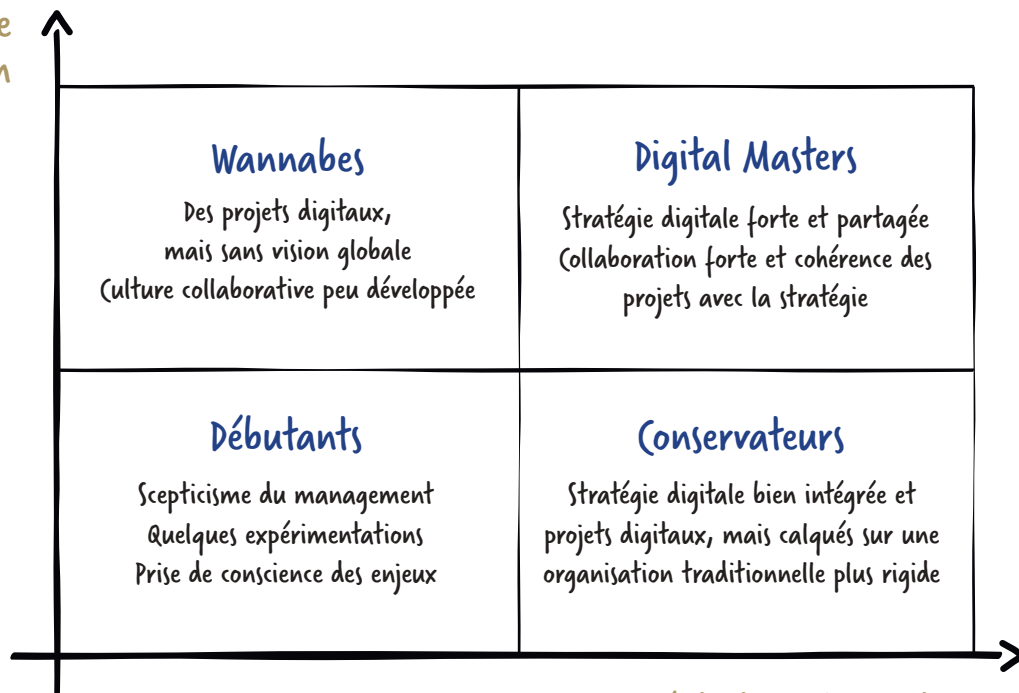
Définir le niveau de maturité digitale d'une entreprise est une question clé, à laquelle répond cette matrice. Elle constitue pour les entreprises un outil d'autodiagnostic sur leur niveau de digitalisation. Le développement digital des entreprises devient un enjeu majeur de transformation globale (productivité, innovation, management, organisation). Si le quoi et le pourquoi de la transformation digitale sont désormais largement compris, le comment l'est moins. Cette matrice permet d'évaluer les entreprises en termes de développement digital et d'orienter leurs développements en ce sens.



POUR ACCOMPAGNER

Cette fiche pourra être combinée avec le Digital Quotient.

Degré de digitalisation



Degré de transformation
du Management

DÉTERMINER SA MATURITÉ DIGITALE

Source : MIT et Capgemini Consulting



Le degré de digitalisation d'une entreprise peut se mesurer avec quatre configurations possibles en fonction du nombre de processus numérisés et de l'évolution de la culture de l'entreprise.

Astuce

- ◆ Gardez un œil sur d'autres aspects de la transformation digitale que l'on ne peut pas résumer uniquement à des évolutions de processus et à des styles de management.
- ◆ Interrogez-vous sans cesse sur la validité et la pertinence des moyens utilisés pour évaluer le degré d'appétence, de compétence et de maturité digitale des managers.

Au sommaire

◇ Objectif

Les travaux réalisés par le *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) sur le thème des stratégies digitales, en collaboration avec le cabinet de conseil Capgemini, ont ouvert un champ d'investigation sur le thème de l'intensité numérique. Le niveau d'intensité numérique est alors apprécié selon deux axes : le premier axe est celui de la digitalisation des processus de l'entreprise. Il consiste à lister les processus de l'organisation, à s'assurer de leur éligibilité digitale et à mesurer leur niveau d'avancement. Il produit un pourcentage représentatif des efforts numériques consentis au sein d'une organisation. Le deuxième axe est celui de l'intensité du *sponsoring* du digital par le management, de l'appropriation des enjeux numériques par les équipes dirigeantes, du changement de posture engendré.

◇ Contexte

Le croisement des deux axes produit une matrice qui offre une typologie des organisations. On peut ainsi parler de maturité numérique endogène car les deux axes portent sur des éléments internes. Cette matrice donne aussi des pistes aux entreprises pour définir des actions en vue de mettre en œuvre une transformation digitale. Une stratégie pensée à partir de cette matrice se décomposera en deux axes. Le premier visera à définir les processus critiques en termes de digital et les alternatives technologiques les rendant possibles. Les processus seront ainsi gérés séparément en mode

projet ou par grappe selon des contraintes technologiques et organisationnelles. Le deuxième axe visera à former la ligne managériale à son double rôle de relais et de co-constructeur des processus numériques accompagnant des changements organisationnels, de gouvernance et de posture.

Préparation et mise en œuvre

◇ Étapes

- 1 Listez exhaustivement tous les processus de l'organisation
- 2 Déterminez pour chacun son éligibilité numérique (s'il peut être digitalisé en partie ou complètement).
- 3 Définissez le pourcentage de processus actuellement digitalisés par rapport aux processus éligibles.
- 4 Évaluez le niveau des compétences numériques des managers.
- 5 Positionnez votre entreprise dans l'une des configurations possibles proposées par la matrice.

◇ Méthodologie et conseils

La matrice distingue les débutants avec peu de processus en voie de digitalisation et un soutien quasi nul par le management. La stratégie digitale se limite alors à quelques expériences isolées difficilement généralisables. Les conservateurs forment une catégorie dans laquelle la ligne managériale est très motivée et compétente pour le changement, mais exploite peu le numérique pour y parvenir. Les imitateurs technologiques représentent ceux qui pensent que le changement se fait uniquement avec méthode. Ils adoptent toutes les technologies à la mode sans s'assurer de leur utilité et du support des managers. Les digitaliseurs sont les plus compétents pour opérer la transition. Ils veulent et savent utiliser les technologies tout en mobilisant le management. Ils disposent d'un réseau de *leaders* internes avec lesquels ils montent des dispositifs expérimentaux pour faire bouger les lignes et faire évoluer les usages en en créant de nouveaux.

OBSERVATIONS

L'étude MIT Capgemini montre que les entreprises appelées *digital masters* parce qu'elles ont le niveau de maturité numérique le plus élevé sont 26 % plus profitables et ont une valorisation sur les marchés financiers supérieure de 12 % par rapport à leurs homologues.

L'approche montre que certains secteurs sont plus en avance que d'autres. Le pourcentage de *digital masters* au sein d'un secteur permet de le mesurer. Ainsi, l'IT et la banque ont respectivement 38 % et 35 % de *digital masters* contre 12 % dans l'industrie et 7 % dans la pharmacie. Une des raisons avancée pour expliquer ces différences est l'implication des dirigeants dans la transformation digitale de leur entreprise.

Le cycle du Hype

Présentation



TEMPS • plusieurs années

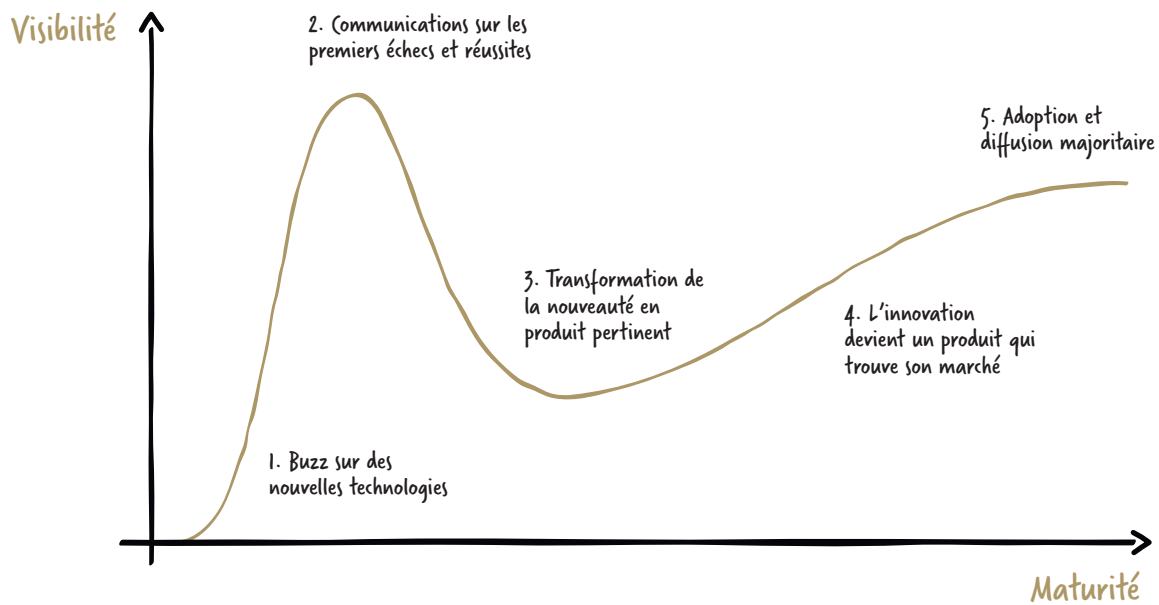
NOMBRE DE PERSONNES • 20 et +

DIFFICULTÉ • ★ ★ ★

Le cycle du *Hype*, parfois appelé la courbe *Hype*, est une figure qui positionne les technologies selon cinq phases clés qui illustrent les étapes de leur maturité. Cette courbe offre une lecture macro des technologies émergentes à la disposition des entreprises à un moment donné. Pour les sociétés purement numériques, et notamment les *start-up*, ce cycle sert à repérer où se situe la technologie développée par l'entreprise.

POUR ACCOMPAGNER

Cette fiche pourra être combinée avec le *Digital Radar*.



ÉVALUER LA MATURITÉ D'UNE NOUVELLE TECHNOLOGIE

Source : Gartner Group



Par-delà les effets de mode, très puissants dans le numérique, le cycle du Hype permet à une entreprise de se positionner sur une technologie en fonction de son niveau de maturité.

Astuce

- ◆ Garder à l'esprit que le cycle du Hype relève davantage de la communication engendrée au sujet d'une nouvelle technologie que de la technologie elle-même.

Au sommaire

◇ Objectif

La transformation digitale a longtemps été abordée comme un empilement de technologies : plus une entreprise avait mis en place des technologies dites numériques et plus son niveau de « digitalisation » était considéré comme élevé. *Gartner Group* a été un des premiers à proposer une analyse en termes de maturité des technologies, poussant les entreprises à s'appuyer sur les plus pérennes.

◇ Contexte

Le *Gartner Group* analyse chaque année les technologies et les positionne sur la courbe des innovations *Hype*, grâce à laquelle les entreprises s'assurent de leur maturité et de leur pertinence au regard de leurs besoins internes.

Préparation et mise en œuvre

◇ Étapes

Le cycle *Hype* propose cinq phases d'adoption d'une technologie :

- 1 Le lancement de la technologie prometteuse qui arrive généralement sur le marché avec des prototypes non stabilisés.
- 2 Le pic des espérances exagérées : la communication sur les premiers échecs et réussites, l'emballement médiatique de nombreuses *start-up* qui émergent autour de la technologie.

3 Le gouffre des désillusions : les produits ne répondent finalement pas aux attentes exagérées et les difficultés à trouver un modèle économique des acteurs référents engendrent une médiatisation négative.

4 La pente de l'illumination : des entreprises persistent et proposent une deuxième génération de produits, de meilleure qualité. Dès lors, un marché se constitue et se développe.

5 Le plateau de productivité : la technologie est stabilisée et permet le développement de nouveaux produits qui s'insèrent dans un marché plus ou moins étendu.

◇ Méthodologie et conseils

Cette courbe classe les technologies sur le marché en fonction de leur maturité, afin de différencier celles qui sont en phase d'explosion (les trois premières étapes) et celles qui sont opérationnelles sur le marché (les deux dernières étapes). La troisième étape (*Trough of Disillusionment*) est clé puisqu'elle coïncide avec le passage de l'innovation à l'invention. Le produit devient une solution réelle et rentre ainsi dans les usages des utilisateurs.

OBSERVATIONS

Cette courbe délibérément très macro permet de prendre du recul sur certaines technologies qui sont parfois présentées de manière trop optimiste.

Elle montre qu'il y a une notion clé de maturité et qu'il est important pour une entreprise de savoir à quel moment parier sur une technologie en fonction de cette maturité.

Le modèle opérationnel des technologies digitales



TEMPS • plusieurs mois

NOMBRE DE PERSONNES • 20 et +

DIFFICULTÉ • ★

Présentation

La révolution digitale a placé l'IT encore plus près du centre de gravité de l'entreprise.

Les nouveaux besoins ne se comptent plus : rapidité, sécurité, personnalisation, transparence, expérience utilisateur, gestion omni-canal, modularité, cloud, gestion des données, SaaS¹, analytics, agilité...

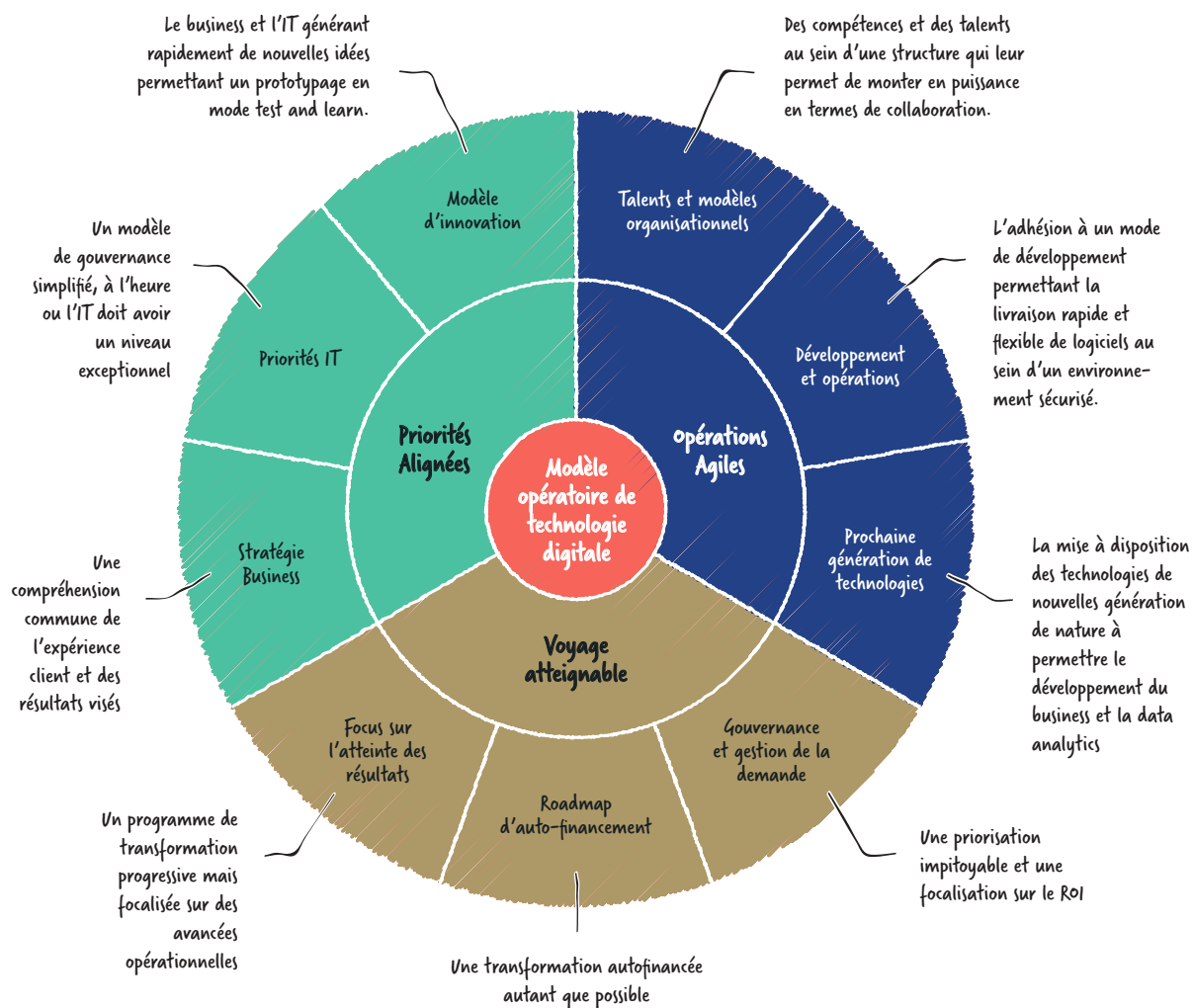
Afin d'aider les entreprises à amorcer une véritable relance de leur informatique, Bain propose un modèle précisant les attributs et les caractéristiques de la nouvelle version, articulé autour de trois « A » :

- Aligned priorities (alignement des priorités)
- Agile IT operating model (modèle opérationnel agile)
- Affordable journey (scénario économiquement raisonnable)

POUR ACCOMPAGNER

Cette fiche pourra être combinée avec le Digital Radar.

¹ Le mode SaaS (Software as a Service) est un concept relativement récent grâce auquel une entreprise s'abonne à un logiciel afin de l'utiliser à distance, au lieu de l'acquérir sous forme de licences et de devoir l'installer sur les ordinateurs de son personnel.



REPENSER SON IT À L'HEURE DU NUMÉRIQUE

Source : Bain & Company

Si elle pouvait reconstruire son informatique en partant de zéro, aucune entreprise ne la reproduirait à l'identique.

Astuce

- ◆ Ne pas négliger les aspects de sécurité relayés au second plan par le modèle.
- ◆ Être attentif à ne pas créer une informatique trop dépendante de celles d'autres acteurs¹.
- ◆ Éviter d'opter pour une *shadow IT* qui ne permet que très difficilement d'impliquer les entités opérationnelles.

¹ Twitter a subitement fermé son API en 2012 pour forcer ses utilisateurs à adopter le service de TweetDeck, une société que Twitter venait de racheter. En 2016, Facebook a également fermé son API aux développeurs des quelque 600 000 applications mobiles qui l'utilisaient, suite à un changement de stratégie, leur demandant de trouver une solution en quelques semaines seulement.

Au sommaire

◆ Objectif

SENSIBILISER les directions au rôle de plus en plus critique que joue et jouera l'informatique dans la manière dont toute entreprise opère.

DOTER l'entreprise d'une vision structurante et exhaustive d'une informatique cible.

FAMILIARISER les directions avec de nouvelles notions proprement numériques et incontournables : *cloud*, SaaS, API¹...

◆ Contexte

Toute entreprise voyant le rôle de son informatique de plus en plus prégnant dans la manière dont elle réalise son métier ou tout simplement freinée, gênée par une informatique vue de plus en plus comme une énorme machine complexe, coûteuse et peu évolutive, verra dans ce modèle une boussole à suivre.

¹ Une API (*Application Programming Interface*) est un ensemble normalisé de classes, de méthodes ou de fonctions qui sert de façade par laquelle un logiciel offre des services à d'autres logiciels.

Préparation et mise en œuvre

◇ Étapes

- ❶ Aligned les priorités en veillant à encourager une culture récompensant les expérimentations conduites conjointement par l'IT et les *business units*, allouez un budget spécifique, écarter les projets non indispensables, mandatez un responsable, associez celles et ceux qui connaissent le mieux l'activité de l'entreprise.
- ❷ Mettez en place un mode de fonctionnement agile en recrutant de nouveaux talents, en acceptant de voir coexister un temps deux informatiques, en développant des compétences en code et en modernisant votre architecture.
- ❸ Optez pour le *cloud* afin de rendre vos coûts variables et priorisez fortement les futurs développements.

◇ Méthodologie et conseils

- Repartez d'une page blanche afin de repenser votre informatique en fonction des nouveaux besoins de votre entreprise.
- Ne raisonnez pas en fonction de ce qu'il est possible de faire aujourd'hui, mais en fonction de ce qui sera faisable demain.
- Contrebalancez l'optimisme que pourrait susciter cette fiche avec le Digital Radar de Bain (► FICHE 8).
- Prémunissez-vous contre l'optimisme des professionnels de l'informatique, toujours enclins à sous-estimer la complexité et à minimiser les délais.
- Donnez la parole aux nouveaux talents en les protégeant de la réticence au changement.

OBSERVATIONS

Le modèle est exhaustif.

Les grands besoins qu'une informatique idéale devrait couvrir sont clairement identifiés.



2

LA STRATÉGIE

**« EN MAJORITÉ,
LES ENTREPRENEURS
AIMENT MIEUX ÉCHOUER
DE MANIÈRE CONVENTIONNELLE
QUE RÉUSSIR DE MANIÈRE
NON CONVENTIONNELLE. »**

Marc Andreessen

Pionnier du numérique, membre de l'équipe d'étudiants de l'université de l'Illinois qui, en 1993, a développé Mosaic, le tout premier navigateur web complet. Investisseur à succès de la *Silicon Valley*, il a, avec James Clark, cofondé Netscape, première entreprise entièrement orientée vers Internet.

LA STRATÉGIE



FICHES • 10

Au sommaire

Voici un cahier composé d'une dizaine de fiches destinées à définir une stratégie digitale ou bien à améliorer une stratégie classique grâce à des ressources digitales.

Les férus de rupture s'intéresseront aux fiches 16, 17 et 22, tandis que les plus sensibles privilégieront les fiches 14, 15, 20 et 21.

Les fiches 18, 19, 22 et 23 feront quant à elles le bonheur de celles et ceux en recherche de nouveautés.

La stratégie chinoise

L'art de la guerre

Généralement, dans une bataille, ce sont les assiégés qui disposent de l'avantage. Ils sont protégés dans leur forteresse, ont des munitions et des vivres pour résister à un assaillant plus fragile. Pour les entreprises, il en est de même. Les assiégés, c'est-à-dire les entreprises déjà en place sur le marché, ont l'avantage. Elles ont l'expérience, des marques, des réseaux de distribution, des volumes permettant des économies d'échelle, contrairement aux entreprises assaillantes qui tentent de pénétrer sur leur marché.

Le retournement du rapport de force

Aujourd'hui toutefois, cette logique n'est plus nécessairement respectée. Les assaillants ont parfois l'avantage. Comme ils partent d'une page blanche, ils ne sont pas handicapés par des systèmes, des processus et des modes opératoires hérités du passé, des cultures d'entreprises antinomiques avec les exigences du numérique, des rythmes de décision trop lents, des silos, des jeux de pouvoir...

Les assaillants comme Uber ou Airbnb ne sont pas non plus handicapés par des actifs tels que des flottes entières de voitures à entretenir, des parcs complets d'hôtels à rénover, à nettoyer, à gérer...

Aujourd'hui, partir de rien peut donc devenir un avantage ! Après les États-Unis, marqués par l'*uberisation* des sociétés de taxis par l'entreprise éponyme, des fleuristes (Florist Now, ProFlowers, BlooThat), de l'hébergement (Airbnb), du support technique (Geekatoo), de la programmation informatique (Geek Hub), des personnels de ménage ou des artisans (TaskRabbit), des *data-scientists* eux-mêmes (Algorithmia), la vague déferle en France.

Sun Tsu est lu dans la Silicon Valley

Les acteurs du numérique l'ont compris : tout l'art de la guerre, dont est issue la stratégie, consiste précisément à attaquer la stratégie même de l'adversaire, à l'emmener sur des champs de bataille qui transformeront ses forces en faiblesses, à laisser le temps agir pour que ses points faibles finissent par l'étouffer...

Les règles ont changé, le théâtre dans lequel la bataille se livre est radicalement différent, de même que l'amphithéâtre dans lequel la stratégie d'entreprise s'enseignait il y a encore à peine dix ans.

Réinventer la stratégie

Puisque le numérique balaye tout sur son passage, cette seconde partie lui rendra la pareille en révélant certaines de ses stratégies secrètes, de ses ruses préférées, de ses armes de prédilection... tout en fournissant des modèles plus classiques destinés à infuser le numérique plus progressivement au sein de l'entreprise.

Ça vous à plus ?

Pour vous régaler encore, avec près d'une centaine d'autres recettes digitales, passez la commande

Commander ici

www.jouvenot.com

CONCEPTION GRAPHIQUE, ICONOGRAPHIE & MISE EN PAGES

nun { design & arts graphiques }

WWW.NUNDESIGN.FR

 [NUN.ARTPHOTOGRAPHIQUES](#)

 [NUN.DESIGNGRAPHIQUE](#)