Emily Metais-Wiersch David Autissier

LA TRANSFORMATION DIGITALE DES ENTREPRISES

Les bonnes pratiques

AXA, PERNOD RICARD, SANOFI FRANCE,
SCHNEIDER ELECTRIC,
LES ÉCHOS

EYROLLES

La transformation digitale à l'épreuve de la réalité

Le mouvement de la digitalisation est lancé depuis quelques années. Où en sont les entreprises aujourd'hui ? Comment ont-elles abordé le digital ? Avec quelles stratégies ? Quels sont les résultats ? Comment ont-elles fait pour mettre en œuvre cette transformation ?

Cinq entreprises représentatives de secteurs économiques différents ont partagé de manière ouverte et détaillée leurs expériences : AXA, PERNOD RICARD, SANOFI FRANCE, SCHNEIDER ELECTRIC et LES ÉCHOS. Cet ouvrage fait le point sur les questions suivantes :

- Quelle a été leur stratégie digitale ?
- Comment le digital est-il apparu ? Comment s'est-il pérennisé ?
- Quel a été l'impact du digital sur les business models, le fonctionnement de l'entreprise et les méthodes de travail ?
- Quelles initiatives digitales et quelles méthodologies ont permis d'atteindre les résultats ?

Un livre riche d'enseignements, véritable recueil de bonnes pratiques dans lequel le lecteur peut puiser.



© Roger Collomba

Emily Metais-Wiersch est directrice conseil en stratégie et management, spécialiste des transformations digitales. Enseignante-conférencière, elle est responsable d'un cycle de cours pour le groupe INSEEC et intervient à l'ESSEC. Auteur-chercheur, elle étudie l'évolution RH de l'entreprise, les compétences du 21e siècle et les approches interdisciplinaires.



David Autissier est maître de conférences habilité à diriger des recherches à l'IAE Gustave Eiffel et directeur de la chaire ESSEC du changement. Expert auprès de grands groupes en stratégie de transformation, il est l'auteur de nombreux ouvrages en changement et management.

www.editions-eyrolles.com

La transformation digitale des entreprises

Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05

www.editions-eyrolles.com

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans l'autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2016
ISBN : 978-2-212-56627-7

Emily Metais-Wiersch ■ David Autissier

La transformation digitale des entreprises

Les bonnes pratiques

EYROLLES

Sommaire

Le digital au cœur de toutes les stratégies d'entreprise 9

Le classement de la maturité digitale des entreprises 11

Informatique, Web, numérique et digital 12

Un nouveau cycle schumpétérien avec le digital ? 13

Le repositionnement du client au centre du modèle d'entreprise : « customer centric » 16

Les entreprises les plus digitales seraient aussi les plus rentables 17

Y a-t-il un ADN digital ? 20

La portabilité au cœur du digital 21

La nécessité d'un esprit entrepreneurial 25

© Groupe Eyrolles

Apprendre à fonctionner en écosystème 27

Il faut penser la transformation digitale 28

Études de cas

AXA 33
Le digital pour renouveler l'image et l'expérience de l'assurance, et inventer « l'assureur de demain »

AXA : digitaliser le monde réel et réinventer le métier d'assureur et assurbanquier mondial 34

La stratégie digitale d'AXA 36

Les initiatives digitales d'AXA 47

Les bonnes pratiques digitales d'AXA 67

Pernod Ricard 79
La digitalisation par le marketing client

L'entreprise Pernod Ricard : une « évolution digitale » au profit de la stratégie d'innovation permanente du groupe 80

La stratégie digitale du groupe Pernod Ricard 82

© Groupe Eyrolles

Les initiatives digitales 90

Les bonnes pratiques digitales 103

Sanofi France 109
Développer des outils digitaux utiles pour les professionnels de santé et leurs patients

Sanofi France au carrefour d'un monde de la santé en voie de digitalisation croissante ... 110

La stratégie digitale de Sanofi France : objectif, description détaillée et leviers d'application 116

Description détaillée de l'offre digitale de Sanofi France 118

Les initiatives digitales 125

Bonnes pratiques 136

Schneider Electric 141
Le digital pour synergiser le groupe, ajouter de la valeur pour les clients et partenaires et lancer des solutions globales innovantes

Schneider Electric : digitaliser pour simplifier, unifier et concrétiser le spécialiste mondial de la gestion de l'énergie et des automatismes 142

La stratégie digitale de Schneider Electric 144

© Groupe Eyrolles

Les initiatives digitales 151

Les bonnes pratiques 167

Les Échos 173
Le groupe média le plus digitalisé du secteu

Les Échos : journal centenaire devenu marque emblème d'un groupe diversifié et le plus digitalisé du secteur 174

La stratégie digitale du groupe *Les Échos* *176*

Les initiatives digitales 185

Les bonnes pratiques digitales 204

Conclusion
Vers un modèle de digitalisation ? 211

Index 215

© Groupe Eyrolles

Le digital au cœur de toutes les stratégies d'entreprise

L'année charnière du digital est probablement 2012, notamment en France. C'est le moment à partir duquel les entreprises sont sorties de l'ère Internet pour entrer dans celle du digital. À l'instar des startups, la plupart des grandes entreprises ont commencé à développer des projets qui ne visaient plus simplement à utiliser Internet *via* des sites mais à déployer des applications accessibles à partir de n'importe quel support (Smartphone, tablette et ordinateur) pour produire des services en liens directs et indirects avec leur métier et leurs prestations marchandes.

La transformation digitale s'est mise en route à partir de 2012 dans la plupart des grands groupes. Très rapidement, et pour répondre à ce besoin, nous avons pu observer des

© Groupe Eyrolles

méthodes émerger comme la méthode agile, qui était déjà connue en informatique, ou encore des manières d'expérimenter en marchant comme avec le lean startup. Au regard des investissements et du marché qu'elle constitue, de nombreux acteurs se sont positionnés sur la transformation digitale comme des cabinets de conseil, des SSII, des startups et des agences digitales en provenance de la communication et de la technologie. Ce sont tous ces acteurs qui construisent la transformation digitale des entreprises françaises et la société digitale de demain. Ne parle-t-on pas de « French Tech » pour symboliser la capacité française à exister dans un domaine dominé par les États-Unis ?

Notre propos est de faire un point à date sur cette révolution digitale au travers d'études de cas d'entreprises et de leurs réalisations en matière digitale. Ces trois ou quatre dernières années, comment les entreprises étudiées ont-elles abordé le digital ? Pour répondre à cette question, nous traiterons – pour les cinq grandes entreprises que sont AXA, Pernod Ricard, *Les Échos*, Sanofi France et Schneider Electric – les points suivants :

- Quelle a été leur stratégie digitale ?
- Quelles ont été les initiatives digitales menées et avec quels résultats ?
- Quelles sont les bonnes pratiques en matière de digitalisation ?

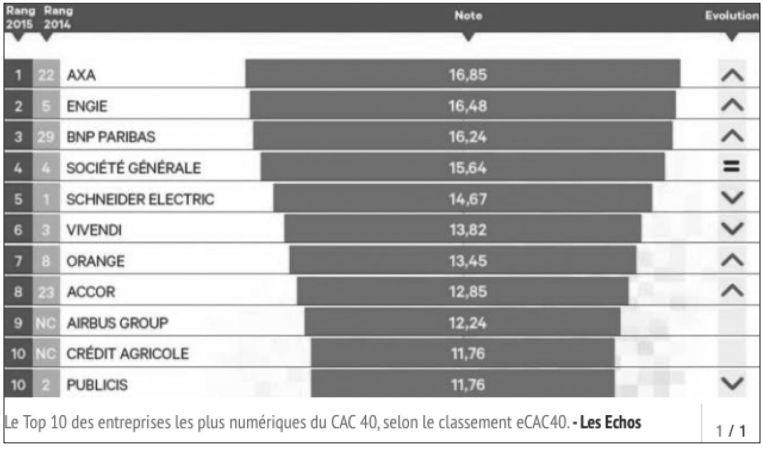
Ces cinq entreprises ont accepté de jouer le jeu du partage et de l'ouverture sur leur parcours digital ces dernières années. Nous remercions toutes les personnes qui ont bien voulu répondre à nos questions, nous permettant ainsi de formaliser cet ouvrage qui se veut être un recueil de bonnes pratiques permettant de comprendre comment des entreprises passent du discours à l'action en matière de digital.

Ce chapitre introductif vise à définir ce que l'on nomme digital, transformation digitale et monde digital.

© Groupe Eyrolles

Le classement de la maturité digitale des entreprises

Tous les ans, le journal *Les Échos* publie le classement de la maturité digitale des entreprises en analysant plusieurs variables que sont la visibilité en ligne de l'entreprise, l'écosystème digital dont elle dispose, la maîtrise des technologies digitales, la culture digitale de ses employés et la maîtrise de la sécurité, notamment des données. Toutes ces notions sont évaluées pour constituer selon des pondérations un indice global. Cet indice nous renseigne sur des thématiques concrètes par lesquelles se matérialise le digital dans le fonctionnement des entreprises. Il constitue également une valeur relative qui s'apprécie dans le temps. L'évolution des différents critères permet (figure 1) année après année de rendre état de la maturité digitale des différentes entreprises, de les comparer les unes avec les autres, notamment celles du même secteur, comme le montre la figure 2.



Rang 2015	Rang 2014		Note	Evolution
1	22	AXA	16,85	^
2	5	ENGIE	16,48	^
3	29	BNP PARIBAS	16,24	^
4	4	SOCIÉTÉ GÉNÉRALE	15,64	=
5	1	SCHNEIDER ELECTRIC	14,67	v
6	3	VIVENDI	13,82	v
7	8	ORANGE	13,45	^
8	23	ACCOR	12,85	^
9	NC	AIRBUS GROUP	12,24	
10	NC	CRÉDIT AGRICOLE	11,76	
10	2	PUBLICIS	11,76	v

Le Top 10 des entreprises les plus numériques du CAC 40, selon le classement eCAC40. - **Les Echos**

1 / 1

Figure 1 - Classement des entreprises en matière de maturité digitale

Source : http://business.lesechos.fr

© Groupe Eyrolles



Figure 2 – Thèmes constitutifs de la maturité digitale

Source : http://business.lesechos.fr

Informatique, Web, numérique et digital

Les années 1980 ont été celles de la micro-informatique et des infrastructures client/serveur. Les années 1990 celles du Web. Les années 2000 celles du numérique au sens maîtrise de la donnée dans une logique de flux de transport et de transfert. Les années 2010 sont celles du digital au sens de technologie informatique portable qui permet de nouveaux usages et apporte de nouvelles données à gérer. Il y a parfois une confusion entre la notion de numérique et de digital que l'on utilise pour désigner les technologies informatiques portables avec des programmes, des données et des supports. La notion de numérique renvoie davantage à la notion d'informatisation de la donnée, et par conséquent l'automatisation de son traitement et de sa mise en valeur. « Digital » (dont l'étymologie renvoie à la notion de doigt) désigne la technologie portable

© Groupe Eyrolles

en termes d'usage. D'où notre choix d'utiliser le terme « digital » et non « numérique » même si le digital prolonge et accentue l'importance de la notion de numérique de par le caractère central de la gestion de la donnée.

Un nouveau cycle schumpétérien avec le digital ?

En résonance avec une maturité technologique et sociétale, 2012 marque en France le début du cycle de transformation digitale. Avec la volonté de trouver des solutions à la crise de 2008 et de construire de nouveaux avantages concurrentiels, les organisations envisagent le digital non plus comme une forme d'équipement technologique mais comme une stratégie différenciante.

Schumpeter disait que « la croissance est un processus permanent de création, de destruction et de restructuration des activités économiques… ». Le progrès technique est au cœur de l'économie : après une innovation de rupture due à un progrès technique (la vapeur, les circuits intégrés, l'informatique, l'Internet, les nanotechnologies), d'autres innovations sont portées par ces découvertes. Internet, dont l'usage s'est démocratisé dans les années 1990 auprès du grand public, a fait émerger au milieu de cette même décennie son propre modèle économique, avec le e-commerce ou la vente en ligne, avec l'avènement des GAFA (Google, Amazon, Facebook, Apple) :

- Google avec son système de monétisation de la publicité ou de la position des résultats de recherche ;
- Amazon comme leader du e-commerce ;
- Facebook a développé et normalisé l'usage « social » de l'Internet avec les réseaux d'intérêts communs, les conversations communautaires ;

© Groupe Eyrolles

- Apple a développé la consommation de contenus culturels digitalisés, musiques, vidéos sur son micro-ordinateur puis en mobilité sur baladeur numérique ou iPod. Apple a également fait émerger le marché du Smartphone ou téléphone intelligent – iPhone – qui exploite toute la richesse et la continuité avec Internet grâce à l'IP, « Internet Protocol », *via* les nouvelles générations de réseaux mobiles dits « data ».

Ces acteurs purement numériques suscitent beaucoup de fascination. Ils constituent pour les nouvelles générations d'entrepreneurs une sorte d'idéal de développement pour des raisons sociologiques et économiques telles que :

- l'adoption massive par les populations ;
- l'usage quotidien devenu un standard international incontournable ;
- les valorisations boursières et levées de fonds impressionnantes.

La plupart des entreprises existantes ne sont pas des GAFA. Elles ont des produits, des marchés et des clients existants. Elles ne peuvent pas envisager le digital à la manière des GAFA en constituant un nouveau marché sur le digital mais doivent composer avec leur parcours et leur existant. Ces entreprises disposent d'une histoire, d'actifs propres qui sont un capital et des atouts considérables pour poursuivre leur développement et maintenir des barrières à l'entrée vis-à-vis d'acteurs digitaux. Par exemple, le réseau d'agences et la technicité de certaines offres constituent des actifs importants pour des assureurs et des banquiers.

Les entreprises en général et les grands groupes sont confrontés à ce que nous nommons « la logique du ET ». Ces organisations doivent faire converger leurs métiers et organisations historiques avec la nouvelle donne digitale en digitalisant leur existant et/ou en utilisant le digital pour

© Groupe Eyrolles

créer de nouveaux produits et services. Les entreprises devront apprendre à gérer un nouveau portefeuille de produits entre ceux qui seront digitaux, manuels et mixtes. Ce nouveau mixte devra se faire sous deux contraintes : celle de la rentabilité et celle de la valeur proposée aux clients. Certaines prestations pourront être totalement dématérialisées. D'autres services seront partiellement digitalisés, impliquant un système d'information, des organisations et des compétences spécifiques. D'autres encore ne seront pas du tout digitalisés.

Ces analyses découlent du décryptage de plusieurs modèles d'entreprise. Uber, par exemple, entreprise technologique américaine qui développe des applications mobiles de mises en relation de personnes cherchant un service de transport avec des conducteurs qui peuvent les honorer, sans toutefois disposer d'une licence de taxi formelle ou de chauffeur privé. La force de ce concept est qu'il donne le pouvoir au consommateur d'accéder à son service en mobilité ou au domicile, dans la plus grande flexibilité horaire et géographique, avec une garantie de satisfaction de ses besoins.

Kodak, acteur majeur historique de la photographie à pellicule, de produits et services pour le cinéma, la radiologie et l'impression, avait bien anticipé le développement de la photo numérique mais a péché, par excès de tradition, en termes de circuits de distribution. Kodak n'a pas su exploiter les nouveaux canaux d'achats digitalisés comme Internet.

Apple a introduit son innovation iPhone selon un modèle de R&D totalement nouveau. En agrégeant plus de 300 brevets, dont de nombreux externes, le génie du modèle réside dans la vision d'ensemble, la conception du plan global, l'intégration intelligente de sous-parties du produit et la validation du produit assemblé. Apple s'est appuyé sur l'écosystème marché. Il a ouvert la porte à un nouveau paradigme de recherche et développement et d'innovation. On parle d'« innovation ouverte et collaborative ».

© Groupe Eyrolles

L'innovation se fait en réseau et en cofinancement avec des startups, des universités et grandes écoles, d'autres entreprises et le client. Entre autres, Sanofi France applique totalement ce principe « d'open innovation » pour repérer les opportunités externes et coconstruire de nouveaux services pour les acteurs de santé et leurs patients. En proposant au marché le salon Viva Technology en joint-venture avec Publicis, *Les Échos* maille des challenges projets de grands groupes avec des startups qui peuvent résoudre ces challenges, des investisseurs, des universitaires et collectivités. *Les Échos* se place au cœur de l'écosystème innovant pour catalyser la transformation digitale des secteurs économiques.

Le repositionnement du client au centre du modèle d'entreprise : « customer centric »

Les entreprises placent désormais le client, le patient ou l'usager au centre de leur organisation. On parle de « customer centric/patient centric ». Les entreprises s'adaptent à ce que leurs cibles attendent. Pour le grand public, elles proposent des solutions orientées « expérience de vie » et « bénéfice de vie ». Des solutions intégrées, fondées sur une combinatoire produits et services et une offre globale de bout en bout, sont désormais présentées au marché en intégrant le digital. Les grands groupes deviennent des architectes, des assembleurs, des intégrateurs de chaîne de valeur sur leur marché. Vivendi est désormais « une société intégrée focalisée sur le contenu ». SNCF est un « intégrateur de solutions de mobilité ». Pernod Ricard est « créateur de convi*via*lité ». Schneider Electric propose des « solutions intégrées » de gestion d'énergie. Par là même, ils réaffirment vis-à-vis des publics et des sociétés leur utilité sociale et leur contribution économique positive :

© Groupe Eyrolles

- en contribuant à la réduction de la consommation d'énergie mondiale dans le cas de Schneider Electric ;
- en étant un acteur protecteur dans le cas d'AXA avec sa nouvelle mission réaffirmée : « born to protect » (née pour protéger).

De fabricants, d'industriels, ces entreprises deviennent aussi des fournisseurs de solutions de services et sont également éditrices de contenus à visée didactique et pédagogique sur le domaine dans lequel s'inscrivent leurs produits et solutions. Fournissant des services complémentaires, Pernod Ricard se pose aujourd'hui comme « créateur de convi*via*lité » en ajoutant à ses produits des services applicatifs de « mixologie » pour guider le consommateur dans la création de cocktails pour ses soirées, par exemple.

Les entreprises les plus digitales seraient aussi les plus rentables

Capgemini consulting et le MIT ont réalisé en 2015 une étude sur le lien entre la transformation digitale et la performance. Le résultat de cette étude tend à montrer que les entreprises les plus matures en termes de transformation digitale seraient 26 % plus performantes que la moyenne des entreprises de leur secteur[1]. Cette étude a été conduite en réalisant 400 entretiens avec des dirigeants d'entreprises mondiales. Les dirigeants ont été interrogés sur l'utilisation des technologies digitales et l'intensité du processus de transformation avec les moyens alloués. Le croisement du « quoi », du « comment » et des résultats économiques a permis aux personnes en charge de l'étude d'avancer la notion « d'avantage digital ».

1 http://www.magazinedesaffaires.com/les-entreprises-a-la-pointe-en-matiere-de-digital-sont-plus-profitables/

© Groupe Eyrolles

En 2012[2], les travaux réalisés par le MIT en partenariat avec Capgemini Consulting sur le thème des stratégies digitales ouvraient un champ d'investigation sur le thème de l'intensité digitale. L'intensité digitale est appréciée selon deux axes. Le premier est celui de la digitalisation des processus de l'entreprise. Cela consiste à lister les processus de l'organisation, à s'assurer de leur éligibilité digitale et à mesurer leur niveau de digitalisation. Cela produit un pourcentage représentatif des efforts digitaux consentis dans une organisation. Le deuxième est celui de l'intensité de portage du digital par la ligne managériale et comment cette dernière s'approprie les enjeux, les méthodes et les postures de la transition numérique tout en prenant conscience du changement de posture qui s'opère à leur niveau. Ce deuxième axe est clé car il s'intéresse non pas à la technologie mais à la capacité d'une organisation à porter les changements pour que cette technologie se déploie. Le croisement des deux axes a produit la matrice suivante (figure 3) qui permet d'avoir une typologie des organisations. On peut ainsi parler de « maturité digitale endogène » car les deux axes portent sur des éléments internes. Ces deux axes donnent aussi des pistes aux entreprises pour définir des actions en vue de construire une stratégie digitale. Une stratégie digitale pensée à partir de cette matrice se décompose en deux axes. Le premier vise à définir les processus critiques en termes de digital et les alternatives technologiques pour cela (voir figure 3). Les processus peuvent ainsi faire l'objet de projets de manière séparée ou par grappes en fonction des contraintes technologiques et organisationnelles. Le deuxième vise à former la ligne managériale à son double rôle de relais et coconstructeur des processus digitaux avec l'accompagnement des changements organisationnels, de

2 The digital Advantage : How digital leader outperform their peers in every industry, 2nd report of Capgemini Consulting's joint research program with MIT CDB, 2012 MIT center For Digital Business and Capgemini Consulting – www.fr.capgemini-consulting.com/digital-transformation

© Groupe Eyrolles

gouvernance et de posture. Au regard de nos développements sur les usages et la construction sociale de la technologie, les managers et tous les relais d'influence ont un rôle clé qui, pour être effectif, nécessite bien souvent un changement de posture de leur part. « Changer pour faire changer et être digital » pourrait être la devise du changement managérial pour le digital.

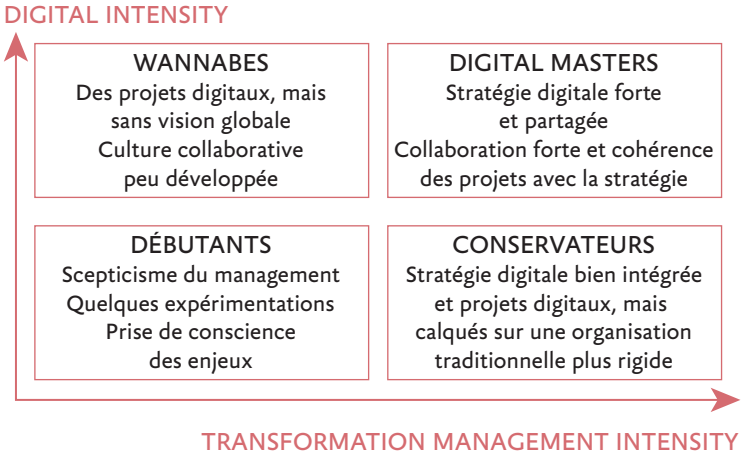


Figure 3 – Matrice d'intensité digitale du MIT

Source : David Autissier

La matrice distingue les **débutants** avec peu de processus en voie d'être digitaux et un portage quasi nul par la ligne managériale. La stratégie digitale se limite alors à quelques expériences technologiques isolées difficilement généralisables. Les **conservateurs** sont une catégorie intéressante. La ligne managériale est très motivée et compétente pour le changement mais mobilise peu le digital pour cela. Les imitateurs technologiques (**wannabes**) représentent ceux qui pensent que le changement se fait uniquement par l'outil. Ils adoptent toutes les technologies à la mode sans s'assurer de leur utilité et du portage de ces dernières par les lignes managériales. Les **digital masters** sont les plus compétents pour opérer

© Groupe Eyrolles

la transformation digitale. Ils veulent et savent mobiliser les technologies tout en mobilisant la ligne managériale. Ils disposent d'un réseau de leaders avec lequel ils montent des dispositifs expérientiels pour faire bouger les lignes et ainsi faire évoluer les usages en en créant de nouveaux.

Dans l'étude de 2015, les entreprise appelées « Digital Masters », celles qui ont le niveau de maturité digitale le plus élevé, sont 26 % plus profitables et ont une valorisation sur les marchés financiers supérieure de 12 % par rapport à leurs homologues.

L'étude montre que certains secteurs sont plus en avance que d'autres. Pour cela, l'étude détermine le pourcentage de « Digital Masters » dans les différents secteurs. Ainsi, la haute technologie et la banque ont respectivement 38 % et 35 % de « Digital Masters » contre 12 % dans l'industrie et 7 % dans la pharmacie. Une des explications avancées à ces différences est l'engagement des dirigeants dans la transformation digitale de leur entreprise.

Y a-t-il un ADN digital ?

En analysant les entreprises qualifiées de « Digital Masters », l'étude avance l'idée d'un ADN digital sous la forme de bonnes pratiques rencontrées dans ces mêmes entreprises. Ces bonnes pratiques sont les suivantes :

- vision forte sur le digital portée par la direction générale et diffusée dans l'ensemble de l'entreprise ;
- programmes de formation massifs sur le digital, notamment en direction des managers ;
- rapprochement des équipes IT avec les métiers ;
- évolution de la gouvernance pour faire entrer le digital dans les processus décisionnels ;

© Groupe Eyrolles

- priorisation sur quelques projets de développement avec le souci de devenir leader avec ces mêmes processus ;
- travail sur la donnée, notamment en interne.

Selon George Westerman, professeur au MIT et co-auteur du rapport : « Il faut plus que des investissements financiers pour réussir la transformation digitale d'une entreprise. Cela requiert leadership et vision de la direction générale. La transformation digitale exige une réelle organisation managériale et la mise en place d'une stratégie de conduite du changement tout autant que le bon usage des nouvelles technologies. Il s'agit donc d'un exercice qui requiert des compétences dont seuls les dirigeants ont la légitimité. Bien qu'il n'existe pas un modèle unique de transformation digitale, nous avons identifié des traits communs au sein des entreprises qui réussissent à tirer parti de son avantage. Toutes les autres peuvent utiliser cet ADN "digital" pour construire leur avantage concurrentiel. Néanmoins, chefs de file et retardataires doivent reconnaître qu'il s'agit d'un processus en constante évolution et le leader digitale d'aujourd'hui ne peut se contenter de rester sur ses acquis et doit sans cesse innover ».

La portabilité au cœur du digital

La grille de lecture du MIT sur la maturité digitale selon différents axes permet aux organisations à la fois de mieux comprendre le phénomène et d'envisager des trajectoires de transformation digitale. Les travaux du MIT avec la matrice d'intensité digitale introduisent la notion de portage par les managers. L'observation de situations de digitalisation nous a amenés à définir ce concept au travers des éléments suivants : portabilité, automatisation, dématérialisation[3].

© Groupe Eyrolles

3 David Autissier, Jean-Michel Moutot, *Le changement agile*, Dunod, 2015.