

GEORGE WESTERMAN, DIDIER BONNET,
ANDREW McAfee

GAGNER AVEC LE DIGITAL

Comment les technologies numériques
transforment les entreprises

Préface de
Jean-Dominique Senard,
Président du groupe Michelin

diateino

GAGNER AVEC LE DIGITAL

Catalogage : transformation digitale, ressources humaines, management

Directrice éditoriale : Claire Gautier

Éditrice Junior : Louise Baudrillart

Tous droits de traduction et d'adaptation réservés pour tous pays.

Titre original : *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*

Édition originale : Harvard Business Review Press, 2014

Copyright © 2014 George Westerman, Didier Bonnet, Andrew McAfee

Édition française 2016 : Les Éditions Diateino

Copyright © 2016 Les Éditions Diateino

ISBN : 978-2-35456-213-7

Retrouvez-nous sur :

<http://diateino.com>

<http://twitter.com/diateino>

<http://facebook.com/diateino>

**George Westerman,
Didier Bonnet et Andrew McAfee**

GAGNER AVEC LE DIGITAL
COMMENT LES TECHNOLOGIES NUMÉRIQUES
TRANSFORMENT LES ENTREPRISES

Préface de Jean-Dominique Senard

Traduction de Philippe Blanchard

diateino

SOMMAIRE

Préface	13
Introduction	17
CHAPITRE 1	
Qu'est-ce que la maîtrise numérique ?	25
L'ADN des Maîtres du digital	28
Quatre niveaux de maîtrise numérique	31
Maîtriser le numérique, ça compte	33
L'avantage de performance des Maîtres du digital	37
Est-ce que vous avez le temps d'attendre ?	37
Comment commencer tout de suite	40
Et maintenant ?	43

PREMIÈRE PARTIE

Se doter de capacités digitales

CHAPITRE 2	
Créer une expérience client irrésistible	47
La renaissance digitale d'une marque emblématique	48
Qu'est-ce qui distingue les maîtres du digital ?	51
Construire l'expérience client de l'extérieur vers l'intérieur	52
Élargir votre marché et fidéliser davantage vos clients	55
Les informations clients au cœur de l'expérience	57
Des solutions novatrices pour passer sans rupture de l'expérience physique à l'expérience digitale	60
Un défi de taille pour les entreprises traditionnelles	61
CHAPITRE 3	
Mettre à profit la puissance des processus clés	65
La puissance de la transformation digitale des processus	68
Les alternatives opérationnelles de l'ère pré-digitale	70
La transformation digitale transcende les alternatives opérationnelles d'autrefois	72
Construisez votre avantage opérationnel	87

CHAPITRE 4

Réinventer les modèles d'affaires	91
Gare aux situations acquises	93
Cinq archétypes de réinvention du modèle d'affaires	96
La réinvention du métier	97
Créer des produits et des services de substitution	101
Créer des activités digitales nouvelles	104
Reconfigurer les modèles de création de valeur	106
Repenser les propositions de valeur	108
Du bon usage de la transformation d'un modèle d'affaires	110

DEUXIÈME PARTIE

Développer des capacités managériales

CHAPITRE 5

Dessiner une vision du digital	117
Plus qu'une vision, ce qui compte, c'est une vision transformatrice	120
Qu'est-ce qu'une vision digitale ?	121
Comment dessiner une vision qui transforme l'entreprise ?	126
Comment commencer ?	133

CHAPITRE 6

Impliquer l'ensemble de l'entreprise	135
La convivialité devient numérique chez Pernod Ricard	136
Tout le monde sur le pont	142
L'implication, le moyen de faire de votre vision une réalité	151

CHAPITRE 7

La gouvernance de la transformation	153
La gouvernance du digital chez P&G	154
Pourquoi la gouvernance du digital est nécessaire	158
Les instruments clés de la gouvernance du digital	162
Identifier les instruments de gouvernance qui conviennent le mieux à votre entreprise	168
Construisez dès maintenant votre gouvernance du digital	171

CHAPITRE 8

Se doter d'un leadership technologique	173
Le leadership technologique chez Lloyds Banking Group	173
Trois composantes du leadership technologique	176
De l'importance de relations étroites entre les SI et les métiers	176
Se doter de compétences digitales	182
La plate-forme digitale, un défi de leadership	185
Le leadership technologique et l'entreprise doivent évoluer de concert	190
Et maintenant ?	192

TROISIÈME PARTIE**De retour au siège****CHAPITRE 9**

Définir le cadre du défi digital	195
Êtes-vous conscient du défi digital ?	197
Savez-vous bien d'où vous partez ?	199
L'équipe dirigeante est-elle d'accord sur la vision du digital ?	204
Votre entreprise a-t-elle bien défini le cadre de son défi numérique ?	207

CHAPITRE 10

Cibler les investissements	209
Avez-vous traduit votre vision en actions ?	211
Avez-vous choisi le bon modèle de gouvernance ?	216
Avez-vous le modèle de financement de votre transformation ?	221
Votre approche est-elle assez ciblée ?	225
L'entreprise a-t-elle bien ciblé ses investissements ?	225

CHAPITRE 11

Mobiliser l'entreprise	229
Communiquez-vous clairement vos ambitions ?	230
Êtes-vous légitime pour impliquer les autres ?	233
Est-ce que vous installez de nouveaux comportements professionnels ?	236
Votre entreprise est-elle bien mobilisée ?	242

CHAPITRE 12

Accompagner la transformation digitale	245
Est-ce que vous avez les compétences de départ ?	247
Avez-vous des systèmes de gratification en phase avec vos objectifs de transformation ?	255
Vos avancées dans le digital font-elles l'objet de mesures et de suivi ?	258
Votre entreprise est-elle capable d'accompagner son processus de transformation digitale ?	261

ÉPILOGUE

Vous n'avez encore rien vu	265
Le numérique, agitateur infatigable du monde des affaires	265
La transformation digitale, c'est maintenant	269
Postface	271
Annexe	279
Notes	283
Index	307
Remerciements	313
Les auteurs	317

Soyons reconnaissants aux personnes qui nous donnent du bonheur ; elles sont les charmants jardiniers par qui nos âmes sont fleuries.

– **Marcel Proust**

À Clare, Henry et Marylin, qui ont transformé ma vie comme je n'aurais jamais pu l'imaginer.

George Westerman

À Kathryn, ma femme, pour son amour et son soutien sans limites, et à mes deux maîtres du digital personnels, Alexandra et William, pour me permettre de rester du bon côté de la fracture numérique.

Didier Bonnet

À mes deux co-auteurs, à qui je dois d'avoir tant appris en matière d'érudition, d'écriture, de professionnalisme et de bonne humeur.

Andrew McAfee

PRÉFACE

Dans le monde des affaires, on ne compte plus les modes managériales qui ont fait long feu : toutes promettaient à l'entreprise de faire un bond en avant et d'enchanter ses clients, mais rares sont celles qui ont résisté à l'épreuve du temps. Mais, au cours d'une vie professionnelle, on peut tomber sur une exception, une vague de fond technologique et économique qui change fondamentalement le comportement des clients et qui redéfinit le paysage concurrentiel. Je suis absolument convaincu que la transformation digitale en cours en fait partie. Elle va changer en profondeur la société, les entreprises et les individus. Il ne s'agit pas d'un phénomène ponctuel, mais d'un processus qui va se déployer sur les dix prochaines années et rendre méconnaissables les sociétés et les institutions.

Dans cet environnement, les dirigeants de grands groupes comme Michelin ont une responsabilité claire : préparer leur entreprise et ses collaborateurs à affronter cette vague sans précédent d'innovations et de transformations des pratiques professionnelles. Je suis convaincu que diriger la transformation digitale est l'impératif numéro 1 des chefs d'entreprise.

Au cours de son histoire, Michelin a conquis une position mondiale forte en s'appuyant sur son produit de base, les pneumatiques. Aujourd'hui, nous sommes en train d'écrire un nouveau chapitre de l'histoire du groupe, en le conduisant sur la voie de la révolution digitale. Notre vision est à la fois ambitieuse et simple : nous voulons faire de Michelin le numéro 1 mondial de la mobilité digitale. Une transformation de cette ampleur ne se fait pas en un jour. C'est un voyage qui conduira Michelin vers un avenir complètement nouveau. Il aura une incidence sur la totalité de notre modèle opérationnel, depuis notre façon d'intégrer nos salariés jusqu'à la conduite de nos processus, en passant par les relations que nous entretenons avec nos utilisateurs et nos clients. L'innovation guidera toutes nos actions : la production de pneus révolutionnaires comme l'offre de ser-

vices nouveaux pour améliorer la mobilité digitale partout dans le monde. Du point de vue managérial, deux principes sous-tendent ce grand projet. D'abord, l'engagement fort et visible de la hiérarchie. Ensuite, la volonté inflexible de le mettre en œuvre transversalement au sein de l'entreprise.

Le rôle directeur de la hiérarchie. Changer la culture d'une multinationale comme Michelin est un défi. C'est un défi en termes de leadership et de confiance. Au leadership revient la responsabilité de créer une vision transformatrice, de faire comprendre les défis auquel nous confrontera le digital et de mettre la structure en mouvement. Mais il revient aussi à la hiérarchie de donner du pouvoir aux collaborateurs. La vision indique le but, mais c'est grâce à leur implication qu'on la met en œuvre. Nous devons accélérer nos décisions pour rester dans le rythme du changement digital. Nous devons à la fois élever le niveau de culture digitale de nos salariés et aller chercher des talents nouveaux dans d'autres secteurs. Nous devons adopter un style de management qui permette à la fois de gérer un changement mondial et de faciliter l'innovation localement. Tous les membres du comité exécutif sont réunis autour de cet objectif. Si la direction n'exerce pas un leadership fort et si les salariés n'ont pas de pouvoir, une transformation de cette envergure ne pourra jamais se produire.

Mettre l'accent sur la transversalité. L'un des grands défis qui conditionnent la réussite des projets digitaux est de ne pas se laisser enfermer dans les frontières traditionnelles de l'organisation : les lignes de produits, les fonctions et les zones géographiques. Pour tenir le cap, une gouvernance forte est indispensable. C'est pourquoi j'ai nommé un directeur du Digital qui m'est rattaché directement. Avec lui et l'ensemble du comité exécutif, nous veillons à ce que les objectifs de la transformation pénètrent profondément l'entreprise. Cet engagement fort de la direction est là pour réduire l'écart entre la décision et l'implémentation afin que le changement ait lieu. La direction est à l'origine de l'orientation, l'exécution est à l'origine de la performance économique. C'est l'impulsion donnée par la hiérarchie et l'implication des collaborateurs qui donnent la direction et le rythme de la transformation. Nous allons cibler en priorité les domaines où le numérique aura une incidence sur les résultats. Chez Michelin, nous avons organisé notre transformation selon trois axes : les utilisateurs, les salariés et les processus.