

# ***transformations***

ENTREPRISE ET CHANGEMENT :  
LES SECRETS DES DIRIGEANTS

SOUS LA DIRECTION DE

**Helmut Reisinger**  
Orange Business Services

**Enel** Francesco Starace **GHD** Phillip Bradley **CICR** Yves Daccord

**Kuehne + Nagel** Detlef Trefzger **Lacroix** Vincent Bedouin

**LiveRamp** Anneka Gupta **Microsoft** Jean-Philippe Courtois

**Nespresso** Jean-Marc Duvoisin **Veolia** Antoine Frérot

**Western Union** Hikmet Ersek **Wisecom** Paola Fabiani



# INDEX

- Préface** Helmut Reisinger 15
- 1. ENEL** Francesco Starace 51  
Transformer une entreprise au XXI<sup>e</sup> siècle, c'est la préparer aux changements à venir en ouvrant votre innovation au monde.
- 2. GHD** Phillip Bradley 69  
Des méthodes de travail numérique excellentes et une mise en œuvre impeccable de la technologie sont essentielles pour une transformation réussie de l'entreprise au XXI<sup>e</sup> siècle.
- 3. CICR** Yves Daccord 99  
Le secteur humanitaire connaît des bouleversements que nous n'aurions pas imaginés.  
Réussir la transformation d'une organisation dans un tel contexte représente un défi majeur.
- 4. Kuehne + Nagel** Detlef Trefzger 125  
Se transformer revient à évoluer, la plupart du temps. La transformation n'est déstabilisante que si l'on maintient des modèles anciens. Réévaluer la promesse faite à ses clients et impliquer ses employés sont les principales responsabilités d'un leader.

- 5. Lacroix** Vincent Bedouin 139  
Le fonctionnement d'un collectif et sa dynamique sont des paramètres que les dirigeants doivent parfaitement maîtriser s'ils veulent réussir.
- 6. LiveRamp** Anneka Gupta 171  
Le changement est un défi permanent et il est crucial que nos entreprises se donnent les moyens de continuer à innover dans un monde en constante évolution.
- 7. Microsoft** Jean-Philippe Courtois 197  
Toute entreprise devient une entreprise de logiciels mais ne le sait pas encore.
- 8. Nespresso** Jean-Marc Duvoisin 225  
Les dirigeants doivent anticiper en élaborant des stratégies de réussite sur le long terme. Intégrer la durabilité dans un modèle d'entreprise est la conduite à tenir pour réduire les risques et créer d'importants débouchés commerciaux.
- 9. Veolia** Antoine Frerot 247  
La transformation peut être traumatisante, mais les dirigeants doivent fixer un cap et le maintenir pour mener leur entreprise à la réussite.
- 10. Western Union** Hikmet Ersek 271  
Écoutez vos clients, cherchez à connaître leurs besoins et ne craignez jamais d'aller de l'avant.

**11. Wisecom** Paola Fabiani

293

Il est difficile de transformer une entreprise, et la transformation complète d'un secteur entier nécessite des bouleversements. Prendre la concurrence à contre-pied et aller à contre-courant peut sembler risqué, mais les gains potentiels pour un entrepreneur bien informé sont immenses.



# PRÉFACE

L'Internet de l'entreprise et les chaînes de valeur numériques ne représentent rien de moins que la prochaine révolution de l'économie et des entreprises.

Tous les dirigeants, leurs équipes et leurs sociétés doivent se préparer pour relever les défis que ce nouveau modèle d'écosystème leur posera.

Cette contribution porte sur la transformation d'un opérateur *business-to-business* en société de services numérique native du réseau.

\*

*Helmut Reisinger*

**ORANGE BUSINESS SERVICES**





*Helmut Reisinger est le directeur général d'Orange Business Services. Après ses études, il a commencé sa carrière dans son Autriche natale, avant de rejoindre Orange Business Services en 2007 en tant que responsable Europe. La Russie est ensuite intégrée dans son périmètre d'intervention, et en 2015 il prend la direction de l'ensemble des activités commerciales hors marché interne français. Il est nommé directeur général en mai 2018.*

\* \* \*

## **Que signifiera la transformation des entreprises au XXI<sup>e</sup> siècle ?**

La transformation des entreprises n'a rien de nouveau. De tout temps, les entreprises ont dû s'adapter ou introduire des changements en innovant. Ce que Joseph Schumpeter appelait « la destruction créatrice » est en fait l'un des moteurs de la transformation des entreprises. Je me passionne pour la façon dont les entreprises modifient leurs modes opératoires. Vu mon parcours personnel, le lecteur ne sera pas surpris d'apprendre que je porte un intérêt tout particulier à la manière dont l'utilisation de la technologie soutient, façonne et induit certains de ces changements.

Le prochain grand bouleversement dans le cadre de la transformation des entreprises sera l'émergence et la puissance croissante des données. Cela impliquera un changement tout aussi important dans notre façon de

## TRANSFORMATIONS

faire des affaires. L'entreprise que je dirige est associée de très près à la conception de solutions et de services qui permettront à nos clients de se frayer un chemin dans cet avenir industriel et commercial axé sur les données.

Les changements techniques et commerciaux à venir sont importants. Ils sont déjà présents et ont une portée bien au-delà de ce que l'on appelle traditionnellement l'industrie numérique. Beaucoup de changements organisationnels, structurels et sectoriels vont accompagner la transformation de l'économie. Les dirigeants d'aujourd'hui qui souhaitent rester pertinents et être plus performants dans l'économie mondiale devront être visionnaires. Ils devront guider leurs équipes pour relever ces défis au fur et à mesure que les équipes modifieront leurs manières de travailler en interne et avec leurs clients et partenaires de leur écosystème.

Les structures industrielles existantes seront remises en question, tout comme les modèles économiques mondiaux. On nous demandera de revoir comment une entreprise génère de la valeur dans une économie numérique axée sur les données, et comment faire en sorte que nos entreprises soient transformées avec succès.

Comment, en tant que dirigeants, faisons-nous de notre mieux pour que notre entreprise survive et reste pertinente pour les clients ? Comment nous y prenons-nous pour transformer l'entreprise à grande échelle ? À quoi ressemble cette transformation ? Nous pouvons nous inspirer du passé pour trouver des exemples, mais qu'est-ce que la transformation des entreprises au XXI<sup>e</sup> siècle ?

Bien entendu, j'ai mon point de vue sur la transformation, en particulier sur la transformation numérique. Toutefois, j'ai voulu savoir si le phénomène de la transformation était répandu, et ce qu'en pensaient et ce que faisaient d'autres dirigeants à ce sujet.

Il y a seulement quelques mois, j'ai demandé à d'autres leaders mondiaux s'ils aimeraient prendre part à cette discussion. Les premiers échos ont été positifs et une volonté collective d'apprendre davantage, de grandir en tant que dirigeants et de faire prospérer nos entreprises s'est rapidement fait sentir. Nous avons alors décidé de rassembler des contributions de leaders mondiaux issus d'industries, d'organisations et de milieux très divers, portant sur la transformation d'entreprise, mais aussi sur leurs parcours personnels.

L'ouvrage que vous tenez entre les mains est le fruit de ce travail collectif. Vous constaterez à la lecture des témoignages des différents dirigeants que beaucoup d'entre eux sont animés par la passion de transformer leur entreprise, quels que soient les secteurs, les industries et la zone géographique. Je suis reconnaissant à chacun des contributeurs d'avoir bien voulu partager son savoir inestimable et d'avoir consenti à nous accorder du temps précieux pour participer à cette initiative.

Ma propre contribution à ce projet s'inspire naturellement de mes années passées chez Orange Business Services. J'ai beaucoup appris en lisant les autres contributions et j'espère que les lecteurs de cet ouvrage trouveront instructifs et stimulants les thèmes que nous abordons.

## **Commençons par le commencement : que veut-on dire par « transformation » ?**

Avant d'évoquer dans le détail les mérites d'une stratégie ou d'une approche particulière, nous devons nous mettre d'accord sur la définition du concept de « transformation ». Que veut-on dire par là ? J'estime que ce processus consiste à prendre quelque chose qui existe déjà et à le transposer dans un autre contexte. Une start-up formée à partir de rien devra certainement se transformer par la suite, mais toute entreprise devra aussi se transformer tôt ou tard pour rester en activité.

Ce processus ne revient pas à détruire l'ancien pour faire du neuf, mais à modifier ce qui existe, à lui donner une nouvelle finalité, une nouvelle perspective. De plus, j'estime que, lorsque nous examinons la transformation au XXI<sup>e</sup> siècle, avec nos économies modernes, interdépendantes, il y a trois aspects qui se détachent immédiatement et qui méritent toute notre attention. Il s'agit des phénomènes de mondialisation, de numérisation et de finalité, qui ont commencé au début du XXI<sup>e</sup> siècle et qui sont depuis en accélération constante.

## **Nous opérons tous sur un marché mondial**

La notion de village planétaire dans le monde des affaires est peut-être acquise, mais l'économie moderne est vraiment quelque chose d'extraordinaire. Pas moins de 70 % du commerce mondial implique des chaînes de valeur multinationales : c'est le résultat patent de la mondiali-