BENJAMIN GRANGE

LE DIRIGEANT ET *L'ACCÉLÉRATION* NUMÉRIQUE

actu

À Albane,
Léonard
et Victoria

Avertissement

Les propos du présent essai
reflètent le seul point de vue de l'auteur.

SOMMAIRE

Introduction 9

Chapitre I
Un questionnement continu sur la transformation
des entreprises 13

Chapitre II
Quand le dirigeant donne (ou redonne)
une impulsion numérique 25

Chapitre III
Quand le dirigeant s'engage dans l'accélération numérique 53

Chapitre IV
Quand le dirigeant régénère le modèle par mutation 83

Conclusion 99

Remerciements 103

INTRODUCTION

L'accélération numérique, que l'entrée dans le monde connecté impose aux entreprises et aux marques, prend une place chaque jour plus centrale dans la littérature économique comme dans la réflexion des dirigeants. Les 70 recommandations que le Conseil national du numérique a publiées en juin 2015 dans son rapport # Ambition numérique éclairent de façon précieuse les dynamiques qui sont à l'œuvre : dématérialisation, automatisation, désintermédiation, impact sur la productivité du travail et du capital… À son niveau, la stratégie numérique que le gouvernement vient d'édicter vise à faire de la France une « République numérique » exemplaire, dont la devise serait « Liberté d'innover, Égalité des droits, Fraternité d'un numérique accessible à tous ». Au niveau de l'entreprise, il apparaît qu'aucun secteur n'est épargné par la multiplication des plateformes de communication, la transformation des usages ou la mondialisation de la concurrence.

Dès lors, nombre d'experts se sont attachés à théoriser la cible à atteindre au terme de cette transformation : organisation plus flexible et management agile, *open innovation* et développement de la « coopétition », stratégie client centrique et complémentarité entre réseaux de vente physique et e-commerce…

Cependant, d'un point de vue plus opérationnel, le « comment » – la manière de procéder, la priorisation des objectifs, le séquencement des actions à conduire… et pour commencer le développement de la « culture numérique » des dirigeants et leur capacité à prendre la pleine mesure du nouvel environnement – apparaît tout aussi déterminant que le « quoi » de cette transformation numérique. Une étude récente souligne que deux projets de transformation sur cinq se soldent par un échec total ou partiel[1] ; c'est dire que la capacité à tracer le chemin à emprunter vaut largement autant que la faculté à conceptualiser brillamment l'objectif final. Nombreux

(1) Source : Dentsu Aegis Network.

sont les managers et dirigeants qui tendent pourtant encore à négliger la première pour se focaliser sur la seconde.

En d'autres termes, la transformation numérique renvoie l'entreprise à un enjeu classique de gestion du changement, mais en y ajoutant un certain nombre de dimensions inédites : accélération des modifications du paysage concurrentiel, disparition des barrières à l'entrée réglementaires et des rentes de situation qui en découlent, brutalité des impacts... Les règles du jeu numérique supposent aussi un état d'esprit spécifique, d'ouverture et d'humilité, où l'expertise ne se nourrit pas forcément d'une longue courbe d'expérience.

De même que la société de la connaissance a mis l'essentiel du savoir académique à portée de clic, la compréhension du monde numérique suppose plus que jamais une disponibilité à se nourrir de points de vue multiples et une capacité de remise en question permanente bien éloignées de la posture traditionnelle du « sachant ».

C'est bien de cet état d'esprit que s'inspire cet ouvrage. Le lecteur trouvera donc ici une production plurielle qui capitalise sur les réussites et les regrets de dirigeants interviewés, sur les retours d'expérience d'une trentaine de transformations digitales menées par l'auteur, sur les recommandations de *start-uppers* de la génération Y, sur les avis de chercheurs et de penseurs... En complément, le QR code sur la couverture de cet ouvrage pointe vers un espace[2] ouvert de partage d'informations, d'articles et d'études sur l'accélération numérique, qui complètent, voire challengent les propos de cet ouvrage, dans un esprit évidemment très « digital ».

Dans notre monde incertain, aucune situation vécue ne peut être considérée comme acquise et reproductible de façon universelle. Il serait donc vain d'imaginer établir une liste de bonnes pratiques ayant valeur définitive sur les enjeux managériaux, humains, organisationnels. Pour autant, s'inspirer de situations vécues permet de réfléchir de manière opérationnelle sur la prise en compte des particularités de l'accélération digitale : changement profond de comportement des collaborateurs, appréhension différente et plus ouverte de l'entreprise, appréhension nouvelle de certains métiers

(2) Accessible par le lien www.accelerationnumerique.com

et processus, stratégie de digitalisation des marques… Notre époque donne en effet davantage d'importance à ceux qui mettent en œuvre, tant la vitesse d'adaptation, la nécessité d'innovation et la course à l'usage deviennent essentielles pour appréhender avec succès ce champ du numérique.

La première partie de cet ouvrage synthétise les grands enjeux soulevés par le numérique en entreprise, en soulignant les questions qui en découlent pour les dirigeants. Elle introduit les trois grands stades de la transformation numérique qui seront développés dans la suite de cet ouvrage, accompagnés des réflexions utiles pour les mettre en œuvre avec succès. La deuxième et la troisième partie balisent ce chemin d'accélération et de montée en maturité en proposant des pistes pratiques pour y parvenir.

Ce livre n'aurait pas été possible sans le concours de ceux qui ont accepté de partager leurs réflexions sur la manière de faire, leurs succès et parfois leurs regrets. Leurs témoignages sont anonymes par respect de la confidentialité ; qu'ils en soient ici remerciés.