
LE DECODEUR DE LA TRANSITION DIGITALE

"Lire entre les signes
et choisir les bons leviers de
transformation"



ICP CONSULTING
TRANSFORMATION DIGITALE



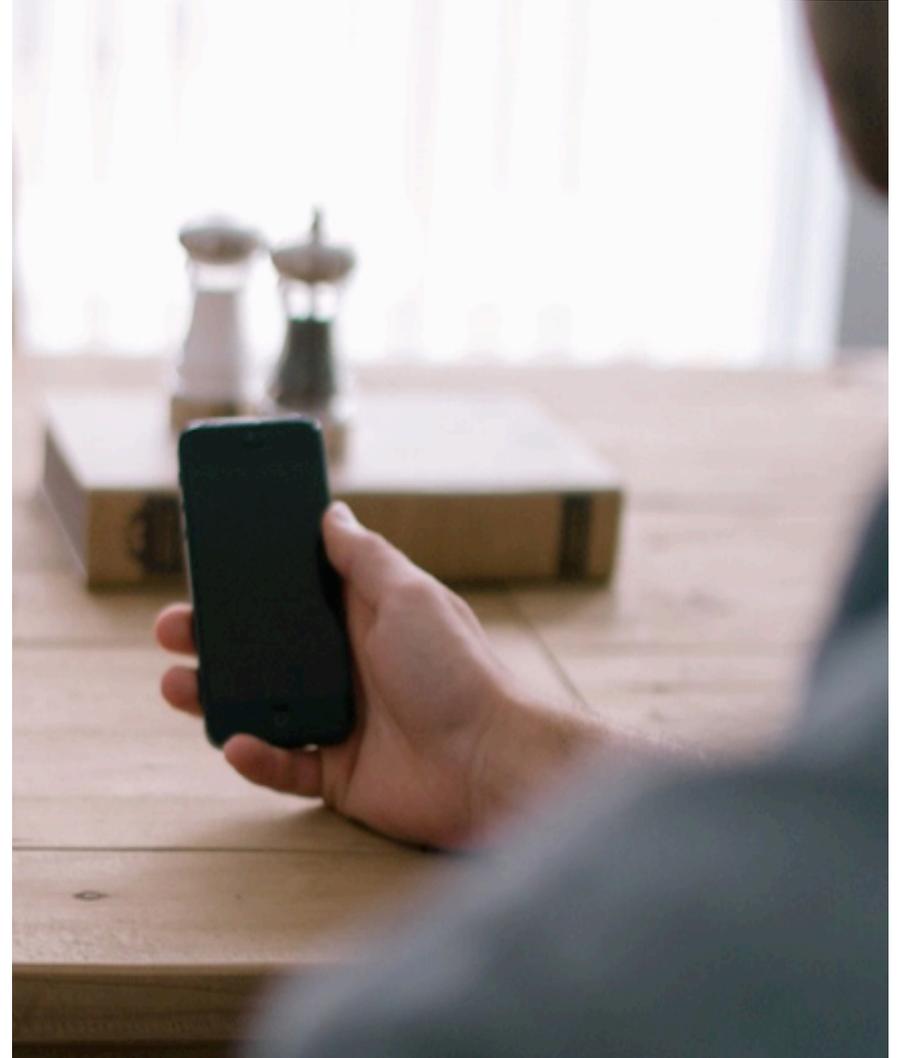
LIRE ENTRE LES SIGNES

Plus que jamais le sujet de la transformation digitale occupe l'espace médiatique. En témoignent les dernières actualités telles que le Rapport Lemoine, le CES de Las Vegas, la création de multiples commissions au MEDEF, à Bercy, l'émergence d'incubateurs géants ou encore les prises de position d'acteurs engagés comme Schneider Electric, Accor, AXA, L'Oréal, la SNCF qui nomment leurs CDOs (Chief Digital Officer) et les dotent de moyens importants...

Mais la réalité est autre. La grande majorité des entreprises dites traditionnelles n'ont pas encore pris la mesure de cette transformation. Si elles ont l'intuition de ces mutations, elles n'ont encore qu'une vision partielle du risque sur leurs activités et leur business.

Ces entreprises endormies n'ont pas encore vu l'émergence de cette nuée d'usages nouveaux venir phagocyter leurs activités.

Pour ne pas être dans une démarche d'urgence, il est essentiel de savoir "lire entre les signes" pour anticiper et profiter de ces mutations profondes.



OBJECTIF DE CETTE CONTRIBUTION



En évitant de répéter ce qui est déjà largement couvert dans la presse et les études spécialisées à propos de la transformation digitale, nous souhaitons attirer l'attention du lecteur sur les fondamentaux de notre vision de la transformation.

Tous les secteurs de l'industrie et des services aux entreprises sont confrontés à l'arrivée de nouveaux entrants qui redistribuent les cartes.

Cette contribution s'attache à décrire les trois modes opératoires (core business, désintermédiation, OTT sectorielles) de ces nouveaux acteurs et à donner à lire les signes avant-coureurs de la transformation de tous les secteurs d'activité.

Le succès de la transformation passe par l'anticipation et par l'activation de démarches clés.

Nous vous proposons ici notre recette pour réussir sa transformation digitale.



UNE MUTATION SANS PRÉCÉDENT

Comprendre les 25 années
qui ont dessiné la révolution
progressive des usages



PRENDRE LA MESURE DE SON EXPOSITION

Comment lire la transformation
d'un secteur d'activité pour
anticiper



SE TRANSFORMER C'EST POSSIBLE*

Notre recette en trois étapes pour
engager son activité dans la
transformation



UNE MUTATION SANS PRÉCÉDENT

Quand la technologie croise les usages communs, cela provoque un bouleversement historique.

Les entreprises sont confrontées, depuis 15 ans, à une accélération des mutations qui les obligent à développer une capacité d'adaptation et d'anticipation.

Les entreprises historiques (créées avant la digitalisation des usages) ont été leaders dans la digitalisation de leur système d'information. Elles ont optimisé leurs performances internes pendant 15 ans, Elles se sont ensuite laissées distancer par la mutation des usages...

Elles doivent impérativement rattraper ce retard pour préparer la vague suivante ; celle des objets, de la data et de l'intelligence artificielle.

QUATRE VAGUES SUCCESSIVES POUR UNE TRANSFORMATION EN PROFONDEUR



1981

Mutation des SI,
une accessibilité
de l'information

La première vague de mutations a d'abord touché les entreprises avec la mise en réseau de l'information et son accélération. L'emblème de cette vague est le mail. Les DSI sont aux commandes de cette première vague avec deux leitmotivs : robustesse et sécurité. 35 ans après, cela est toujours vrai.



1996

Le partage, une
révolution menée
par les publics

La deuxième vague de mutations est marquée par l'émergence d'Internet, de l'accessibilité immédiate à l'information (Google) et du partage avec les forums, les blogs puis l'explosion des réseaux sociaux. Les publics ont pris le pouvoir sur la parole. Dès 1999, le Clue Train Manifesto* déclarait : "les marchés sont des conversations". Les champions de cette étape sont les GAFA. Ils ont inventé leur propre modèle de création de valeurs.



2007

Mutation des usages,
mobilité et avènement
de l'économie de
partage

La troisième vague démarre avec la sortie du 1^{er} Smartphone. Mobile et puissant, ce "compagnon de vie" est devenu la télécommande de nos usages et le pilote de nos nouveaux habits.

Les acteurs de cette étape ont construit leurs succès en "augmentant" nos usages connus. Ils ont pallié l'insuffisance des acteurs établis. Ils s'appellent AirBNB, Uber et consorts.



2015

Data & Algorithmes,
vers de nouveaux
enjeux

L'accélération constante de la puissance de calcul, des infrastructures et de la capacité de stockage ont fait du traitement de la data le modèle majeur de la nouvelle économie. Comment la data associée aux algorithmes va modifier le modèle des usages (anticipation, prédiction) et transformer en profondeur les méthodes de travail ? Il est urgent de se préparer à cette vague de la transformation par la data.

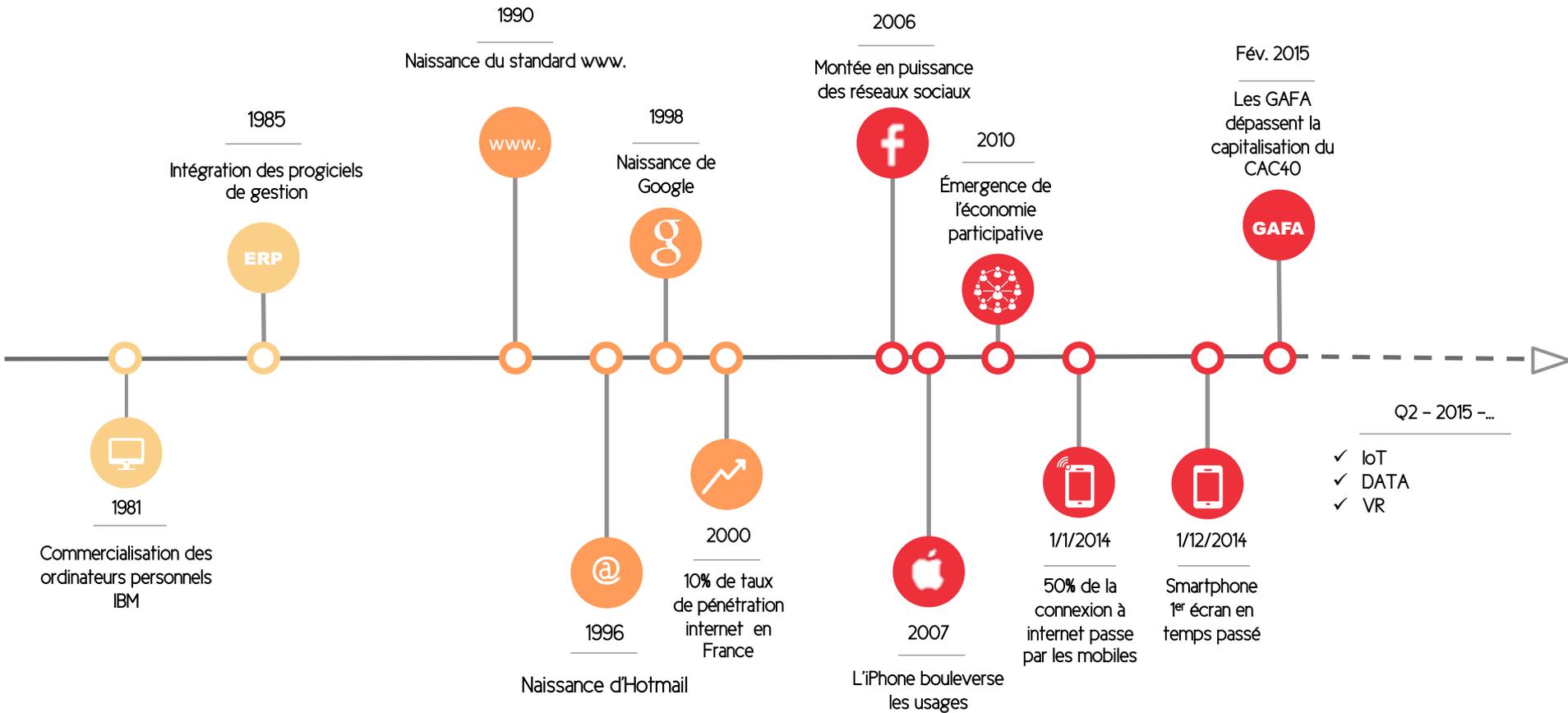
L'INFORMATION

LA CONVERSATION

LES USAGES

LA DATA & L'AI

UNE ACCELERATION ET INTENSIFICATION DE LA DIGITALISATION



1^{ère} mutation

INFORMATISATION
DES ENTREPRISES

2^{ème} mutation

INFORMATION &
CONVERSATION

3^{ème} mutation

DIGITALISATION
DES USAGES

4^{ème} mutation

L'INTELLIGENCE
ARTIFICIELLE

TROIS COMPORTEMENTS QUI IMPOSENT AUX ENTREPRISES DE SE TRANSFORMER

LES MARCHÉS SONT DES CONVERSATIONS

“90% de ce qui est dit sur Coca-Cola n’est plus dit par Coca-Cola.”

Muthar KENT
CEO Coca-Cola Company – 2011

*Absentes de ces conversations depuis 10 ans, l'enjeu pour les marques ou pour les institutions est d'entrer dans la conversation de leurs publics en apprenant les codes imposés par ceux qui la pratiquent.
Il ne s'agit plus de contrôle mais d'échange.*

LE CONSOMMATEUR A REPRIS LE POUVOIR

92% des français affirment se renseigner sur internet avant d’acheter en magasin :
ROPO* expérience

*Research Online, Purchase Offline

Selon Google, un moment zéro de vérité (ZMOT) s'est intercalé entre le stimuli et le premier moment de vérité. Il s'agit de la phase nouvelle, depuis l'émergence d'Internet, de recherche d'informations et d'échanges. En effet, le consommateur ne passe plus à l'acte d'achat avant de s'être renseigné et façonné une opinion en ligne.

DE NOUVELLES COMPETENCES EMERGENT. LES METIERS SE TRANSFORMENT

“60% des métiers d’ici 2030 n’existent pas encore aujourd’hui...”

Thomas FREY
Futurist speaker – 2014

*Des nouveaux métiers émergent au sein des directions marketing :
Architecte Cloud | Growth Hacker | Data scientist | UX Designer | Traffic Manager | Developper | Community Manager | Modérateur | etc.
Il en sera de même dans tous les secteurs d'activité.*



PRENDRE LA MESURE DE SON EXPOSITION

Tous les secteurs vont être impactés par la révolution des usages.

Pour ne pas subir l'arrivée de nouveaux entrants, il est important de comprendre la démarche de ces nouveaux acteurs et de lire les signes avant-coureurs de leurs actions.

ICP Consulting propose une grille de lecture nouvelle et accessible.

Trois familles de cannibales :

- Ceux qui attaquent directement le Core-Business avec de nouvelles approches ;
- Ceux qui se positionnent comme intermédiaires sur un marché et captent la relation ;
- Ceux qui proposent de nouveaux usages en périphérie d'un secteur d'activité. On les qualifie d'OTT (Over The Top).

Les réponses et les leviers à activer ne sont pas les mêmes...

LES ENTREPRISES DE TOUS LES SECTEURS SONT CONFRONTÉES AUX NOUVEAUX ENTRANTS

Les entreprises historiques voient arriver sur leur marché de nouveaux acteurs qui attaquent leur business sous 3 angles.

1. CORE BUSINESS

Ces nouveaux entrants attaquent en frontal le cœur de métier des entreprises historiques avec de nouveaux modèles économiques.

Ils entrent sur des marchés historiques en bénéficiant d'avantages compétitifs solides (nouveaux usages, avantages technologiques, agilité, vitesse d'exécution).

2. INTERMEDIATION

Ces pure-players jouent le rôle d'intermédiaire entre le client et le core business.

Ils se positionnent comme le 1er point de contact dans la chaîne de valeur, captent la transaction et accaparent la donnée client grâce à une qualité de service innovante et souvent multimarque.

3. OTT sectorielles

Ce sont les nouveaux usages connectés créés au plus près des attentes nouvelles des publics insatiables.

Ces acteurs ouvrent un nouveau segment de la chaîne de valeur du secteur et bénéficient d'une position de « 1^{er} entrant ».

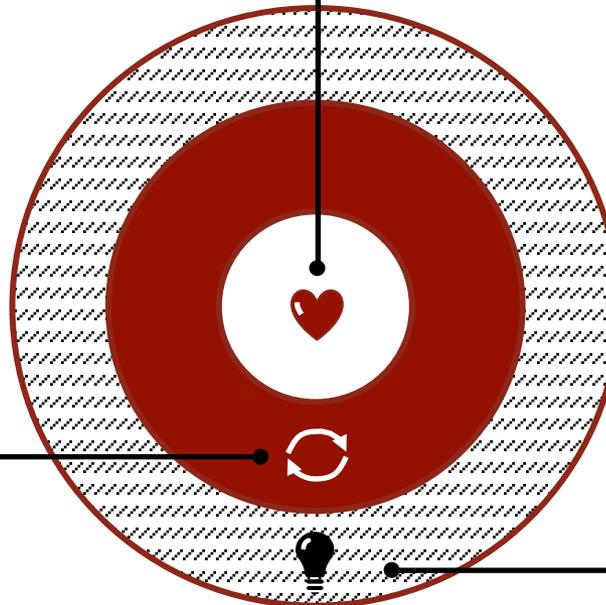


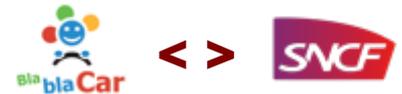
ILLUSTRATION DES TROIS THEATRES DE COMPETITION

CORE BUSINESS

Quand il s'agit d'une menace sur le core-business, elle se porte essentiellement sur l'usage et sur l'expérience proposée : disruptive, plus agile, plus directe, plus simple dans la relation et bien entendu moins chère (par exemple BlaBlaCar transporte l'équivalent de 2 000 rames de TGV par an).

La réponse proposée peut s'articuler autour d'une innovation d'usages organisée en projets "autonomes" ayant pour objet de faire la preuve au reste de l'entreprise de la nécessité d'adapter rapidement les méthodologies et les organisations (cf. Laboratoire d'idées / POC).

"Innovate or die" disait Gary Shapiro en introduction du CES de Las Vegas en 2015.



INTERMEDIATION

Une proposition alternative d'intermédiation avec ses clients venant d'acteurs innovants et agiles est sans doute la menace qui requiert la plus grande attention et devrait créer le plus grand sentiment d'urgence pour les stratèges de l'entreprise (les intermédiaires comme Booking.com représentent 80% du remplissage des hôtels du groupe Accor).

Ce sont à la fois les marges et la confiance en la marque qui sont pris à partie.

La capacité de réaction de l'entreprise viendra sans doute d'une évolution forte de ses méthodes d'innovation (Lean UX) et de l'introspection de ses processus digitaux.



OTT sectorielles

L'émergence de services OTT sur un secteur d'activité est le reflet de la complexité d'innover pour les entreprises installées depuis longtemps sur leur secteur d'activité.

Les startup exploitant les fondamentaux des secteurs imaginent des nouveaux services possibles grâce à la technologie et répondent à des attentes non encore exprimées. Leur succès résulte de leur capacité à proposer des expériences utilisateurs nouvelles, utiles et étonnantes.

L'apparition de ces OTT devrait également être un signal d'alerte fort pour les pilotes de la stratégie de l'entreprise.





SE TRANSFORMER C'EST POSSIBLE

Les dirigeants de nos grandes entreprises ont l'intuition des mutations en cours. Ils y sont largement sensibilisés, d'abord par l'activité digitale disséminée dans leur entreprise, mais aussi par la presse, leur entourage, les cabinets de conseil et aussi leurs enfants !

Mais ce n'est pas suffisant. Pour appréhender ces mutations, il est indispensable d'exercer sa pratique digitale et de s'entourer de personnes qui maîtrisent ces pratiques, comprennent les mutations et animent le sujet dans sa globalité.

DES RÉPONSES INAPPROPRIÉES

Tous les secteurs soumis aux actions cannibales de ces nouveaux entrants ont tenté de résister. Ils ont opposé à ces innovations des leviers inappropriés qui ont retardé leur engagement dans ces mutations incontournables.



Le combat réglementaire

Sur tous les marchés exposés à la transformation digitale, les entreprises historiques ont activé le levier réglementaire pour se protéger (musique, presse, taxi, tourisme, distribution de biens culturels, etc.). Il s'est avéré que ce combat n'a jamais permis aux entreprises historiques de créer une barrière suffisante aux nouveaux entrants.

"Les nouvelles idées ne triomphent jamais, ce sont leurs adversaires qui finissent par mourir."

Nils BOHR



L'absence de dynamique interne

La mise en œuvre du digital dans les grandes entreprises s'est construite autour des expertises développées au fur et à mesure des besoins. Le digital est porté par une somme d'individualités compétentes, sans gouvernance ni dynamique et sans vision partagée de la transformation de l'entreprise.

Le digital est l'affaire de chacun et non pas d'un pôle chargé de piloter les processus digitaux.

La transformation a néanmoins besoin d'un sponsor (le Dirigeant de l'entreprise) et d'un animateur des processus digitaux (le CDO).



L'activation inappropriée de leviers digitaux

Les entreprises historiques ont réagi à l'apparition des leviers digitaux en activant ceux qui correspondaient à leur priorité du moment (présence et acquisition de trafic) pour conserver leurs parts de marché. Deux leviers ont donc été activés en priorité :

- ✓ La construction de dispositifs digitaux ;
- ✓ L'acquisition de trafic sur internet.

Ces leviers ont été activés alors que l'entreprise était peu ou mal armée pour les porter, avec souvent des performances décevantes au regard des investissements.

LA VISION DE LA TRANSFORMATION DIGITALE SELON ICP CONSULTING

ICP Consulting propose de partager l'expérience tirée de sa pratique auprès des grandes entreprises et de ses travaux de recherche. Sans remettre en question les leviers déjà mis en place par ailleurs, nous avons identifié 3 leviers clés qui ne sont pas encore suffisamment intégrés dans les plans de transformation et qu'il nous semble indispensable de mettre en œuvre.

Nous avons la conviction que cette approche est la bonne recette pour engager, accélérer les transformations et en assurer le succès.



Passer de l'intuition à la vision.

1. Le déploiement d'une transformation digitale réussie passe nécessairement par une gouvernance affirmée. Seules la prise de conscience et la formalisation d'une vision digitale par les dirigeants permettent d'embarquer tout le corps social de l'entreprise dans la démarche.



Activer les processus digitaux.

2. L'activation des processus digitaux est au cœur de la transformation des entreprises. Très peu d'entreprises voient le digital comme un ensemble de processus. Néanmoins, contrairement aux GAFAs, les entreprises historiques ne portent pas le digital dans leur ADN. C'est pourquoi il est nécessaire pour elles de se pencher sur les processus digitaux et de les activer dans leur organisation.



Structurer la logique générale de l'entreprise autour des usages

3. Le dernier impondérable à la réussite d'une transformation digitale est l'intégration d'un changement de paradigme. Le pouvoir est entre les mains des publics : Clients, Consommateurs, Collaborateurs, Citoyens. Cela se caractérise par une orientation permanente des actions de l'entreprise autour de l'amélioration de la relation et de l'expérience de ces utilisateurs.

RECETTE : LES 3 INGREDIENTS DE LA TRANSFORMATION



1. Passer de l'intuition à la vision

La première clé de la transformation est la diffusion d'une vision cible de ce que deviendra l'entreprise, dans un contexte de transition digitale. Les dirigeants doivent se forger cette conviction et la partager avec l'ensemble de l'entreprise pour instaurer une dynamique commune.

Cette vision passe par l'analyse de l'exposition de l'entreprise aux mutations sectorielles. Elle doit s'appuyer sur les bons leviers en réponse à ces changements et l'identification des forces (les champions) et faiblesses (la maîtrise des processus digitaux).

Pour mener à bien cette première étape indispensable, les dirigeants doivent s'entourer de managers "digital minded" pour formaliser cette vision puis la piloter (management matriciel).

Une première vague de grandes entreprises ouvre la voie de la transformation



Protocole : Mise en avant des expertises

Sponsor : Jean Pascal Tricoire / Chris Hummel

Actions clés : Centre de gravité en Asie & Knowledge Management au cœur du processus



Protocole : Répondre rapidement aux attentes des consommateurs, en réduisant le nombre d'intermédiaires.

Sponsor : Alexandre Ricard / Mael Tannou

Actions clés : L'innovation comme moteur de la transformation : le défricheur



Protocole : Développer l'orientation clients et améliorer la qualité de vie au travail

Sponsor : Philippe Wahl - Nathalie Andrieux, puis Nathalie Collin

Actions clés : La gestion de la data et la proximité comme moteur de la transformation (la gestion du dernier mètre par le facteur - Facteo)



Protocole : "Redéfinir notre métier"

Sponsor : Véronique Weil / Frederic Tardy

Actions clés : La connaissance client (data) comme pilier de la définition des services



Protocole : Le digital pour faire "revenir" nos clients

Sponsor : Sébastien Bazin/ Vivek Badrinath

Actions clés : Augmenter la qualité de l'expérience pour construire une relation durable (connaissance client et usages optimisés)

RECETTE : LES 3 INGREDIENTS DE LA TRANSFORMATION



2. Activer les processus digitaux.

Les entreprises historiques ont construit le digital autour de leurs expertises.

Ce procédé a souvent eu pour effet de cantonner le digital dans des unités dédiées, en créant une organisation à deux vitesses : les experts du digital d'un côté, et le reste des métiers de l'autre.

Pour parvenir à réintégrer les métiers dans la dynamique digitale, nous proposons de décliner le digital en 13 processus clés. Ces processus impactent tous les métiers de l'entreprise.

Piloter la transformation, c'est permettre à chaque métier de jouer son rôle sur le digital. En effet, dans un processus digital, l'expertise ne concerne qu'une seule des fonctions : l'exécution. Les autres fonctions sont du ressort, en tout ou partie, des métiers : l'insight, le contrôle, la coordination et la décision.

Les processus digitaux sont portés par des personnes garantes de leurs bons fonctionnements, de manière transverse au sein de l'entreprise.

Pas de pôle digital, du digital dans tous les pôles.

13 Processus Clés

Digital Business :

- Pilotage de l'acquisition de prospects
- Gestion de la relation client
- Pilotage des KPIs
- Gestion des interfaces utilisateurs
- Data management

Brand & expérience :

- Gestion de l'expérience utilisateur
- Production de contenu éditorial
- Gestion des communautés : influence et réputation

Support :

- Gestion technique des dispositifs digitaux
- Suivi de la conformité réglementaire
- Gouvernance
- Pilotage de l'innovation
- Gestion des compétences

RECETTE : LES 3 INGREDIENTS DE LA TRANSFORMATION



3. Structurer la logique générale de l'entreprise autour des usages

Nos entreprises historiques sont encore construites autour du marketing de leurs produits. Les clients et la compréhension de ses usages évolutifs ne font pas assez partie de l'ADN des entreprises.

Il est urgent de s'inspirer de la pratique des GAFAs : obtenir l'attention et l'engagement du client en rétablissant une conversation utile et émotionnelle et une expérience relationnelle unique.

Remettre le client au cœur du processus de production nécessite de rétablir la conversation entre les opérationnels, au contact des clients, et les experts en charge des métiers.

S'inspirer des GAFAs*



Attirer l'attention ...

Les GAFAs ont tous quelque chose à vous offrir. Votre attention suffit et fait de vous un consommateur potentiel. La création de valeur commence dès ce stade de la relation.



Offrir la meilleure expérience possible ...

Les GAFAs facilitent l'adoption de leurs offres en les rendant accessibles et intuitives.



... en étant proche des usages.

Les GAFAs ont construit une nouvelle relation avec leurs publics. Leur unique obsession est de répondre à vos besoins. En échange, ils obtiennent de l'engagement : data qualifiée.



... pour fidéliser les consommateurs.

L'engagement et l'acte d'achat résultent de cette expérience unique.



CONVICTIONS

LES CONVICTIONS D'ICP CONSULTING

LA TRANSFORMATION DIGITALE DOIT ETRE UNE PRIORITÉ POUR LES GRANDES ENTREPRISES DU CAC 40, DU SBF 120 MAIS AUSSI POUR LES ETI.

Beaucoup de grandes entreprises ont raté le virage de la conversation avec leurs publics. Elles doivent faire le nécessaire pour prendre rapidement celui de la mutation des usages et préparer celui de la data et de l'intelligence artificielle.

De nombreux secteurs, encore épargnés, ont l'opportunité d'anticiper, de conserver leur leadership et de préserver leurs avantages compétitifs. Quant aux secteurs qui sont déjà confrontés à de nouveaux usages, ils doivent s'engager résolument dans cette démarche.

ICP Consulting vous propose **sa recette** !

1. Une forte dose de "vision" pour les équipes dirigeantes à bien partager. Ne pas se contenter d'une intuition.
2. Irriguer le digital en implantant les processus clés dans le plus grand nombre de métiers historiques de l'entreprise.
3. Faites de la culture des usages et de l'expérience utilisateurs un ferment de l'ADN l'entreprise.
4. Remuez, testez, analysez et recommencez. Vous avez le droit de vous tromper !

” Organisation today has to be designed
to create change rather than react to it ”

Peter Drucker



ICP CONSULTING
TRANSFORMATION DIGITALE



ICP CONSULTING ACCOMPAGNE LA TRANSFORMATION DIGITALE DES ENTREPRISES



QUI SOMMES-NOUS ?

ICP Consulting accompagne depuis 5 ans la transformation digitale des entreprises et les aide à saisir les opportunités de cette révolution.

Les consultants d'ICP Consulting accompagnent les entreprises dans le diagnostic, la définition et la mise en place opérationnelle des processus digitaux en lien avec les usages de leurs publics.

ICP Consulting intervient auprès des Directions Générales, de la Direction Stratégique, de la Directions SI et de l'ensemble des départements métiers concernés par la transformation digitale.

CONTACTEZ NOUS

BUREAU PARIS / BORDEAUX

9, rue Letellier – 75015 Paris
contact@icpconsulting.com
+33 6 82 61 12 96

BUREAU BRUXELLES

59, avenue Adolphe Lacomblé – 1030 Bruxelles
contact@icpconsulting.com
+32 2 742 29 94

BUREAU HONG-KONG

Cyberport – Hong-Kong
c.de-verchere@icpconsulting.com
+853 6272 4908

NOS BUREAUX

