

STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE

LE NUMÉRIQUE REDÉFINIT LES FRONTIÈRES DE L'ENTREPRISE

La révolution digitale bouleverse les interactions de l'entreprise avec son environnement. Un phénomène dont il a été question lors de la troisième soirée du groupement Stratégie de l'Entreprise* dédiée aux "nouvelles frontières de l'entreprise" (en collaboration avec l'Académie des sciences et techniques comptables et financières et avec le Club Utilisateurs Aris).

"Nous vivons une révolution majeure. Nous ne pouvons plus produire ni vendre sans tenir compte de la composante digitale. Celle-ci redéfinit les frontières de l'entreprise." Pour **Jean-François Phélizon (H.75)**, DGA du groupe Saint-Gobain, la mise en place d'une culture numérique dans l'entreprise est incontournable. Elle se caractérise par un meilleur partage de l'information entre collaborateurs, source d'"intelligence collective" et d'innovation. Les réseaux d'entreprise se multiplient et bouleversent l'organisation du travail : la décentralisation et les échanges horizontaux prennent le pas sur les schémas hiérarchiques traditionnels. De même, les réseaux digitaux d'échange avec les clients et les fournisseurs créent des relations d'un nouvel ordre, relevant davantage du partenariat. *"La culture numérique transforme en profondeur nos modes de communication mais aussi nos représentations identitaires,"* ajoute Jean-François Phélizon. *Il est du devoir du dirigeant d'instiller les valeurs d'engagement, de coopération et de confiance. À lui de dessiner les nouvelles frontières de l'entreprise, en cherchant à concilier vitesse, innovation et efficacité collective."*

DE NOUVEAUX RISQUES ET DE NOUVEAUX ENJEUX

Mais la révolution digitale vient avec son lot de risques, qu'il convient de gérer au mieux. En 2010, un séisme a secoué l'armée américaine lorsque l'organisation WikiLeaks a dévoilé près de quatre cent mille documents secrets sur la guerre en Irak. Cet épisode est transposable, sur un autre plan, au monde de l'entreprise. Un WikiLeaks peut à tout moment divulguer les informations sensibles d'une société : ses brevets, ses bases de

données clients et fournisseurs, ses méthodes de production, les salaires de ses cadres... De même, la concentration des informations de l'entreprise dans des datacenters n'est pas sans danger : en cas d'accident sur un site, c'est l'intégralité des données qui risquent d'être touchées. Leur protection devient un combat quotidien pour les grands groupes : par exemple, Thales (soixante-huit mille collaborateurs dans cinquante-six pays) subit *"plusieurs milliers d'attaques par jour"*, illustre **Philippe Le Gorgeu**, vice-président du groupe de défense en charge de la qua-

lité. *"Tous ces risques liés au numérique, le dirigeant doit les connaître, les évaluer pour les circonscrire à un niveau acceptable, et au final les assumer"*, analyse Jean-François Phélizon.

Un autre défi majeur provient des réseaux sociaux de type Facebook, qui dotent consommateurs et citoyens d'un poids considérable. Face aux messages négatifs ou calomnieux qui mettent à mal leur réputation, certaines sociétés cherchent à compenser en publiant des commentaires positifs, voire tentent de déstabiliser les auteurs des



LA CULTURE NUMÉRIQUE TRANSFORME EN PROFONDEUR NOS MODES DE COMMUNICATION MAIS AUSSI NOS REPRÉSENTATIONS IDENTITAIRES. LE DIRIGEANT DOIT INSTILLER LES VALEURS D'ENGAGEMENT, DE COOPÉRATION ET DE CONFIANCE.

critiques. *"Il s'agit d'une grossière erreur : au contraire, l'entreprise doit faire preuve d'empathie, évaluer le problème relevé par le client, lancer les actions correctrices et communiquer sur celles-ci. C'est ainsi qu'elle regagnera la confiance",* estime **Henry Peyret**, analyste chez Forrester (cabinet spécialiste de l'impact des nouvelles technologies dans le monde des affaires). Les propos tenus par les salariés sur les réseaux sociaux à propos de leur propre employeur constituent un autre enjeu. *"Il ne sert à rien de vouloir les contrôler de manière centralisée, juge Henry Peyret. Le management doit plutôt agir de manière positive : répandre les valeurs de l'entreprise et les faire porter par l'ensemble des salariés."*

DES ORGANISATIONS BOUSCULÉES

Toutefois, les valeurs ne suffisent pas : sans une organisation appropriée, l'entreprise ne fonctionne pas bien. Thales en a fait les frais il y a quelques années, constatant qu'une application peu rigoureuse de ses processus entraînait une méconnaissance des basiques par les salariés et des dérapages dans de nombreux projets. Fin 2009, le groupe a lancé un vaste programme de simplification de ses processus en s'appuyant sur des standards internationaux et des best practices. Soixante-dix mille documents de procédures ont été répertoriés en amont... *"Et encore, ce n'était que la partie émergée de l'iceberg",* témoigne Philippe Le Gorgeu. L'ensemble des activités du groupe a été découpé en vingt-six processus, chacun d'eux devant tenir en dix pages au maximum. *"L'idée est de décrire non pas les exceptions mais le cas standard, pour être sûr qu'il sera respecté, explique Philippe Le Gorgeu. Ce*

travail de remise à plat nécessite un combat permanent, car beaucoup de collaborateurs veulent mettre en avant les spécificités de leur propre activité." Ce sont les filiales à l'étranger qui ont trouvé le plus de bénéfices à adopter ce langage commun, qui facilite les relations avec la France. Chez les PME innovantes, enfin, les frontières bougent aussi. Les start-ups sont de plus en plus intégrées à leur écosystème. Le crowdsourcing les amène à collaborer étroitement avec leurs clients : ceux-ci se prononcent directement sur les jalons et les priorités. Du côté du financement, si les capital-risqueurs restent dominants dans la Silicon Valley, les jeunes pousses de l'Internet se tournent de plus en plus vers les sites de crowdfunding, comme Kickstarter, qui leur permettent de se financer directement auprès de la communauté des utilisateurs. Depuis la promulgation du JOBS Act** par Barack Obama en avril 2012, le "financement par la foule" n'est plus limité à une forme de donation et l'internaute peut acquérir des parts dans l'entreprise. L'actionariat via le crowdfunding représentera bientôt plus de 1 milliard de dollars par an aux États-Unis. *"Les frontières de l'entreprise innovante avec ses clients, ses partenaires et ses financeurs deviennent de plus en plus floues, conclut Jack Voileau (H.79), directeur associé chez Crescendo Consulting. Mais un point reste crucial : la vision du manager. Si l'écosystème suggère l'itinéraire, c'est bien au dirigeant de fixer le cap."* ●

(*) Ce groupement professionnel, présidé par Jean-Christophe Long (E.05), se veut une instance de réflexion, de débat et d'échange d'expérience ciblée sur les conditions de la réussite et de la croissance de l'entreprise. Il organise chaque année une série de soirées stratégie selon un thème choisi.

(**) Jumpstart Our Business Startups.

"MARKETING COMPORTEMENTAL" : PRENEZ GARDE !

La progression des technologies amène les entreprises à traiter une quantité considérable de données ("big data") qu'elles exploitent de manière à orienter le comportement du consommateur et à le faire acheter davantage. Gmail de Google suggère d'ores et déjà des sites en fonction du contenu de vos courriels. La géolocalisation accentue cette tendance. *"Bientôt, vous ne pourrez plus vous promener dans la rue sans recevoir plusieurs dizaines de messages sur votre smartphone : cela va être envahissant à un point que vous n'imaginez même pas",* prédit **Henry Peyret**, analyste chez Forrester. Face à l'invasion du "marketing comportemental", les internautes souhaitent se protéger et affirmer leurs valeurs. Les "activists social computing", comme les nomme Henry Peyret, proposent une forme d'action collective pour faire contrepoids aux marques. L'influence du consommateur peut être décisive : par exemple, PepsiCo a annoncé un changement de recette pour sa boisson Gatorade 48 heures après le lancement d'une pétition déposée par une jeune fille de 15 ans sur le site www.change.org.