

Chapitre 4

Le digital et le business

1. Introduction

Depuis quelques années, nous observons une grande difficulté pour les entreprises à déployer pleinement une stratégie long terme. En effet, presque tous les deux ou trois ans, dans le meilleur des cas, il faut la réajuster car le contexte a évolué. Un peu comme la citation de Mike Tyson : « *Everybody has a plan until they get punched in the face* (tout le monde a un plan jusqu'à ce qu'il reçoive le premier coup) », les stratégies sont systématiquement remises en cause avec les « premiers coups » reçues : crises financières (par exemple celle des *subprimes* en 2008) ou sanitaire (celle exceptionnelle de 2020) ou encore l'arrivée d'un nouvel acteur comme par exemple, Uber dans le monde des taxis, vient nous perturber ; ce ne sont que quelques exemples de crises que les entreprises ont eu à affronter.

D'un autre côté, les géants du digital semblent plutôt bien résister à ces différentes crises. Il peut être tentant alors de copier leur modèle afin de mieux résister. Cependant, de même que chaque individu est différent, chaque entreprise l'est aussi. Si nous souhaitons reprendre leurs modèles, il faut bien entendu les adapter à notre contexte. Mais, nous prenons donc le risque de tomber « dans le biais du survivant », point que nous avons abordé dans le chapitre Le digital et la technique, section Prédictif. En effet, à vouloir copier ce qui semble fonctionner pour ces entreprises, nous oublions au moins trois facteurs :

- Combien de fois ont-elles échoué avant d'en arriver à ce stade ? Nous ne regardons que le résultat et nous voudrions que, pour notre entreprise, cela fonctionne du premier coup mais il nous manque toutes les leçons que ces entreprises ont apprises de leurs échecs. Bien souvent, dès que nous croisons le premier échec, nous sommes déçus.
- Nous oublions aussi toutes les entreprises, et elles sont nombreuses, qui ont appliqué la même recette et qui ont échoué. Malheureusement, au contraire des autres, elles n'ont pas fait la une des journaux et nous n'avons donc pas beaucoup d'informations sur les raisons de leur échec.
- Nous omettons la part de chance dont ont bénéficié ces entreprises, ce que nous avons appelé les codes du digital : le temps et le contexte. Elles ont agi au bon moment et au bon endroit pour que leur stratégie prenne. Depuis elles se sont adaptées, elles se sont également beaucoup transformées et nous risquons donc de copier un modèle de déjà dépassé.

Donc vouloir copier et adapter ce qui a déjà été fait nous ferait courir le risque de ne pas prendre en compte l'ensemble de ces points qui sont pourtant vitaux pour la réussite.

Cependant, si nous observons attentivement ces grandes entreprises digitales, elles ont presque toutes le même point commun : elles vont à l'encontre de ce que nous croyons tous et que nous avons évoqué en introduction du chapitre Le digital : «*une entreprise qui ne génère pas de profit n'est pas viable*». En effet, nous pouvons classer ces entreprises en trois groupes :

- Celles qui ne sont pas rentables (encore ?) : par exemple, Uber (créée en 2012) ou encore Deliveroo (créée 2013), pour n'en citer que deux, perdent de l'argent et pourtant, elles sont incontournables dans leur secteur.
- Celles qui sont tout juste rentables comme Tesla, créée en 2003 qui a réussi à être rentable pour la première fois, en 2020, soit après 17 années de pertes¹. Mais nous pouvons prendre aussi Airbnb qui a mis plus de 8 ans avant d'être rentable : lancée en 2008, ce n'est qu'en 2016 qu'elle a atteint cet objectif (confirmé sur l'exercice 2017)² et il y en a bien d'autres.
- Celles enfin qui le sont depuis quelque temps maintenant, mais qui ont mis du temps à le devenir. Comme Amazon, par exemple, créée en 1990, dont la rentabilité n'a pas toujours été au rendez-vous : elle n'a vu sa valeur boursière décoller qu'aux alentours des années 2009. Mais nous pouvons aussi parler d'Apple qui a traversé une période assez longue sans être rentable au début des années 2000 avant de renouer avec la rentabilité autour des années 2010/2015³.

Nous ne pouvons pas toutes les citer, mais nous voyons bien leur point commun : elles ont traversé de gros déserts d'un point de vue business ou ne sont pas encore rentables, et pourtant, elles révolutionnent toutes leur secteur.

De plus, lorsque nous parlons de stratégie, nous avons généralement tendance à réfléchir à une stratégie entre cinq à dix ans ; même si depuis quelque temps, nous réfléchissons plus à des stratégies trois à cinq ans, nous pouvons constater qu'il y a toujours une vraie différence entre ce que nous avons imaginé et la réalité, car il est très difficile d'anticiper la vitesse des avancées technologiques. Pour illustrer ce point, regardons dans le rétroviseur et voyons ce qui est arrivé depuis 2010 :

- En 2010 sortait l'iPhone 4. Depuis, il y a eu plus de 8 versions d'iPhone sorties en 10 ans (en incluant les versions pros et autres). L'iPad venait tout juste de sortir et la fameuse Apple Watch, elle, n'était pas encore née (elle est sortie en 2014). Pourtant, cette dernière fait partie en 2019⁴, des montres les plus vendues. En voyant toutes ces nouveautés dans ce court laps de temps, nous pouvons nous poser la question suivante : combien de grands programmes (informatiques ou de transformation) avons-nous sortis durant cette même période ?
- Netflix n'était pas présent en France et n'est arrivé qu'en 2014, et a énormément changé notre mode de consommation des vidéos, notamment des séries.
- Uber, non plus, n'existait pas en 2010, elle est arrivée en 2012. Pourtant, en moins de huit ans, cette dernière a transformé en profondeur notre paysage. Son mode de fonctionnement est même à l'origine d'un nouveau terme : « l'ubérisation », terme qu'il nous faudra bien définir.
- Airbnb venait tout juste d'arriver et c'est tout le monde de l'hôtellerie qui s'est trouvé modifié. Une réglementation spécifique a même été créée : « la réglementation Airbnb »⁵.
- Il n'y avait que trois opérateurs téléphoniques. C'est en janvier 2012 que Free a lancé son offre mobile : son arrivée a créé un véritable tremblement dans l'univers des télécommunications françaises.
- En 2010, c'est aussi l'apparition d'Instagram. Mais Twitter, TikTok et Snapchat n'existaient pas encore. Pourtant, ces réseaux sociaux sont tous devenus des incontournables dans la communication d'aujourd'hui. Twitter s'est même retrouvé au cœur d'enjeux géopolitiques importants.

Nous pourrions poursuivre cette liste encore (la généralisation de l'hébergement cloud, la cryptomonnaie, les assistants vocaux, la 4G, la 5G, etc.), notre écosystème est en perpétuelle évolution et bouleverse en profondeur notre mode de fonctionnement. Pour autant, force est de constater que la méthodologie de mise en place des stratégies n'a pas autant évolué.

Nous sommes donc enfermés entre deux faisceaux. D'un côté, un contexte en perpétuel mouvement et en constante transformation (le fameux monde VUCA que nous avons vu plus haut), challengé par des entreprises qui ne sont pas, dans un premier temps, en quête de rentabilité. D'un autre côté, nous sommes quelque peu cloîtrés dans nos organisations et la mise en place de stratégie (trois à cinq ans) dans le but d'une rentabilité toujours plus élevée, pour répondre aux attentes des investisseurs. Mais comment pouvons-nous, alors, mieux appréhender notre approche ?

En créant sa plateforme communautaire, Airbnb a facilité l'accès à la location de logement, Amazon, au livre, Netflix à la vidéo, Uber a celle des chauffeurs, etc. Ces entreprises n'ont pas fait que répondre aux besoins des consommateurs, elles ont rendu à portée de clic des services qui simplifient la vie, quel que soit l'heure ou l'endroit. Elles sont donc en phase avec cette phrase célèbre de Steve JOBS : *« Vous ne pouvez pas demander aux clients ce qu'ils veulent et ensuite essayer de le leur donner. Au moment où vous l'aurez construit, ils voudront autre chose. »*.

Ainsi, l'objet de ce chapitre est de savoir comment, nous aussi, nous pouvons rendre à portée de clic un service digital qui doit « *simplifier* » la vie.

2. Le contexte

Vous le savez, l'environnement dans lequel nous évoluons est un aspect à prendre en compte car il permet de mieux comprendre comment les choses fonctionnent dans le digital. Ainsi, dans cette première partie, je vous invite à une petite immersion dans le contexte avec lequel nous évoluons. Pour cela, je vous propose une approche en trois temps.

En premier lieu, commençons par Internet. Ce monde qui existe « de l'autre côté du miroir » et dont nous avons essayé, au fil de ces pages, de comprendre le fonctionnement. Reprenons quelques statistiques⁶ que nous avons déjà vues :

- En 2018, 81 % des personnes consultaient les produits sur Internet avant de faire un achat, une augmentation de 20 % par rapport à l'année précédente.
- Toujours en 2018, le commerce en ligne représentait 81,7 milliards d'euros. Nous en sommes à 112 milliards en 2020, mais le contexte sanitaire a probablement favorisé ces chiffres. C'est pourquoi nous proposons ceux de 2018.
- En 2018 encore, c'est 37,5 millions de Français qui achetaient des produits en ligne (sur une population de 67 millions, c'est plus de 50 % de la population) et 12,1 millions de Français avaient déjà acheté sur mobile.

Nous sommes tous convaincus qu'aujourd'hui, tout passe par Internet (on se documente, on s'informe, on échange, on achète, etc.). Il va nous falloir ici encore voir comment ce monde est régi et travailler à mieux l'appréhender.

Dans un second temps, nous allons nous pencher sur ce qui se passe au niveau de la législation. Cette lecture nous donnera deux aspects distincts de ce monde digital. D'un côté, depuis le début de l'ère du digital, la législation donne l'impression « de courir » après le progrès. Par exemple, Airbnb est arrivé en France en 2010 mais ce n'est qu'en 2018 qu'un règlement visant à réguler Airbnb a été adopté. Les exemples de ce type sont nombreux et, ces décalages peuvent créer des préjudices importants. Nous allons donc regarder ce que ces décalages peuvent avoir comme conséquence pour mieux les appréhender.

D'un autre côté, la loi légifère aussi beaucoup sur les droits individuels en apportant des progrès indéniables. Nous avons beaucoup abordé le RGPD, règlement important visant à protéger nos données personnelles mais nous n'avons pas encore parlé de la suite qui semble se profiler : l'Europe a annoncé en décembre 2020 des réflexions visant à réguler le marché unique numérique, à savoir : DSA (*Digital Service Act*) et DMA (*Digital Market Act*). Ainsi, nous ne pouvons pas non plus ignorer les lois qui sont en cours de réflexion et qui peuvent modifier notre univers.

Enfin, dans un troisième temps, il nous faudra revenir sur ce contexte si particulier et sur cette crise sans précédent que nous venons de traverser. Elle a forcément laissé des traces et a surtout créé de «nouvelles» attentes. Croire que le monde de demain sera le même qu'hier risque de créer un décalage encore plus grand entre collaborateur et entreprise. Nous allons nous attarder ici à regarder ce que ce contexte a pu générer tant au niveau des entreprises qu'au niveau des attentes des collaborateurs et des clients.

2.1 Avoir une présence sur Internet

Nous avons souvent tendance à résumer le digital par le e-commerce. D'ailleurs, lorsque nous avons introduit cette notion, nous avons de suite présenté des chiffres sur le e-commerce. Toutefois, ce point fait partie d'un ensemble qui ne se limite pas à un site marchand. Nous n'évoquerons pas la création de sites web car, là aussi, il existe de très bons ouvrages sur ce sujet⁷. Nous allons plutôt regarder les éléments qui composent notre présence sur Internet et essayer de voir comment ces éléments sont régis.

Notre premier point sera un peu technique. Nous le savons, pour accéder à Internet, il est nécessaire d'avoir une connexion Internet, mais également un navigateur : Chrome, Firefox, Safari, Internet Explorer, Microsoft Edge, pour ne citer que les principaux. Il est important de connaître ces différents navigateurs car, en fonction du navigateur utilisé par l'internaute, votre site n'aura pas tout à fait la même apparence. Même si ce point est maintenant bien connu des techniciens, certains problèmes perdurent même encore aujourd'hui et créent des complications : non accès à certaines pages, voire impossibilité d'avoir accès à certains services. Bien souvent, ces problèmes sont accentués en fonction des supports utilisés pour se connecter : PC, tablette, smartphone, etc.