

République algérienne démocratique populaire

Université de M'sila

Département de science de gestion

Colloque international sur :

**La transformation numérique des entreprises & les modèles prédictifs sur
Big Data**

12 et 13 Novembre 2017

Titre de l'intervention :

**Le déploiement réussi d'une stratégie de transformation digitale
dans l'entreprise**

Cas AIRBNB et La Poste

Elaboré par:

Dr. KADDOURI Amar. MCA à l'école supérieure de commerce. Expert-comptable et commissaire aux comptes. Kaddouri_exp@yahoo.fr 0770.86.81.48	Mlle BOUAZIZ Nawel. Doctorante (3^{ème} inscription) à l'école supérieure de commerce. Analyste financière au FGAR et enseignante vacataire. Nawel_bz@hotmail.com 0777.9000.47
--	---

Résumé

Depuis peu, le sujet de la transformation digitale est l'une des principales préoccupations des entreprises. A l'ère du numérique, bon nombre de technologies digitales apparaissent et les modèles économiques s'en voient chamboulés. La flexibilité et l'adaptabilité deviennent vitales pour toutes les entreprises et si une société a passé les trois dernières décennies sans recourir à la « *digital transformation* », elle n'existe tout simplement plus. Cette révolution digitale est bien plus profonde d'une simple transformation d'un métier ou d'un process. Tous les secteurs, tous les métiers sont concernés. La transformation digitale est avant tout un enjeu culturel bien plus qu'un enjeu d'outil. Elle implique de repenser le mode de travail, de réfléchir à de nouveaux modèles économiques et de ce point de vue c'est une vraie problématique de conduite des changements.

AIRBNB, et La Poste sont deux exemples d'entreprises qui ont bénéficié de la transformation digitale. La première, entreprise activant dans le secteur d'hôtellerie, s'est lancée par une base numérique et s'est imposée dans le marché, et a pu conquérir les leaders dans ce domaine, sans pour avoir autant construit un hôtel. Le deuxième cas, concerne une entreprise qui existe déjà, et, en répondant aux exigences de la technologie, a procédé à transformer ces méthodes et process en digital.

Mots clés : transformation digitales, numérique, digitalisation, site web, révolution.

Abstract

Recently, the subject of digital transformation is one of the main concerns of companies. In the digital era, many digital technologies are emerging and economic models are turned upside down. Flexibility and adaptability become vital for all companies and if a company has spent the last three decades without resorting to "digital transformation", it simply does not exist anymore. This digital revolution is much deeper than a simple transformation of a trade or a process. All sectors, all trades are concerned. Digital transformation is above all a cultural issue rather than a tool issue. It implies a new vision of the mode of work, of new economic models.

AIRBNB and La Poste are two examples of companies that have benefited from the digital transformation. The first company, active in the hotel sector, launched on digital basis and established itself in the market, was able to conquer the leaders in this field without constructing a hotel. The second case concerns a company that already exists, and in order to meet the requirements of technology, has transformed these methods and processes into digital.

Keys words: digital transformation, digitalization, website, revolution.

Introduction

Depuis peu, le sujet de la transformation digitale est l'une des principales préoccupations des entreprises. La transformation digitale suscite toujours autant d'intérêt et reste au cœur de toutes les attentions. On ne se demande plus s'il faut s'y lancer, ni pourquoi, mais plutôt comment la piloter avec cohérence et de quelle manière l'accoster à l'existant. La transformation digitale ne doit pas se confondre avec la digitalisation. Si par exemple une entreprise imprime des papiers, des documents de travail, des comptes rendus des réunions, des notes et qu'elle stocke tous ces documents, et quand on suite elle se décide vers une solution de numérisation des documents, on parle alors de la digitalisation de ses méthodes de travail et ses process.

Mais la transformation digitale ne se réduit pas seulement aux outils; elle concerne les hommes, les organisations, leurs habitudes leurs mode de fonctionnement et finalement toute les pratiques managériales, le rapport à la hiérarchie et même la culture d'entreprise. En fait, la transformation digitale est un sujet presque plus sociologique que technologique parce qu'elle touche tous les métiers sans exception : DRH à la finance en passant par la gestion de projet ou le marketing. En fait le digital oblige l'organisation à transformer ses modes de travail, ses modes de pensées et ses pratiques business. C'est ce qui explique certains analystes qui parlent d'une nouvelle révolution industrielle.

Les premières entreprises à s'être lancées dans le digital l'ont fait au courant des années 90 en créant des sites web d'entreprise et en digitalisant leur process. Prenons le premier cas celui du site web. Pour les entreprises, le digital était avant tout un canal de communication un peu différent. En fait, ayant un site web permettait d'être présent sur un nouveau média qui commençait à émerger. Mais le web restait un petit canal de trafic peu fréquenté et peu connu et sans valeur réelle ajoutée à quelque exception près. Il est devenu un véritable canal de distribution qu'au début des années 2000.

L'autre étape de la transformation digitale au tout début était la digitalisation des process. De nombreuses entreprises ont souhaité digitaliser un certains nombre de fonction support comme des outils de gestion par exemple et qui ont été développés par des sociétés de services informatiques. Le déploiement de ces gros logiciels de gestion, de back-offices, a souvent été le premier contact digital des collaborateurs de l'entreprise. Et, à un sens, ce premier contact ne s'est pas toujours très bien fait. C'est ce qui explique que le digital est souvent perçu comme quelque chose d'obscur, de complexe et d'hostile plutôt comme un vecteur d'opportunités. En fait, c'est très récemment que le digital est devenu autre chose qu'avoir un site web et un logiciel de gestion. On peut dater cette révolution de l'arrivée dans l'économie des premiers géants du web. Pour la première fois, de jeunes entreprises, des start-up, qui avait été créés avec très peu de moyens, sont arrivés, en seulement quelques années, à s'emparer d'un marché ou à créer un nouveau marché. On peut par exemple citer l'exemple de Microsoft, Apple, Oracle, Google, LinkedIn ou Facebook. C'est donc parce que le digital a commencé à toucher les entreprises sur leur marché et au portefeuille qu'il est devenu stratégique. En l'espace de 10 ans, les usages ont aussi profondément changé, le taux d'équipement informatique a augmenté de manière exponentielle; le taux d'équipement

moyen en smartphone, en ordinateur et en tablette continue à augmenter chaque année. Autres aspect, les réseaux sociaux qui ont fait leur apparition et le temps qu'on passe aujourd'hui sur le web rattrape, ou a déjà rattrapé, celui qu'on passe à regarder la télévision. Logiquement les entreprises ont suivi les usages des individus. En effet, les entreprises sont obligées d'aller là où les clients les attendent, mais le souci est que cette transformation des usages s'est faite extrêmement rapidement et que les entreprises n'ont pas forcément anticipé cette évolution ou cette révolution.

Si on prend l'exemple de covoiturage, BLA BLA CAR, en France, est un site où des individus se retrouvent pour mutualiser les coûts de transport. C'est une société qui a été créée il y a dix ans, et qui compte aujourd'hui plus de 10 millions d'utilisateurs dans le monde. Elle s'est imposée comme l'un des principaux concurrents de la SNCF, entreprise presque centenaire qui a été depuis très longtemps en situation de monopole. Autre exemple, AIRBNB créée en 2008, et qui propose aujourd'hui plus de chambres disponibles dans le monde qu'ACCOR, qui était le leader mondial de l'hôtellerie et qui s'est constituée en plus de 50 ans.

Dans cette recherche, on essaye de cerner le concept de la transformation digitale en entreprises, et de mettre en exergue son rôle dans la survie et la compétitivité des entreprises. Pour ce faire, et après une petite présentation du cadre conceptuel de la transformation numérique, **deux exemples ont été analysés**. Le premier concerne une Start up, **AIRBNB**, qui s'est lancée par une base numérique et s'est imposée dans le marché. Le deuxième cas, **La Poste**, concerne une entreprise qui existe déjà, et, en répondant aux exigences de la technologie, a procédé à transformer ces méthodes et processus en digital.

Il s'agit de savoir **comment les entreprises étudiées ont-elles abordé le digital ? Quelle a été leur stratégie digitale ? Quelles ont été les initiatives digitales menées et avec quels résultats ? Et enfin, quelles sont les bonnes pratiques en matière de digitalisation ?**

I. Cadre conceptuel de la transformation digitale en entreprise

1. Définition de la transformation digitale

A l'ère du numérique, bon nombre de technologies digitales apparaissent et les modèles économiques s'en voient chamboulés. La flexibilité et l'adaptabilité deviennent vitales pour toutes les entreprises. La définition de base du terme est d'ailleurs restée la même, à savoir : « l'utilisation de toutes les technologies digitales disponibles, afin d'améliorer les performances des entreprises, et contribuer à une élévation globale du niveau de vie »¹. La transformation digitale va permettre aux entreprises de se démarquer et d'optimiser leurs performances, grâce à l'utilisation simultanée des différentes technologies.

Une règle simple et reprise en cœur par la plupart des sociétés de consulting digital: toutes les entreprises économiques doivent rester au contact de l'évolution de ces technologies numériques, et les utiliser. Mais est-ce suffisant? Si une société a passé les trois dernières décennies sans recourir à la « digital transformation », elle n'existe tout simplement plus .

Les concepts d'ERP, de client-server, de multipropriété, de mainframes, d'Internet, ou bien encore de cloud font en effet partie intégrante de la vie, personnelle et/ou professionnelle. On les utilise déjà pour la plupart, et elles coexistent dans ce qu'il convient d'appeler la « pile technologique ».

2. Une accélération technologique rapide et complexe

Le rythme soutenu de grappes d'innovations offre de nombreuses opportunités, mais est aussi source de confusion et d'instabilité pour les acteurs traditionnels moins agiles. Au-delà de cette instabilité croissante, on peut noter une véritable accélération de l'innovation et du changement. Ce qui prenait des années se diffuse désormais en quelques mois ou semaines. Les innovations se succèdent et se combinent pour permettre de proposer de nouveaux services ou de disrupter les façons de faire actuelles. Les imprimantes 3D permettent de fabriquer des objets depuis un fichier 3D. En combinant cette approche avec la biotechnologie, on voit désormais des machines arriver pour imprimer de la viande ou du cuir (Modern Meadow⁶) ou encore plus surprenant des organes vivants à transplanter²

De nombreuses organisations ont mis en place des laboratoires de veille et de prospective, de recherche et d'innovation ou des incubateurs à start-up pour réduire leur risque de rater une vague d'innovations. Aux États-Unis, une nouvelle université se dédie d'ailleurs à former les futurs leaders en explorant ces mutations et leurs impacts sur les grands secteurs de l'économie : alimentation, énergie, éducation, transport, santé... c'est la *SingularityUniversity*

De l'intelligence artificielle aux robots en passant par les objets connectés ou les nanotechnologies, les innovations se cumulent, leur rythme d'apparition s'accélère et elles sont bien en passe de changer le monde, les usages et les industries. Ce changement sera à la fois une grande source de disruptions et de risques, mais pourra aussi représenter une montagne d'opportunités pour les entreprises qui sauront l'anticiper et gagner en agilité.

3. L'arrivée du consommateur connecté

Depuis la naissance de l'Internet grand public, vers 1995, les consommateurs sont super connectés. Depuis leur ordinateur de bureau, leur smartphone, leur tablette ou leur montre connectée, ils sont désormais plus de 3 milliards à pouvoir s'informer, acheter et se divertir 24h/24 et 7j/7. Et il reste encore plus de 50 % de la population mondiale qui n'utilise pas encore Internet. Avec la popularisation du smartphone et la baisse de son prix dans les modèles d'entrée de gamme, l'accès au Web devrait continuer de s'accélérer, doublant encore ainsi le poids du digital dans les années à venir. Facebook cherche ainsi à connecter pas moins de 1 milliard d'internautes supplémentaires avec son initiative Internet.org, tout comme Google ou la société spatiale SpaceX qui souhaite lancer un réseau de satellites pour ajouter elle aussi 1 milliard d'internautes supplémentaires. Il faut aussi prendre en compte l'arrivée des montres connectées, des lunettes connectées ou des objets connectés. Avec une connexion omniprésente, des processeurs de plus en plus petits et de moins en moins coûteux, il devient possible de connecter aussi les objets, les bâtiments ou les véhicules qui nous entourent

S'il fallait auparavant se connecter chez soi ou au bureau, on est tous désormais connectés en quasi-permanence à Internet et donc au Cloud, ce disque dur virtuel qui stocke avec toujours moins de limites d'espace les fichiers, logiciels, musique, films... on est en fait quasiment accès à n'importe quoi, n'importe quand et n'importe où. Grâce aux médias sociaux, on est tous devenus capables d'échanger quasiment gratuitement n'importe quelle information en texte, photo ou vidéo, instantanément et sans limites géographiques. Les consommateurs sont devenus des médias. Ils peuvent publier et republier des informations et leurs opinions comme jamais auparavant. Ce qui en résulte que³:

- Du prix à la qualité, les produits et services sont commentés, passés en revue en temps réel entre internautes, experts...
- le marketing doit lutter pour leur attention non seulement face à la concurrence, mais face à un déluge de contenus créés par les consommateurs eux-mêmes.
- la réputation n'est plus seulement liée à la qualité des produits et actions de communication. Non, elle devient le résultat de ce que les internautes pensent, ressentent, disent et partagent en ligne.
- Le e-réputation devient ce que Facebook ou Google disent. Le Web social ou Web 2.0 a connu une progression phénoménale en moins de dix ans.

Certes, les plates-formes et leur succès vont et viennent. Qui se rappelle encore des géants Skyblog, MySpace, MSN Messenger, ICQ ou Second Life ? Si certains de ces services ont compté plusieurs dizaines, voire centaines de millions d'utilisateurs, le succès d'un jour n'est jamais une garantie pour le futur. Mais une chose est certaine, les internautes continueront d'échanger et de communiquer plus que jamais. Et ces échanges ne sont pas anodins pour les marques et les entreprises.

D'abord en termes de marketing et d'e-réputation. La marque n'appartient plus à l'entreprise que partiellement:

- Elle dépend de plus en plus des avis publiés par les internautes sur des sites comme Amazon, TripAdvisor, Glassdoor ou Allociné.
- Elle dépend de la capacité de l'entreprise à gérer son service client sur Twitter ou Facebook. Elle repose sur l'aptitude de l'entreprise à transformer ses clients en fans et en ambassadeurs sur les médias sociaux.
- Elle tient à la fois à la faculté des influenceurs à recommander ou à haïr l'entreprise. Une simple publication élogieuse sur Twitter et Instagram de la célèbre présentatrice américaine Oprah à propos de son engouement pour la nouvelle friteuse SEB a fait augmenter le cours de la Bourse du géant français de l'électroménager de 5 %⁴.

Les marques sous-estiment énormément l'impact de ces quinze dernières années sur le comportement de leurs clients et l'évolution de leurs attentes. Avec cet accès aux conversations et à la connaissance, les usages, envies et comportements sont en train de complètement muter. On exige plus de personnalisation, de réactivité, d'interactivité, de service, de transparence, d'authenticité... Le consommateur n'aura jamais autant changé et le niveau d'exigence augmente pour les marques et les entreprises⁵.

4. La nécessité d'investir dans le digital

Le digital est un puissant levier de développement de chiffre d'affaires. Il permet d'élargir sa clientèle en recrutant de nouveaux prospects. Une bonne présence numérique rassure, crédibilise et améliore l'image de marque. Il y a tout juste un an, toute entreprise hors du digital business serait hors du business. Un vaste chantier déjà lancé par plus de 125 000 grandes entreprises à travers le monde, avec, pour objectif d'augmenter les revenus numériques de plus de 80% d'ici 2020⁶. Chaque plan de transformation digital a une identité propre, il faut du "sur-mesure" et sur de nombreux sujets: organisation, processus d'entreprise, modes de travail, cœur de métier, business model, système d'information.... Tout l'enjeu de ces plans, qui rassemblent plusieurs thématiques du management de l'innovation, est d'identifier les leviers différenciateurs qui élèvent l'entreprise dans un marché hyperconcurrentiel.

Le cabinet Forrester estime qu'aujourd'hui seulement 27% des entreprises ont initialisé une stratégie numérique incluant un changement radical de leur business model. Pour les 73% restant, il encourage les entreprises à redéfinir leurs Business Models via les technologies émergentes et une organisation agile qui s'adapte rapidement au marché et délivre en continu de l'innovation. C'est le cœur de la transformation digitale. Les entreprises deviennent des Entreprises de Services Numériques (ESN). Par exemple, Expedia réalise 90% de son chiffre d'affaire en basant sa stratégie et son business model sur la monétisation des API (60% pour eBay)

Le digital permet de ⁷:

- Mettre l'expérience client au premier plan: Grâce à une bonne utilisation des nouveaux outils numériques, il est aujourd'hui possible de bien connaître les besoins et les attentes de sa clientèle, ce qui permet une augmentation du taux de fidélisation et de conversion. Grâce au digital, les entreprises se dotent d'un fort dynamisme et d'une plus grande attractivité dans leur réponse instantanée aux évolutions du marché.
- Une plus grande efficacité et rentabilité: grâce à la simplification et l'amélioration des process. En effet, le numérique permet de réduire les délais et génère des gains de temps conséquents ayant des conséquences notables sur le chiffre d'affaires.
- Une meilleure prise de décision grâce à l'amélioration de la qualité de l'information et à une veille concurrentielle facilitée.

5. Le défi de la transformation digitale

Qu'il s'agisse de s'adapter au changement pour rester compétitif ou de faire évoluer une activité, la transformation digitale de l'entreprise est devenue incontournable. La transformation numérique varie beaucoup d'une entreprise à l'autre, et en fonction de son secteur d'activité. Il existe différents modèles liés à la transformation digitale selon la culture et le business de l'entreprise, une Start up ou les grandes entreprises auront des marches à franchir différentes. Par exemple une entreprise dans le secteur des assurances fait une transition digitale en passant d'une entreprise basé sur des agences décentralisées, à une organisation plus centralisée avec des vendeurs qui vont plus faire de l'expertise plutôt que de la vente de produits (un peu comme les Apple Genius dans les magasins Apple qui sont là pour conseiller plus que pour vendre des produits)⁸.

Néanmoins, la transformation digitale va plus loin, car au niveau des sociétés, notamment, elle altère leurs modèles économiques, ainsi que le rapport au travail des employés. Et il est possible de cerner au travers de 4 piliers l'entreprise digitale⁹:

- La **disparition des barrières spatiales et temporelles** : la transformation digitale va en effet de pair avec la notion de temps réel, tandis qu'elle efface les distances entre les personnes ;
- La possibilité de **rester connecté en mobilité**, ce qui facilite notamment le télétravail au sein d'une société digitale ;
- La notion d'**Internet des objets ou Iot**, avec la rencontre du monde physique et du digital ;
- Et enfin l'**universalité d'Internet**, à propos de laquelle il convient de rappeler que l'ONU elle-même fait de l'accès au Web l'un des critères du développement.

6. Réussir la transformation digitale

Avant de se lancer, il faut se poser les questions essentielles :

Tableau N°01 : quatre questions essentielles pour réussir la transformation digitale

N°	Questions	Commentaires
	Quelles sont les attentes des clients ?	Toujours plus connectés, il faut prêter attention à leurs commentaires sur les réseaux sociaux et utiliser des outils d'analyse pour connaître leur niveau de satisfaction. Il en existe certains gratuits comme Google Surveys et Sondage online.
02	Le pôle management est-il prêt ?	L'adoption du numérique et le changement culturel qui en découlent appellent un besoin d'implication et de visibilité plus fort des leaders de l'entreprise. En effet, la transition numérique nécessite une réorganisation interne et une bonne conduite du changement. Pour cela, deux piliers sont essentiels : l'information et la formation. L'entreprise doit communiquer sur ses attentes, sur sa nouvelle stratégie et doit former ses employés pour mettre à jour leurs compétences.
03	Comment être aidé ?	Les entreprises ont deux solutions : internaliser ou faire appel à un prestataire. Si les entreprises ne sont pas dotées de tels spécialistes, elles peuvent faire appel à des agences spécialisées dans la conduite de projets de transformation digitale. Cela permet de se départir d'un certain nombre de blocages entre services.
04	La feuille de route est-elle bien définie ?	Il faut réussir à déterminer finement les avantages et les enjeux du digital en termes d'efficacité, de stratégie et d'innovation. Cela permet de se fixer des objectifs cohérents à court et long terme, et de définir un budget adapté

Source : élaboré par les chercheurs, sur la base d'agoralys.com/transformation-digitale

Une fois ces questions posées et appréhendées, l'enjeu est de savoir comment est-ce qu'on caractérise la transformation digitale ? Y a plein de façon de le faire, le plus important est la **plateforme** parce qu'elle introduit des processus qui sont radicalement différents dans les entreprises. Elle aplatit les entreprises : les entreprises auparavant ont été des silos, une tour à la défense avec un CEO avec sa grosse moquette et son bureau feutré. Cependant, la révolution dicte que les entreprises sont horizontales, avec des bureaux sur le Open Space. On ne dit même pas un Headquarter, on dit un campus. Quand on parle de Facebook, de Google : c'est l'intelligence, l'horizontalité, c'est la transversalité, c'est la pluridisciplinarité en général, et donc c'est une approche qui est très différente qui a introduit massivement la possibilité d'hybrider les savoirs, d'être multidisciplinaire et d'une certaine manière d'affronter le monde qui vient tel qu'il se présente.

La deuxième notion est celle d'**agilité** qui est due au fait que en distribuant des processus horizontalement par la plateforme, on peut avoir un modèle qui est largement moins hiérarchique et qui est largement plus efficace, largement plus distribué et qui vous permet d'être beaucoup plus agile.

Alors **comment les entreprises doivent s'organiser et structurer** leurs équipes de management pour pouvoir affronter cette transition digitale. Quatre points fondamentaux pour les acteurs traditionnels pour réussir leur révolution digitale :

1. **Le top management** : si dans l'entreprise le CEO n'est pas convaincu que le digital est une rupture fondamentale, il se passera rien : on peut avoir l'air digital, on peut communiquer dans la presse qui laisse croire qu'on est en train de faire la transformation digitale, mais on ne se transformera pas. Parce qu'on doit mettre fin à la baronnie, on doit adopter une organisation avec beaucoup moins de hiérarchie. Par exemple, dans une entreprise comme Google, y a 50.000 mille personnes et a peu près six niveaux hiérarchiques. Dans une entreprise équivalente, on compte entre 12 et 15 niveaux hiérarchiques. donc réussir à supprimer ça, ça nécessite extrêmement de courage et de volonté
2. La nécessité **de former le personnel** du sol au plafond ; la totalité du personnel doit être formé au digital. Il faut aussi désigner les systèmes de formation qui sont appropriés à chaque fonction et il faut y penser d'une façon efficace.
3. C'est le fait d'avoir de **temps** dans l'entreprise : le passage de l'ERP à la plateforme nécessite des montants considérables. Et si on est dans les domaines financiers, la legacy informatique, impose des investissements extrêmement importants et prend plus de 10 ans.
4. La **notion d'ouverture** : le fait d'avoir une entreprise ouverte par sa culture sur l'extérieur, l'objectif de l'entreprise ce n'est pas d'être propriétaire de données. Ce n'est pas demander au stakeholders de créer de donner. Ce n'est pas non plus de donner de la donnée et ce n'est pas d'extraire la donnée. C'est de transactionner la donnée. La quantité de transaction de données c'est la valeur fondamentale de mesure de la capacité à agréger un écosystème.

II. Etude de cas

1. Cas de l'hôtellerie AIRBNB

L'hôtellerie, métier de contact où la relation physique est primordiale, n'est pas le secteur le plus touché par la digitalisation. Au cours des 40 dernières années ce secteur est resté assez passif ou, du moins, les changements ont été exogènes au secteur. Le secteur hôtelier visait l'excellence sur son cœur de métier : le séjour, du check-in au check-out. Quand les 4 cases 'propreté', 'confort' 'sécurité' et 'WiFi' sont cochées, tout va bien. Le secteur hôtelier s'était un peu arrêté là. Il était persuadé qu'en faisant de mieux en mieux ce qu'il faisait avant, cela continuerait de couvrir les attentes¹⁰.

Jusqu'ici, le secteur hôtelier avait été attaqué sur l'ensemble du parcours client, à l'exception de l'hébergement proprement dit. La technologie a fait ressortir les attentes profondes des clients et les a placées en haut de la pile. LES AIRBNB, TRIPADVISOR ou BOOKING ont révélé la volonté du client de sortir d'une standardisation des marques. Il cherche avant tout le dépaysement.

❖ *Qui est AIRBNB*

AIRBNB est une plateforme communautaire payante de location et de réservation de logements de particuliers. Elle permet à des particuliers de louer tout ou une partie de leur propre habitation comme logement d'appoint. Le site offre une plateforme de recherche et de réservations entre la personne qui offre son logement et le vacancier qui souhaite le louer. Il couvre plus de 1,5 million d'annonces dans plus de 34 000 villes et 191 pays. Depuis jeudi 17 novembre, Brian Chesky a présenté les nouveaux services offerts par Airbnb: des expériences et des lieux. Pour les expériences, les habitants partagent leur vie sociale, leurs intérêts et travail à un prix. Et pour ce qui concerne les lieux, des guides experts, connaissant bien les lieux, proposent des adresses de lieux conseillés selon des critères spécifiques

❖ *Bref historique de l'AIRBNB*

AIRBNB est l'histoire de trois jeunes partis de rien. À l'automne 2007, Brian Chesky et son colocataire Joe Gebbia ne roulent pas vraiment sur l'or. Le premier est à la tête d'une petite agence de design et le second, rencontré par Brian à l'école de design, pointe au chômage. Quand ils apprennent que leur propriétaire compte augmenter leur loyer, ils se mettent en quête d'une solution pour conserver leur logement. Brian Chesky et Joe Gebbia créent le concept d'AirBed& Breakfast (« matelas pneumatique et petit déjeuner » en français). Le site d'origine proposait la location à court terme de parties d'appartement, petit déjeuner compris, à destination de personnes ne pouvant pas réserver un hôtel pour cause de saturation du marché.

Ils ont l'idée alors qu'ils habitaient à San Francisco. Ils savaient qu'un congrès de design de premier plan s'organisait dans leur ville, mais que toutes les chambres d'hôtel avaient été réservées. Ils ont alors décidé de louer une chambre de leur appartement avec un matelas gonflable (air bed), un petit déjeuner (breakfast) et un accueil local, à quelques étrangers assistant à l'événement. De là est resté le nom « Air bed and breakfast ». Troispersonnes vont répondre à l'appel, ce qui va leur permettre de récolter un peu plus de 1 000 dollars, et de se débarrasser de leurs problèmes de loyer. Séduite par le concept, l'une de

leurs invitées spécialisée dans le web leur conseille de peaufiner leur page web pour faire fructifier leur idée. En février 2008, Nathan Blecharczyk, diplômé de l'Université Harvard et architecte technique les rejoint et devient le troisième co-fondateur de l'entreprise¹⁴. Durant les premières étapes de création de la société, ils se concentrent sur des événements très médiatisés lors desquels il est difficile de trouver un lieu où passer la nuit¹⁵. Le site Airbedandbreakfast est officiellement lancé le 11 août 2008.

❖ *Evolution continu et remarquable*

Pendant plusieurs mois, le chiffre d'affaires mensuel est d'environ 200 US\$. Bref, la startup ne grandit pas. Sur conseil de Paul Graham, les 3 fondateurs se rendent à New York, ville dans laquelle le nombre de leurs utilisateurs est le plus important, afin de les rencontrer. A force d'interviews, ils comprennent que le problème vient des photos de mauvaises qualités présentes dans les annonces. Ils décident alors de se rendre dans chaque logement afin de prendre des photos plus professionnelles. La startup décolle. Ils cherchent alors à lever des fonds. La société connaît une croissance rapide durant l'année et, en novembre 2010, lève 7,2 millions de dollars grâce aux fonds de GreylockPartners et Sequoia Capital²⁶. Les trois fondateurs annoncent alors que sur 700 000 nuits réservées sur leur site Internet, 80 % ont eu lieu au cours des six derniers mois. Le 25 mai 2011, l'acteur Ashton Kutcher, par le biais de son fonds d'investissements A-Grade Investment, annonce vouloir investir significativement dans l'entreprise. Suite au saccage d'un appartement, une assurance est mise en place à hauteur d'un million de dollars. Elle est automatique pour toute réservation réalisée sur le site.

A partir de 2011, l'ouverture de bureaux à l'étranger s'enchaîne :

- mai 2011, Hambourg (suite au rachat d'un concurrent allemand nommé Accoleo) ;
- octobre 2011, Londres ;
- début 2012, Paris, Milan, Barcelone, Copenhague, Moscou et Sao Paulo ;
- novembre 2012, Sydney ;
- décembre 2012, Singapour ;
- avril 2015, Cuba.

En juillet 2014, le design du site Internet, ainsi que l'application mobile, sont revus et un nouveau logo est créé.

❖ *Constat*

Il y a 9 ans, la société AIRBNB a été créée, et sa valeur en bourse est supérieure à celle d'ACCOR, leader dans ce domaine, sans jamais avoir construit un hôtel. Le CEO de la airbnb a rencontré en 2009 le CEO de la Hilton lui proposant un partenariat, il lui a répondu : je ne peux pas faire un partenariat avec des gens qui croient qu'on peut faire dormir les gens chez les habitants. Alors tout n'est pas forcément impossible à faire. La transformation de façon importante commence avec une simple idée.

2. Cas de La Poste

La Poste est une entreprise française multi métiers, à la fois opérateur de services postaux (courrier, colis et express), banque, assurance, opérateur de téléphonie mobile, fournisseur de services numériques et de solutions commerce, commerce en ligne (marketing, logistique) et collecte et vente de données. La Poste et toutes ses filiales regroupées forment Le Groupe La Poste.

❖ *La Poste avant la transformation digitale*

Avant l'ouverture à la concurrence du secteur postal dans les années 2000, La Poste avait le monopole de l'acheminement et de la distribution du courrier en France, ce qui en fait l'opérateur courrier historique. Elle est par ailleurs le premier opérateur de courrier européen. Avec ses filiales, elle est le deuxième opérateur (en chiffre d'affaires) du colis-express en Europe

Les décennies 1990 et surtout 2000 sont marquées par la baisse continue des volumes de courrier, dans un contexte d'ouverture à la concurrence des marchés postaux à l'échelle européenne. Ainsi La Poste perd progressivement le monopole de l'acheminement et de la distribution du courrier en France.

Depuis les années 2000 la Poste s'agrandit et :

- peut proposer à ses clients, par l'intermédiaire de La Banque postale, créée à cet effet au 1er janvier 2006, l'ensemble des services bancaires et en particulier proposer une gamme complète de crédits. Les crédits à la consommation sont autorisés depuis le 1er janvier 2010. La Banque postale a obtenu l'autorisation du gouvernement de financer des personnes morales.
- est en concurrence sur l'ensemble du marché du courrier en vertu de son changement de statut, en 2010

La poste reste un des leaders français, avec 12 milliards de ÇA mais en déclin avec la baisse de 5% / an du trafic du courrier chaque année. De 2004 à 2008 la satisfaction a baissé de 2 à 3% par an car l'accueil était défaillant. La mesure de cette baisse c'est fait aussi via une analyse de la satisfaction, qui est passée de 90% en 2004 et arriver à 84% de satisfaction malgré de nombreux investissements en mobilier... Donc ce n'est pas que le matériel mais aussi l'humain qui devait changer pour augmenter la satisfaction.

❖ *La Poste devant le défi de la transformation digitale*

Le challenge pour La Poste était de donner de l'audace et de la réactivité. En 2008 l'objectif a été de regarder dans tous les secteurs de la distribution et non plus seulement dans le domaine du courrier, quelles étaient les bonnes pratiques dans la relation clients. Par exemple Zappos qui permet de rendre ses chaussures après 365 jours ce qui prouve que l'e-commerce a su utiliser de nouveaux services et ne pas faire comme de la distribution physique traditionnelle. Pour faire cette transition, il y a eu une série de présentation en région, afin de présenter la situation et rappeler les voies possibles. Ensuite après l'acceptation il y a eu une phase de Co-création pour trouver des idées et faciliter l'appropriation du changement (ex :

demander directement aux clients ce qu'ils voudraient au niveau des horaires).Le but est de construire des projets par point de vente, avec par exemple selon les bureaux idées comme des horaires étendus (de 8h à 20h).

Il faut se rappeler que ce ne sont pas les managers qui font les changements mais les collaborateurs qui sont proches du client. Il vaut mieux mettre en place de nombreux petits projets que de faire des projets pharaoniques. Un petit peu comme en mode startup en allant chercher des gens moteurs dans les DSI et le marketing, et surtout des personnes du guichet et des responsables d'agences.

Le premier exemple d'expérimentation est de vendre des produits innovants comme les objets connectés et l'impression 3D. Par exemple pour les imprimantes 3D La Poste va être moteur dans la phase de démocratisation. La solution n'est pas de mettre une imprimante que la table, c'est d'avoir des espaces et des gens pour conseiller dans des agences pilotes. Dans ces bureaux de postes pilotes, ce sont des guichetiers qui font du conseil sur l'impression 3D, car le but est de faire du conseil. En effet les actions répétitives sur le courrier se font via internet car c'est plus rapide. Le but est de donner accès à des imprimantes 3D Pro (et pas celles à 300€). Ces projets fonctionnent en mode itératif, car au départ le public visé était le grand public, or il s'avère que ce sont les Pros qui sont les personnes les plus intéressées.

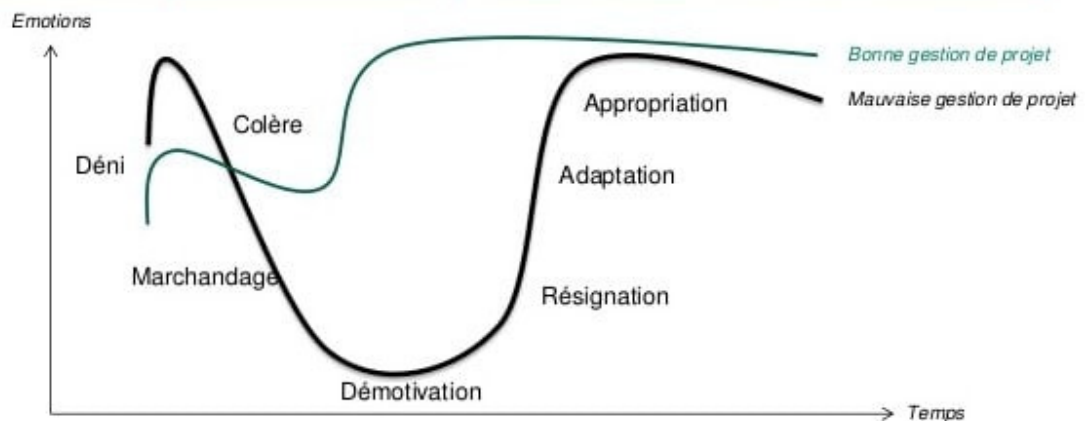
Le deuxième exemple d'expérimentation est d'utiliser la mobilité avec des projets comme Factéo et Smartéo. Comme il y a de moins en moins de lettres et courriers à expédier, les 50.000 facteurs seront équipés de Smartphones et proposeront des nouveaux services comme par exemple prendre des photos pour des assurances... Par exemple 10 points de ventes sont équipés de nouveaux matériaux et ils peuvent par exemple utiliser une interface moderne et tactile pour valider des pièces d'identités via une application mobile.

❖ *Le rôle des collaborateurs dans le process de la transformation digitale*

Fabien Monsallier, directeur de l'innovation, de la prospective et de la transformation digitale du réseau "La Poste" atteste que la conduite du changement est un élément clé, en particulier dans un grand groupe comme La Poste.

Schéma N°01 : les réactions des collaborateurs à la transformation digitale

L'avancement du projet	La réaction des collaborateurs	La posture à tenir
Annoncé	DENI	Expliquer et rester ferme sur la décision
Entendu	COLERE	Communiquer, écouter... encadrer...
Compris	MARCHANDAGE	Définir ce qui peut être modifié ou pas
Accepté	DEMOTIVATION	Accompagner la conduite du changement
Installation	ADAPTATION	Valoriser les premiers pas, fêtes les petites victoires...
Déploiement	APPROPRIATION	Mettre en place un plan d'amélioration continue



Source : conseilsmarketing.com/e-marketing/

La transformation s'est appuyée sur le **partage des objectifs avec les collaborateurs** de la situation avec les enjeux, les tendances et les risques. Ils ont fait 14 roadshows en région avec 600 à 700 personnes à chaque fois, et ils ont partagé un constat expliquant à l'ensemble de leurs collaborateurs les voies qu'ils semblaient possible à explorer compte tenu des enjeux qui étaient les leurs pour les prochaines années.

Ils ont engagé un gros travail de Co-création : ils ont mis quelques régions sous cloche et ils leur ont laissé une certaine marge d'autonomie pour travailler sur des projets de Co-Création. Cela leur a permis de mettre autour de la même table, des collaborateurs, des clients mais aussi des managers... Ce qui a permis de se rendre compte que l'écart était parfois important... mais parfois c'était juste un écart de perception.

De cette façon, ils ont réussi à embarquer leurs collaborateurs dans la transformation en les associant réellement à leurs projets qui étaient différents dans chaque point de vente. Il y a des collaborateurs qui se mettent toujours en mode "solution" quand ils sont impliqués, alors que lorsqu'on leur fait passer un message par la voix hiérarchique ils sont plutôt conservateurs... Donc ces ateliers et cette implication sont vraiment une des clés de la transformation digitale. La Co-création avec les clients fait beaucoup de sens parce qu'il s'agit des clients qu'ils croisent, qu'ils connaissent..., et pas des vidéos avec "des acteurs" diffusées par la direction. Parmi les solutions qui ont été apportées il y a par exemple la mobilité avec le projet Facteo et Smarteo.

❖ *La Mobilité un des déclencheurs de la transformation et du modèle de distribution*

On a vu émerger de la mobilité dans les points de vente, et comme cela on a décidé de lancer ce projet Smarteo qui voit aujourd'hui son champ d'application s'élargir dont le premier point déclencheur a été l'introduction de la mobilité dans les points de vente. Ils ont été en train de chercher effectivement à faire en sorte que l'expérience de leurs clients soit la plus fluide et la plus facile possible, et beaucoup de chose à faire au sein du point de vente. De même il est possible aussi de travailler sur le point de vente en lui même pour améliorer la relation avec les clients. Par exemple il n'y a plus de guichet à la poste, ils ont des ilots qui sont des points de ralliement thématiques et maintenant ils ont un postier qui vient si possible au-devant des clients. Le postier a changé de métier, il est devenu un conseiller, et parfois même il a changé de métier. Par exemple dans un projet, le postier est devenu spécialiste de l'impression 3D, c'est un changement de métier radical. L'impression 3D est une expérimentation qui porte aujourd'hui sur 3 bureaux de postes.

Mais dans les évolutions qui sont en cours au sein du réseau, il y a effectivement la question du passage de logique de transaction (c'est-à-dire collaborateur qui réalise des transactions), à un collaborateur qui apporte du conseil et de la valeur ajoutée (soit dans le domaine bancaire ou soit dans une activité traditionnelle courrier-colis, voire effectivement dans le secteur l'impression 3D).

Un des principes est de mettre en place des petits projets en "mode start-up" plutôt qu'avec de gros projets qui mobilisent une centaine de collaborateurs avec des risques et des coûts plus importants. Ils ont fait, de partir sur des opportunités afin de les élargir et de les enrichir progressivement dans un perspectif test and learn.

❖ *Constat*

Peu importe ce qu'est la nature d'entreprise, ce qui compte le plus c'est être dans l'action de la transformation digitale. Elle nécessite de l'agilité et tout est en train de s'accélérer, et le vrai enjeu est d'avancer. Il faut oser, tester et toujours avancer. La Poste dispose de 3 espaces de l'impression 3D qui ont été ouvert, qui sont disponible et qui accueillent tout les clients qui souhaiteraient avoir des informations ou réaliser de l'impression 3D.

3. Ce qu'on peut tirer des études de cas :

Si on résume tous ce qui a été mentionné jusqu'ici on peut dire que :

Les principaux moteurs de la transformation digitale sont :

- Innover, proposer de nouvelles offres/ de nouveaux modes d'achat ;
- Optimiser les process et améliorer la productivité ;
- Soutenir la croissance de l'entreprise ;
- Dynamiser l'image de l'entreprise ;
- Réagir face à la concurrence ;
- Conquérir de nouveaux territoires ;
- Suivre la tendance générale sur la transformation digitale ;
- Attirer les talents et fidéliser les collaborateurs.

Les freins de la transformation digitale

- Manque de ressources financières ;
- Résistance au changement ;
- Problématique de sécurité ;
- Retour sur investissement faible ou pas mesuré ;
- Manque de compétence internes ou compétences inadaptées ;
- Manque d'agilité de l'entreprise ou du système d'information ;
- Manque de ressources techniques ;
- Difficulté à identifier les vrais besoins de l'entreprise ;
- Manque de connaissance des bonnes solutions ;
- Absence de retours d'expérience positifs.

Les clés d'une transformation digitale réussie

- Définir une vision et la partager ;
- Faire évoluer les compétences des salariés ;
- Faire évoluer de concret tous les services ;
- Définir une méthode de mise en œuvre ;
- Définir une gouvernance ;
- Accorder les directions métiers et l'IT.

Conclusion

On vient d'un moment d'une accélération unique dans l'histoire de l'humanité. Elle est phénoménale. Tout ça générant des gains et des opportunités absolument massifs pour l'humanité dans son ensemble. C'est une révolution qui impact les entreprises, les acteurs traditionnels, le corps politique, l'ensemble des institutions, et c'est une révolution qui est parfois difficile à prendre pour certains d'entre eux, et parfois cette transformation ne se fait pas nécessairement bien. On a essayé depuis quelque année de comprendre qu'elles étaient les paradigmes qui permettraient de réussir cette révolution. Il y a des secteurs, des segments économiques, qui n'y est parvenue que difficilement.

On voit que grâce à la force des réseaux sociaux, grâce aux sites web ces jeunes entreprises ont identifié des créneaux et bouleverse l'économie. C'est parce qu'il y a un peu d'urgence que l'on parle autant de transformation digitale et c'est parce que un grand nombre d'entreprise vont devoir se réinventer que tout le monde se préoccupe de sujet. La transformation digitale de manière un peu plus précise concerne donc tous les aspects de l'entreprise à commencer par les modèles économiques. Avec le digital les modèles dit FREEMIUM se sont développés. Un modèle FREEMIUM consiste à proposer un service gratuitement, puis progressivement à le faire payer en fonction du nombre d'utilisateurs et de l'usage qui en est fait. Donc on bascule d'un modèle d'achat à un modèle de location. Les secteurs des logiciels étant un exemple parfait de ce basculement. Le digital transforme aussi la distribution et la commercialisation des produits et des services. Il est beaucoup plus facile de contourner les intermédiaires classiques d'un marché, de les toucher directement via le

web. Le secteur des media est l'exemple parfait de cette tendance ; sur le web tout le monde peut créer des contenus, tout le monde peut le publier, le partager et donc le marché est totalement désintermedié. On voit cette révolution digital est donc bien plus profonde d'une simple transformation d'un métier ou d'un process. Tous les secteurs, tous les métiers sont concernés. La transformation digitale est donc avant tout un enjeu culturel bien plus qu'un enjeu d'outil. Elle implique de repenser son mode de travail, de réfléchir à de nouveaux modèles économiques et de ce point de vue c'est une vraie problématique de conduite des changements.

Références

¹ Marc Sauvage, Définition : la Transformation Digitale en 2016-2017 et Quels en Sont les Enjeux, article publié dans inboundvalue.com/blog/que-signifie-la-transformation-digitale-en-2000-mots, le 23/12/16

² VINCENT DUCREY, Le guide de la transformation digitale, Groupe Eyrolles, Germain, 2017, pp : 03-08.

³ VINCENT DUCREY, Op-Cit, pp : 07-08

⁴ bfmbusiness.bfmtv.com/bourse/quand-twitter-affole-les-marches-boursiers-1049782.html

⁵ VINCENT DUCREY, Op-Cit, pp : 10-13

⁶ Yann VERLYNDE, Le défi de la transformation digitale, publié dans astrakhan.fr/TheLab/Entry/Id/Le-defi-de-la-transformation-digitale—43, le 19 Septembre 16

⁷ <https://www.agoralys.com/transformation-digitale/>

⁸ David Kujas d' Accenture – Les grands principes de la transformation digitale dans les entreprises, Social Drink Up (organisée par Adobe et Kontest) consacrée à la transformation digitale, publié dans [conseilsmarketing.com / e-marketing/la-transformation-digitale-en-entreprise-lexemple-de-la-poste-fabien-monsallier](http://conseilsmarketing.com/e-marketing/la-transformation-digitale-en-entreprise-lexemple-de-la-poste-fabien-monsallier)

⁹ Marc Sauvage, Op-Cit.

¹⁰ thinkwithgoogle.com/intl/fr-fr/article/quand-la-transformation-digitale-sinvite-a-lhotel/

¹¹ aibnb.fr

¹² LaPoste.fr