



QUELS IMPACTS DE LA VAGUE DIGITALE ?

Novembre 2017

RESUME

Nombreuses sont les entreprises qui ont lancé des initiatives digitales. Nous y observons des questions concernant la définition de nouveaux modèles business ou des enjeux de R&T/D propres à chacune des entreprises, mais pas seulement.

Kxiop

Conseil en stratégie, organisation et innovation



La question se pose car nombreuses sont les entreprises qui ont lancé des initiatives digitales. **Une première étape consiste généralement à susciter des initiatives en mode start-up mais des dispositifs plus ambitieux** peuvent également être mis en œuvre en concentrant des ressources dans des « **centres d'analyses** » ou « **usines digitales** » : l'objectif étant alors de **concentrer les expertises pour accélérer les développements et transformations**¹.

Différentes missions nous amènent à travailler au plus près de ces initiatives, dans différents secteurs et à différents stades de maturité (voir page 3).

Nous y observons des questions concernant la définition de nouveaux modèles business ou des enjeux de R&T/D propres à chacune des entreprises, mais pas seulement.

■ L'agilité comme credo

Les méthodes agiles se sont assez naturellement imposées. Elles sont issues du développement logiciel et sont particulièrement adaptées aux modes start-up où **il faut rapidement valider la désirabilité ainsi que la viabilité économique de solutions inédites**. Elles permettent de ne pas s'enfermer dans un effet tunnel et de décider rapidement du détail des orientations fonctionnelles et techniques.

Ces méthodes sont bien documentées. Elles reposent sur quelques principes

¹ Safran a par exemple lancé « Safran Analytics » avec pour mission de piloter et de développer toutes les activités du Groupe dans le domaine du Big data. Thales, déjà bien présent dans les sujets digitaux (objets connectés, cybersécurité, intelligence artificielle) a quant à lui créé une « Digital Factory » avec pour objectif

simples que les équipes doivent s'approprier. **Une première étape est de transférer ces méthodologies projets** en adoptant des routines d'animation et outils² et les adaptant au contexte de chacun.

Le mouvement a aussi montré l'utilité de la **notion de « parcours », plus que de processus**. Les solutions de mobilité (tablettes, smartphones,...) ont souvent suscité ce type d'approches. Elles permettent de fédérer des étonnements et il ne faut pas se limiter à revisiter des parcours de prospects, d'usagers ou de clients. Des parcours de techniciens, de candidats ou encore de produits peuvent être riches en enseignement : **l'approche terrain renforce le réalisme**.

■ Le changement d'échelle exige l'adaptation de plusieurs fonctions

Mais lorsqu'une masse significative de personnes est impliquée, comme par exemple dans des « **usines digitales** » la complexité s'accroît. **Pour les équipes projets d'une part mais aussi car de nouvelles exigences s'imposent sur les services et fonctions périphériques**.

Une 2° étape consiste alors à ancrer ces méthodes agiles dans un fonctionnement à plus grande échelle, dès lors qu'il y a la volonté de ne pas les asphyxier. De façon concrète on peut citer:

d'accélérer sa transformation digitale et celle de ses clients

² Comme par exemple des Frameworks pour formaliser des « user-stories », des outils de suivi des évolutions fonctionnelles plutôt que des plannings, des outils de management visuel ...

- 
- **Pour les équipes projets et produits**, le besoin d'apprendre à gérer une multiplication du nombre de technologies et de demandes ainsi qu'une dispersion géographique des ressources.
 - **Pour les fonctions supports** (recrutement, achats) la nécessité de travailler en boucle courte avec un challenge tout particulier pour les achats. Le mode de contractualisation avec les fournisseurs doit par exemple laisser de la flexibilité sur le contenu tout en donnant de la prévisibilité sur les coûts. On voit aussi une tendance à revenir vers des briefs plus légers et des logiques de co-construction avec les fournisseurs.
 - **Pour le contrôle de gestion**, une évolution vers un contrôle qui relève plus du respect des enveloppes que du contrôle des lignes de dépense. Il faut aussi accepter une incertitude plus forte sur le rythme des dépenses et mettre en place un contrôle plus pointu sur la valeur générée, notamment dans les phases d'expérimentation.

■ Une exigence plus forte sur la stratégie

En parallèle, le changement d'échelle met également une pression forte sur le besoin de définir la vision et le résultat à atteindre.

Agilité ne signifie pas flexibilité pour changer de cap en permanence, mais plutôt capacité à répondre au plus juste et dans les meilleurs délais à un besoin.

C'est donc un enjeu permanent d'avoir une gouvernance qui permet de bien formuler

et traiter rationnellement les champs d'application (le « Quoi ») ainsi que les opportunités technologiques (le « Comment ») qui font foison.

Une segmentation claire et partagée des sujets aidera à orienter les priorités, pour peu que l'on ne veuille pas se limiter à un simple re-engineering d'interfaces digitales (voir exemple en page 4).

Le besoin d'une gouvernance structurée se voit également pour les données où le sujet peut devenir critique : l'enjeu est alors de s'assurer **que l'on rend accessible ce qui est vraiment utile** afin de contourner le risque d'entropie.

■ Des innovations aussi organisationnelles

S'il est encore difficile de prédire quels seront les prochains grands succès en termes de nouveaux produits ou nouveaux services apportés par la vague digitale, **gageons au moins qu'elle poussera et/ou aidera des entreprises à modifier leurs modes de fonctionnement.**

On le voit, **en parallèle d'innovations business ou technologiques, la vague du digital conduit aussi les entreprises à l'innovation organisationnelle** dès lors que le poids donné à l'initiative est important.

Il faut alors passer du mode start-up à un mode plus industriel tout en conservant l'agilité requise. Des débuts de solutions existent, il y a encore probablement à inventer et **il est préférable d'y réfléchir en avance.** Les entreprises en tireront un bénéfice qui pourra servir au-delà des applications digitales.



A propos de Kxiop

Kxiop est un cabinet de conseil en stratégie, organisation et innovation créé en 2001. Nous accompagnons des grands groupes, des ETI & PME ainsi que des organismes publics. Des clients fidèles reconnaissent notre savoir-faire depuis plus de 15 ans. Plus d'informations sur www.kxiop.com

Exemples de sujets digitaux où nous intervenons

PLAN DE TRANSFORMATION D'UNE FILIALE DU GROUPE AIR LIQUIDE

Nous intervenons dans la définition et la conduite du plan de transformation de Cryolor. Ce plan est basé sur la modernisation de l'outil de fabrication grâce à la **robotisation** ainsi que sur le développement de services avec **l'introduction du digital dans les produits** (objets connectés) **et la relation client** (portail internet).

Nous apportons notre concours dans la définition des besoins, la conception de la solution, la modélisation économique et la mise en œuvre des premiers pilotes.

PROJETS DE TRANSFORMATION D'UN PIONNIER DES GRANDES TRANSFORMATIONS TECHNOLOGIQUES

Nous intervenons en support des opérations de la « Digital Factory » du groupe Thales avec pour principale mission de s'assurer de la mise en œuvre des moyens nécessaires à la montée en puissance de la « Factory ».

Nous accompagnons par ailleurs le **déploiement à l'échelle mondiale d'une solution de messagerie mobile** avec des enjeux forts de sécurité.

SUPPORT D'UNE START-UP DANS L'IOT

Avec une quinzaine de capteurs embarqués dans une monture, Ellcie-Healthy développe une lunette capable d'analyser le comportement des porteurs. La première application sera de prévenir de l'endormissement au volant, le seconde des risques de chute des personnes âgées.

Dans un contexte de solitude du dirigeant, nous avons convenu d'une **formule flexible** pour épauler notre client sur différents sujets (roadmap, business plan, discussions avec des fonds et multinationales).

Les auteurs

Eric Ducaruge est manager au sein de Kxiop. Ancien élève de l'école Polytechnique il intervient en support d'initiatives digitales.

Steven Huet est un des associés de Kxiop. Ancien élève des Arts et Métiers il dispose d'une forte expertise en développement d'offre et d'outils.

Pierre Rolland est un des associés de Kxiop. Ancien élève de l'ENS il a une expérience en entreprise sur des fonctions de comité de direction et dans le conseil.

Annexe : Exemple de framework pour une segmentation des sujets liés au Digital. A adapter et préciser selon les contextes.

Domaines d'application	« Enablers » technologiques	« Enablers » organisationnels
<ol style="list-style-type: none"> 1. La vente pour travailler l'expérience client (C ou B) plus finement pour des enjeux d'acquisition, de rétention et de vente croisée. 2. Les nouvelles offres comme par exemple pour des services développés autour des produits, pour de nouveaux usages³, ou pour des offres personnalisées⁴. 3. La sécurité des données, des biens ou des personnes comme par exemple Colas qui communique sur des systèmes de marquage au sol qui s'activent quand un piéton se présente. 4. L'optimisation des opérations⁵ en usine, en livraison ou en exploitation / maintenance. 5. La transformation des fonctions support (RH, Finance, Veille,) où le point d'entrée peut être le parcours des clients de ces fonctions ; la modernisation du travail des salariés ou encore l'enrichissement de tableaux de bord. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Les objets connectés avec la mise à profit de la miniaturisation des composants et de réseaux de communication dédiés. 2. Les solutions logicielles spécialistes qui se cristallisent sur différents types de besoins : reporting, management visuel, CRM, e-learning, Attendance Tracking Systems, veille technologique, ... 3. La Data-Science qui inclut la mise en œuvre de plateformes pour rapprocher des données « silotées » (internes ou externes); L'algorithmie pour le traitement de ces données et qui peut déboucher sur l'Intelligence Artificielle pour des enjeux de classification, reconnaissance, ou encore d'apprentissage. 4. La réalité augmentée pas seulement sur des sujets d'expérience mais aussi pour des aides dans la réalisation de tâches. 5. L'impression 3D. 6. La robotisation. 7. Le cloud (interne ou externe) qui au final redonne la souplesse d'une architecture en étoile et permet par exemple d'accélérer des déploiements. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. L'écosystème des Start-up qui constitue une source d'accélération et rend plus accessible des scénarios de rupture. 2. Des centres d'expertise comme des centres d'analyse ou usines digitales.

³ Comme par exemple l'usage partagée tirée par Air B&B ou Bla Bla Car.

⁴ Comme par exemple dans l'assurance pour une prime liée au comportement.

⁵ Ex : Robotisation de tâches, maintenance préventive ou encore livraison dans le domicile testée actuellement par Amazon.