



box

# L'ÉMERGENCE DES ENTREPRISES « TRANSFORMATIVES »

Comment définir une entreprise « transformative », ses avantages par rapport aux entreprises conventionnelles et son rôle dans le monde actuel des affaires ?

**AVANT-PROPOS**

QU'EST-CE QU'UNE ENTREPRISE TRANSFORMATIVE ?  
LES TROIS TYPES D'ENTREPRISES TRANSFORMATIVES  
SI VOUS NE POUVEZ PAS LES DÉPASSER, REJOIGNEZ-LES !  
TECHNOLOGIE TRANSFORMATIVE  
LEADERS DE LA RÉVOLUTION NUMÉRIQUE  
TRANSFORMATION INFINIE ?



Depuis la révolution industrielle, les entreprises ont fondé leur réussite sur la dimension commerciale.

Elles pensent profits. Elles pensent cash flow. Elles pensent que pour réussir il faut mettre en place un processus plus économique ou permettant une marge plus importante.

Tout cela est compréhensible, voire louable, et des entreprises de premier plan ont connu un succès extraordinaire en appliquant ce modèle. Toutefois, les forces en jeu dans le siècle qui vient de s'ouvrir sont très différentes et résultent de deux développements clés.

Tout d'abord, nous abordons une nouvelle phase de la révolution technologique où les progrès sont non seulement plus rapides, mais aussi bien compris, largement disponibles et de plus en plus adoptés par les employés. Le potentiel de développement rapide de nouvelles idées, avec la technologie comme vecteur, n'a jamais été aussi important.

En second lieu, la technologie ne se cantonne plus à la simple amélioration du quotidien, mais le transforme en profondeur, afin de répondre à nos besoins en tant que personnes.

Cela s'est traduit par un nouvel état d'esprit qui a débouché sur un nouveau type d'entreprise :  
**« l'entreprise transformative ».**

AVANT-PROPOS

QU'EST-CE QU'UNE ENTREPRISE TRANSFORMATIVE ?

LES TROIS TYPES D'ENTREPRISES TRANSFORMATIVES

SI VOUS NE POUVEZ PAS LES DÉPASSER, REJOIGNEZ-LES !

TECHNOLOGIE TRANSFORMATIVE

LEADERS DE LA RÉVOLUTION NUMÉRIQUE

TRANSFORMATION INFINIE ?

## Qu'est-ce qu'une entreprise « transformative » ?

Traditionnellement, les entreprises et leurs clients évoluent dans des univers différents. Les unes sont motivées par les profits, alors que les autres recherchent une vie plus simple, voire plus épanouie. Mais cette distinction est de plus en plus floue.

Entre les deux, aux confins du monde des affaires, se trouve un lieu où les entreprises pensent que le parcours client doit être le point de départ des activités de l'entreprise. Par comparaison à leurs homologues conventionnels, ces entreprises sont tout aussi soucieuses de leur chiffre d'affaires, mais leur culture consiste à améliorer la vie de leurs clients, car elles savent que c'est la clé du succès commercial. Et maintenant que la technologie a rendu cela possible, les entreprises transformatives obtiennent d'excellents résultats.

Leur approche commerciale reste sans concession, mais elles épousent les besoins et se mettent dans la peau des personnes qu'elles servent. Elles ont adopté des méthodes de travail totalement nouvelles, qui n'ont plus grand-chose à voir avec l'approche traditionnelle. Leur raisonnement et leur démarche marquent un point de rupture. Elles capturent l'imagination des clients et excellent dans « l'art du possible ». Ce sont des entreprises transformatives.

U B E R

C'est le cas d'une **entreprise de transport** « disruptive », qui ne possède ni voiture, ni avion, ni train, et pourtant permet à des millions de voyageurs de se rendre là où ils le souhaitent.



C'est le cas d'un **hôtel** « disruptif » qui n'a pas de bâtiment, n'a pas de concierge et ne sert pas de nourriture – et pourtant 175 millions de clients le choisissent chaque année.



Et c'est aussi le cas d'une **société multimédia** qui ne possède pas de chaîne de télévision conventionnelle, et pourtant diffuse 10 milliards d'heures de divertissement par mois, partout dans le monde.

AVANT-PROPOS

**QU'EST-CE QU'UNE ENTREPRISE TRANSFORMATIVE ?**

LES TROIS TYPES D'ENTREPRISES TRANSFORMATIVES  
SI VOUS NE POUVEZ PAS LES DÉPASSER, REJOIGNEZ-LES !  
TECHNOLOGIE TRANSFORMATIVE  
LEADERS DE LA RÉVOLUTION NUMÉRIQUE  
TRANSFORMATION INFINIE ?

Qu'il s'agisse d'Apple qui bouscule les codes de design des smartphones ou de Nest qui repense le thermostat, les entreprises transformatives bousculent les codes de notre quotidien. Et dans le contexte actuel, c'est l'une des stratégies les plus efficaces pour développer une entreprise rentable.

Ces entreprises ont compris la puissance de la technologie, mais sous son aspect transformatif. Elles ne reposent pas sur des modèles financiers établis, car elles ont compris que la technologie leur permettait de créer un modèle d'entreprise radicalement nouveau, aux limites extrêmes des raisonnements commerciaux traditionnels.

Mais les entreprises transformatives ne mènent aucune croisade. Leur moralité ne guide pas leur succès. Par contre leur capacité à améliorer la vie des gens, indépendamment des vues morales, politiques ou culturelles dominantes dans le secteur visé, constitue le socle de leur rentabilité.

**Ce que disent les entreprises traditionnelles...**

Quelle importance pour l'entreprise ?

Nous offrons un salaire compétitif

Nous améliorons constamment nos produits

**et les entreprises transformatives...**

Quelle importance pour nous tous ?

Nous donnons à nos employés la possibilité de travailler en cohérence avec leur mode de vie

Nous améliorons constamment la vie de nos clients

AVANT-PROPOS

QU'EST-CE QU'UNE ENTREPRISE TRANSFORMATIVE ?

**LES TROIS TYPES D'ENTREPRISES TRANSFORMATIVES**

SI VOUS NE POUVEZ PAS LES DÉPASSER, REJOIGNEZ-LES !

TECHNOLOGIE TRANSFORMATIVE

LEADERS DE LA RÉVOLUTION NUMÉRIQUE

TRANSFORMATION INFINIE ?

## Les trois types d'entreprises transformatives



Celles qui utilisent le cloud ou les technologies mobiles pour intégrer des innovations centrées sur les utilisateurs dans leur offre numérique



Celles qui s'appuient sur les nouvelles technologies pour transformer le service apporté aux clients



Celles qui inventent des modèles d'entreprise de toute pièce axés sur les clients

**Ride** est une application de covoiturage destinée à rendre les trajets quotidiens plus abordables et plus sympathiques. Elle fonctionne en rapprochant des employés de leurs collègues ou voisins qui effectuent des trajets similaires. Il suffit de donner vos informations et l'algorithme intelligent de Ride s'occupe de tout. Toutes les transactions sont traitées dans l'application, ce qui évite les marchandages hasardeux autour du prix de l'essence. [www.ride.com](http://www.ride.com)

**Honor** reprend le principe des applications de rencontre afin de trouver des soignants pour les seniors qui souhaitent rester chez eux. Honor veut favoriser le développement de relations durables entre les seniors et les personnes qui s'occupent d'eux, et s'efforce de mettre en contact des personnes ayant un profil compatible. L'application Honor permet à l'ensemble des personnes concernées, qu'il s'agisse de la famille, du senior ou de la personne qui s'en occupe, de communiquer et réserver des services. Les seniors peuvent même créer des « favoris », une solution simple et efficace pour faire connaître leurs préférences. [www.joinhonor.com](http://www.joinhonor.com)

En rupture avec les pratiques en cours sur le marché lucratif des crédits d'assurance-maladie aux États-Unis, **ZendyHealth** permet aux patients de négocier le coût de leurs procédures médicales. Libérés du carcan des tarifications et des honoraires imposés par leur compagnie d'assurance, les patients peuvent demander un prix inférieur sur le réseau de professionnels de santé de ZendyHealth en échange d'un paiement comptant. Cette offre est positive des deux côtés de la chaîne, notamment pour les praticiens qui compensent ainsi les annulations et n'ont pas à s'inquiéter du règlement de l'acte. [www.zendyhealth.com](http://www.zendyhealth.com)

Il serait faux de penser que les start-ups sont les seules entreprises transformatives. Il serait également faux de penser que les entreprises transformatives sont idéalistes et ne disposent pas de l'instinct commercial indispensable à leur survie. La réalité est toute autre. Charles Darwin ne s'y méprendrait pas.

Les entreprises transformatives existent parce que l'équivalent d'une niche écologique s'est formé dans le monde de l'entreprise. Elles survivent et réussissent parce qu'elles sont mieux adaptées à l'environnement commercial moderne en évolution rapide. Elles sont plus compétitives sur le marché et conviennent mieux à des clients dont le pouvoir d'achat est en baisse.

AVANT-PROPOS  
QU'EST-CE QU'UNE ENTREPRISE TRANSFORMATIVE ?  
LES TROIS TYPES D'ENTREPRISES TRANSFORMATIVES  
**SI VOUS NE POUVEZ PAS LES DÉPASSER, REJOIGNEZ-LES !**  
TECHNOLOGIE TRANSFORMATIVE  
LEADERS DE LA RÉVOLUTION NUMÉRIQUE  
TRANSFORMATION INFINIE ?

## Si vous ne pouvez pas les dépasser, faites comme elles

Les entreprises transformatives ont une longueur d'avance sur le reste du marché. Par conséquent, difficile de les dépasser, comme toute entreprise de taxi en concurrence avec Uber pourra le confirmer.

Mais rejoindre le mouvement reste possible. Tout dirigeant a le devoir d'explorer les propriétés transformatives de la technologie numérique et de les appliquer à son modèle commercial, voire remettre en question et repartir de zéro. Les entreprises établies qui procèdent ainsi ne sont pas, de toute évidence, des start-ups, mais sont de plus en plus qualifiées de « turnaround ».

Les exemples de « turnaround » foisonnent et prennent souvent modèle sur les start-ups les plus audacieuses. Nike, par exemple, s'est déplacé de façon naturelle de la vente d'articles de sport vers les « wearable tech » (technologies portables) et a ouvert une nouvelle source de revenus provenant de ce nouvel espace, en se basant sur les données générées par les athlètes alors qu'ils utilisent les produits Nike. Fuelband, un produit Nike, est au cœur de cette stratégie et fait concurrence à Fitbit, nouveau venu sur ce marché. Nike a une structure plus lourde et ancienne que ses jeunes concurrents, mais peut réagir vite.

Dans les faits, l'appel « numériser ou mourir » n'est pas une simple formule journalistique. C'est un conseil judicieux. Mais comment le mettre en pratique ? Voici quelques suggestions pour savoir comment votre entreprise pourrait non seulement concourir avec les entreprises transformatives, mais surtout les battre à leur propre jeu.



AVANT-PROPOS

QU'EST-CE QU'UNE ENTREPRISE TRANSFORMATIVE ?

LES TROIS TYPES D'ENTREPRISES TRANSFORMATIVES

SI VOUS NE POUVEZ PAS LES DÉPASSER, REJOIGNEZ-LES !

TECHNOLOGIE TRANSFORMATIVE

LEADERS DE LA RÉVOLUTION NUMÉRIQUE

TRANSFORMATION INFINIE ?

# Comment ?

## Rompre avec les mauvaises habitudes

Les modèles commerciaux établis et reproductibles constituent une véritable « zone de confort ». Mais une zone de confort qui risque de rencontrer des turbulences. L'aspiration à dépasser le familier et trouver de nouvelles opportunités commence au niveau de la direction, qui doit encourager des activités pouvant aller des hackathons aux formations inter-entreprises. Il faut non seulement que le management sensibilise l'ensemble des employés au potentiel des nouvelles technologies, mais également leur permettre d'être acteurs de ce changement en leur permettant d'identifier de nouvelles opportunités de leur propre initiative.

## Validation du concept

Les projets à petite échelle, de type start-up, mis en place dans les grands groupes constituent un excellent moyen d'essayer de nouvelles technologies et de nouvelles méthodes de travail avant de les déployer. Cette solution permet de développer la culture de l'agilité sans prendre trop de risques, et d'identifier des pépites, capables de porter le changement dans votre entreprise. Néanmoins, elle implique également des prises de décision sans états d'âme, afin de s'assurer que les projets à fort potentiel soient soutenus et d'écarter rapidement les fausses bonnes idées.

## Partenariats puissants

Les entreprises transformatives ne travaillent pas seules. L'un de leurs traits caractéristiques est leur capacité à collaborer très efficacement avec d'autres sociétés qui apportent la technologie, les services ou l'expertise rendant la transformation numérique possible. Privilégiez les entreprises qui ont un modèle commercial, une plate-forme ou un produit que vous pouvez adopter, ou identifiez ce que votre entreprise peut apporter et rapprochez-vous des entreprises qui pourraient voir un intérêt à former un partenariat avec vous. De cette façon, vous vous intégrez dans l'écosystème des entreprises transformatives qui influent sur le monde des affaires.

## Raisonnement latéral

De nos jours, certains secteurs sont particulièrement propices aux entreprises transformatives. Regardez au-delà de votre domaine d'activité pour trouver des idées et de nouvelles technologies. Par exemple, regardez comment Barclays Bank est devenu un acteur des « wearable tech » (technologies portables) ou comment Omniture exploite les données des visiteurs de ses sites Web pour améliorer l'expérience de ses clients. Prenez également le programme audacieux de Procter + Gamble, « Connect & Develop », qui appelle les développeurs externes à contribuer au pipe-line d'innovations de P&G. Ou encore la campagne « Keep The Change » de Bank Of America, qui a réuni 2,5 millions de clients dans le cadre d'un projet technologique permettant de garder la monnaie en cas de paiements par carte de crédit arrondis. Le monde fourmille d'idées audacieuses... alors inspirez-vous !

## Devenez votre pire ennemi

Créez le compétiteur le plus féroce et le plus dangereux du marché. Cet exercice est excellent pour vos équipes, car il leur permet d'imaginer une entreprise qui ne connaît aucune limite... ni même les vôtres. Votre marché peut être mis sens dessus dessous du jour au lendemain par un nouvel arrivant qui n'hésitera pas à se mettre en rupture avec les codes établis. Ou bien, c'est vous qui incarnerez cette rupture. C'est à vous de jouer.

AVANT-PROPOS

QU'EST-CE QU'UNE ENTREPRISE TRANSFORMATIVE ?  
LES TROIS TYPES D'ENTREPRISES TRANSFORMATIVES  
SI VOUS NE POUVEZ PAS LES DÉPASSER,  
REJOIGNEZ-LES !

**TECHNOLOGIE TRANSFORMATIVE**

LEADERS DE LA RÉVOLUTION NUMÉRIQUE  
TRANSFORMATION INFINIE ?



## Technologie transformative

Les entreprises transformatives ont été portées par une série de développements techniques simultanés, décrits par Gartner comme des « mégatendances ». Elles influent sur les actions et le mode de raisonnement des entreprises ouvertes aux nouvelles technologies numériques. Les quatre tendances clés sont les suivantes :

**Mobilité :** les appareils mobiles sont devenus incontournables et ont changé les attentes des utilisateurs pour toujours. Et même si le marché des smartphones arrive à maturité, le cabinet de conseil IDC prévoit la vente de 1,4 milliard de nouveaux smartphones en 2015. La majeure partie du monde développé est joignable par téléphone. Par conséquent, les entreprises transformatives ont un accès direct à ce potentiel d'achat si elles parviennent à utiliser ces appareils pour améliorer la qualité de vie ou les aspects pratiques de la vie quotidienne.

**Internet des objets (IoT) :** si la technologie mobile transforme les interactions entre les personnes, l'Internet des objets transforme nos interactions avec nos appareils. Gartner estime que d'ici 2020, 25 milliards d'appareils généreront des informations. Le cabinet appelle l'interconnectivité entre ces appareils (à contrario des interactions entre humain et appareils) le « maillage d'appareils ». Plus précisément, il s'agit d'un développement qui multiplie les opportunités pour les entreprises transformatives qui créent de nouveaux business models commerciaux dans ce champ.

**Analyse :** pour les entreprises transformatives, il n'y a pas de Big Data, il n'y a que des données. Les entreprises transformatives ne sont rien sans les données. Les avancées technologiques telles que la mobilité et l'IoT génèrent des volumes colossaux de données. Les entreprises transformatives qui réussissent le mieux sont celles qui savent identifier les données essentielles. Elles savent aussi comment transformer l'expérience client : en transférant ces informations directement aux personnes ou en utilisant les données pour piloter des applications ou des appareils qui apportent un service au client.

**Cloud :** les technologies, services et disciplines cloud sont essentiels pour les entreprises transformatives. Le cloud fournit des possibilités sur lesquelles de nouveaux modèles commerciaux de rupture sont fondés. Cette tendance a donné le jour à des entreprises spécialisées dans les plateformes et les logiciels (tels que Box) qui ont su tisser des liens avec d'autres géants technologiques de premier ordre (IBM, Apple et Microsoft) afin de créer un écosystème puissant de solutions de pointe, disponibles à l'échelle du cloud.

AVANT-PROPOS

QU'EST-CE QU'UNE ENTREPRISE TRANSFORMATIVE ?

LES TROIS TYPES D'ENTREPRISES TRANSFORMATIVES

SI VOUS NE POUVEZ PAS LES DÉPASSER, REJOIGNEZ-LES !

TECHNOLOGIE TRANSFORMATIVE

**LEADERS DE LA RÉVOLUTION NUMÉRIQUE**

TRANSFORMATION INFINIE ?

# Leaders de la révolution numérique

Qui sont les individus derrière le développement et le succès des entreprises transformatives ?

S'il est un rôle qui cristallise les caractéristiques des entreprises transformatives et de leurs émules, c'est bien celui de **directeur digital**. Selon MediaPost, le nombre de directeurs digitaux nommés en 2014 a doublé par rapport à l'année précédente. Mais qui sont ces personnes et quelle est leur place dans un organigramme traditionnel ?

Si vous dirigez la ligne d'activité d'une entreprise reconnue, vous devez vous poser des questions sur la « transformation numérique ». Par exemple, comment le service des RH peut-il utiliser les données des candidats pour améliorer le processus de recrutement ? Comment les directions financières peuvent-elles assouplir leur budget de façon à promouvoir les projets numériques au lieu de les priver de fonds en raison des contraintes budgétaires traditionnelles ? Comment les PDG s'y prennent-ils pour présenter l'ère de transformation numérique en tant qu'opportunité et non en tant que menace, et présenter le directeur digital comme un allié et non pas une source d'inquiétude ?

La façon dont les équipes de direction interagissent avec les projets du directeur digital et les accompagnent aura un effet déterminant sur la capacité de l'organisation à réussir sa transformation numérique, ainsi que sur les carrières des participants.

Le directeur digital est le porte-étendard de la numérisation. Selon McKinsey, le directeur digital est le « transformateur en chef », dont les priorités sont les suivantes :

- 1 Intégrer le numérique à la stratégie :** non pas pour étendre les capacités numériques, mais pour ouvrir l'ensemble de l'organisation aux nouvelles technologies numériques
- 2 Axer les efforts autour des clients :** développer une vue structurée et détaillée des interactions clients avec l'entreprise
- 3 Développer l'agilité, la vitesse et les données :** accélérer le « métabolisme » de l'organisation en modifiant les méthodes de travail et en fournissant un accès quasi instantané aux données indispensables aux décisions clés.
- 4 Développer les partenariats :** identifier les partenariats et les acquisitions potentiels en dehors de l'organisation.
- 5 Faire avancer les choses :** compétences de négociation et prises de décision rapide sans jamais perdre de vue l'intérêt de l'entreprise, afin de gagner plus ou échouer plus rapidement.

## Transformation infinie

Les entreprises transformatives ne constituent pas un simple effet de mode et non seulement transforment la vie des clients, mais font évoluer le monde des affaires. Les entreprises traditionnelles qui n'ont pas su évoluer et adopter l'état d'esprit et les technologies de leurs nouveaux concurrents disparaîtront rapidement.

Mais la transformation numérique n'est pas un simple exercice ponctuel. La pression constante d'exploitation de toutes les avancées technologiques avantageuses pour les clients est une caractéristique déterminante des entreprises transformatives qui deviendra une constante dans les décennies à venir. La perception du changement dépend de nombreuses autres variables qui conditionnent notre monde, qu'elles soient culturelles, économiques ou politiques. Toutefois, nous pouvons avoir la certitude que les entreprises qui réussissent sont celles qui font passer les besoins de leurs clients avant tout.





Créée en 2005, Box (NYSE : BOX) révolutionne les méthodes de travail des utilisateurs et des organisations et leur offre les moyens de réaliser leurs plus grandes ambitions. Avec sa plate-forme de collaboration et de gestion de contenu d'entreprise leader sur le marché mondial, Box aide les organisations de toutes tailles opérant dans de multiples secteurs à accéder à leurs informations sensibles dans le cloud et à les gérer de manière sécurisée. Le siège social de Box se trouve à Los Altos en Californie. L'entreprise possède également des bureaux aux États-Unis, en Europe et en Asie.

Pour en savoir plus sur Box, rendez-vous sur [www.box.com](http://www.box.com)

+41  
millions  
d'utilisateurs

54 000  
clients

55 %  
de Fortune 500

FORRESTER

Forrester classe Box parmi les leaders de Forrester Wave™, ECM Business Content Services, 3e trimestre 2015