



Harvard Business Review

RÉIMPRESSION H03ED2
PUBLIÉ SUR HBR.ORG
31 JANVIER 2017

ARTICLE **INNOVATION**

Ce que les entreprises
du bon côté de la
fracture numérique
ont en commun

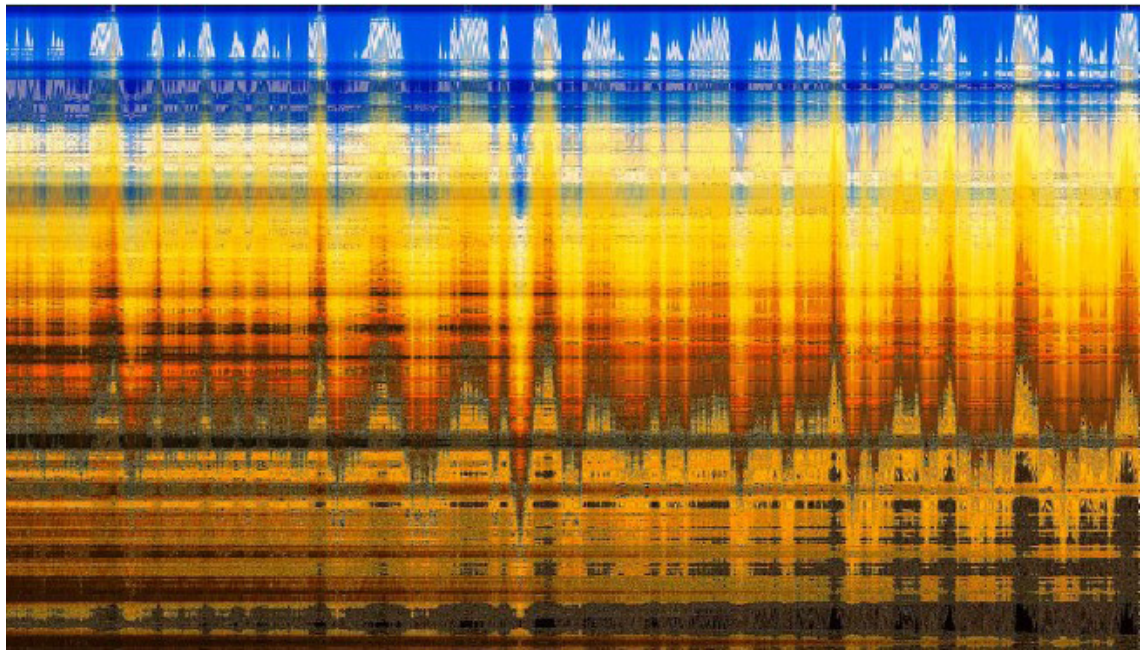
Par Robert Bock, Marco Iansiti et Karim R. Lakhani

INNOVATION

Ce que les entreprises du bon côté de la fracture numérique ont en commun

Par Robert Bock, Marco Iansiti et Karim R. Lakhani

31 JANVIER 2017



En seulement quelques années, la technologie numérique a connecté un nombre croissant de personnes, de capteurs et d'appareils. Elle a créé de nouveaux réseaux sociaux et commerciaux, donné le jour à de nouveaux écosystèmes et transformé notre économie. Bien sûr, toutes les entreprises n'y ont pas répondu de la même manière. Si certaines ont investi de manière significative dans les changements technologiques, opérationnels et culturels, d'autres sont restées à la traîne.

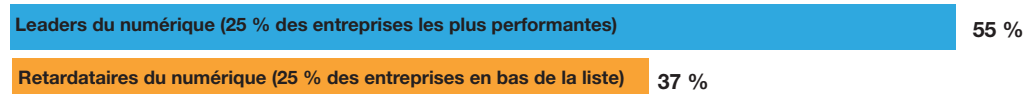
Notre étude montre que la transformation numérique est payante pour ceux qui ont sauté le pas : les entreprises qui sont passées au numérique (les « leaders du numérique ») se sont bien mieux portées que les entreprises qui se sont laissé distancer (les « retardataires du numérique »), créant ainsi une « fracture numérique » entre les entreprises.

Notre étude a porté sur 344 entreprises* cotées sur les bourses américaines avec un revenu médian de 3,4 milliards de dollars, dont la plupart des grandes entreprises des secteurs de la fabrication, des biens de consommation, des services financiers et de la vente au détail. Le tableau ci-dessous inclut tous les participants à notre étude et montre comment les entreprises qui ont obtenu un score dans le quartile supérieur de notre indice de transformation numérique ont obtenu des marges brutes, des bénéfices et des revenus nets bien meilleurs que les entreprises du quartile inférieur. D'autres indicateurs financiers et opérationnels ont montré des disparités similaires.

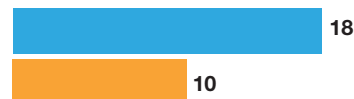
Les leaders du numérique dépassent les retardataires sur trois indicateurs financiers

Basé sur les données 2012-2014 de 344 entreprises cotées sur les bourses américaines.

MARGE BRUTE MOYENNE SUR 3 ANS



MARGE D'EXPLOITATION MOYENNE SUR 3 ANS



MARGE BÉNÉFICIAIRE MOYENNE SUR 3 ANS



SOURCE S&P CAPITAL IQ, KEYSTONE STRATEGY ANALYSIS

©HBR.ORG

Notre étude montre également qu'un avantage numérique n'est pas simplement une question de dépenses. Les entreprises les plus performantes ont déclaré avoir des budgets technologiques équivalents à ceux des retardataires du numérique ; la dépense informatique moyenne en pourcentage des revenus était de 3,5 % pour les leaders et de 3,2 % pour les retardataires. De toute évidence, la transformation numérique implique un renforcement significatif des capacités.

Ce que les leaders du numérique font différemment

Notre étude indique que ces leaders abordent l'opportunité numérique avec un état d'esprit stratégique différent et qu'ils exécutent l'opportunité avec un modèle opérationnel différent. Les données et les analyses sont évidemment essentielles. Les grandes entreprises sont plus susceptibles de disposer d'une stratégie d'acquisition de données complète et de se démarquer de leurs concurrents en fonction de leur plateforme de données. Cette différence de stratégie signifie que les utilisateurs professionnels sont plus susceptibles d'avoir accès à un ensemble cohérent d'indicateurs à jour pour la prise de décision, et que l'entreprise peut générer des prédictions sur leur activité à partir des données qu'ils collectent.

Le déploiement étendu de la technologie numérique nécessite de repenser à la fois les modèles économiques et opérationnels. Un *modèle économique* définit la façon dont votre entreprise crée et capture la valeur. Un *modèle opérationnel* définit la façon dont votre entreprise fournit la valeur promise

par son modèle économique. Combinés, les modèles économiques et opérationnels définissent et classent l'ensemble des options disponibles pour les directeurs d'exploitation dans leur prise de décisions quotidienne au sein des entreprises.

La technologie numérique change la façon dont une entreprise peut créer de la valeur : la création de valeur numérique est le fruit de nouvelles méthodes axées sur le réseau qui permettent à votre entreprise de se connecter avec des partenaires et des clients et d'offrir de nouvelles combinaisons professionnelles. La valeur se capture de plus en plus par les nouvelles données, elle est intégrée et partagée dans vos réseaux, et ce sont ces « effets de réseau » qui augmentent cette valeur au fur et à mesure que le réseau se développe. Cela signifie que les modèles économiques sont de plus en plus centrés sur le réseau et orientés vers les données, et cette tendance est remarquable chez des leaders du numérique comme Honeywell. (Il n'est pas nécessaire qu'une entreprise ait démarré dans le numérique pour devenir un leader du numérique.)

Lyric de Honeywell, qui est en concurrence directe avec le thermostat domestique connecté Nest de Google, n'incarne que l'effort le plus visible de l'entreprise. Au sein de l'activité principale, les technologies numériques modifient fondamentalement la façon dont Honeywell crée et capture de la valeur pour ses clients industriels grâce à une nouvelle efficacité et de nouveaux services qui créent une nouvelle valeur. Honeywell a récemment créé une [division dédiée à l'IoT industriel \(IIoT\)](#) pour mettre en place une plateforme IoT qui aide les clients industriels à tirer une plus grande valeur de ses produits et des 2,5 milliards de gigaoctets de données que l'entreprise collecte chaque jour.

Les possibilités de capturer la valeur créée par une entreprise se développent également considérablement. En effet, la technologie de tarification, les capteurs omniprésents et l'instrumentation pour les entreprises offrent des moyens totalement nouveaux de différencier les prix, de les rendre plus efficaces et plus précises. Une part croissante de la valeur capturée est également partagée avec les partenaires, les clients et les participants de la communauté, car le lieu d'implantation de tout modèle économique s'étend aux réseaux et aux communautés d'entreprises. Par exemple, des compagnies d'assurance automobile comme Allstate, Progressive et State Farm ont lancé des programmes pour utiliser des appareils connectés en vue de surveiller les habitudes de conduite des clients. [La télématique automobile](#) peut collecter des données telles que la fréquence, la durée des trajets et les comportements de conduite dangereux comme un freinage brusque et une accélération rapide. Les assureurs peuvent utiliser ces données pour mieux comprendre leurs clients et pour fixer des prix en conséquence. Les conducteurs prudents peuvent bénéficier de mensualités plus faibles, car les politiques de tarification traditionnelles sont modifiées à l'aide de données réelles sur le comportement des clients.

La mise en place de nouveaux modèles économiques nécessite l'adoption de nouveaux modèles opérationnels qui modifient la nature même de la manière dont les entreprises explorent de nouveaux domaines, expérimentent de nouveaux concepts et fournissent des produits et des services aux clients. Ecolab en est un excellent exemple. Les produits et services d'Ecolab aident les grandes raffineries, les usines pétrochimiques et les usines de fabrication à traiter et à économiser de l'eau dans leurs opérations. De plus en plus, l'entreprise d'Ecolab [tire parti](#) des données qu'elle collecte via ses équipements pour garantir une disponibilité et des performances accrues, fournir un service client amélioré et aider ses clients à atteindre des résultats commerciaux clés.

La [plateforme de données d'Ecolab a été conçue](#) pour générer des informations opérationnelles à partir des données enrichies générées par l'équipement de l'entreprise et d'une profusion de capteurs en réseau. Les informations recueillies à partir de ces données ont [transformé les opérations de service sur le terrain d'Ecolab](#), permettant à l'entreprise de [surveiller ses produits](#) pour détecter d'éventuels problèmes, suggérer et envoyer le meilleur technicien disponible, et minimiser les temps d'arrêt ou les interruptions de processus. Ecolab utilise également son réseau croissant d'équipements pour générer de nouveaux services.

Les données peuvent être agrégées pour évaluer les opérations d'un client, suggérer des améliorations de performances et aider le client à capturer une plus grande valeur grâce à des économies d'énergie et d'eau, ainsi qu'à des performances de produit accrues.

Quatre piliers opérationnels

Les opérations numériques reposent sur quatre piliers. Le premier est la gestion des relations et des interactions avec les clients, qui repose sur des plateformes de données et d'analyse nouvelles et étendues pour façonner les relations et cibler les opportunités. Le second est la fabrication, la fourniture de produits et de services, qui gère les opérations internes ainsi que l'écosystème, de plus en plus crucial et étendu, des partenaires et des contributeurs externes. Le troisième est la création et la livraison de produits, qui combine un mélange sur mesure d'ingénierie, de gestion de produits, de sciences des données, d'opérations d'ingénierie traditionnelles, de conception et de ressources économiques. Le quatrième est la gestion du capital humain, qui se concentre sur le recrutement, le développement et l'habilitation des travailleurs de l'information, en leur fournissant les processus et les systèmes qui leur permettent de disposer des outils nécessaires pour se connecter et rester productifs. Les leaders du numérique ont atteint des capacités plus robustes sur les quatre piliers du modèle opérationnel :

Interaction avec les clients et gestion des relations

- Les leaders du numérique sont 2,5 fois plus susceptibles que les retardataires du numérique d'exploiter les données et les analyses en temps réel pour offrir aux clients des expériences personnalisées
- 2,5 fois plus susceptibles d'utiliser les analyses pour développer une intelligence perceptive sur les clients
- et 2,6 fois plus susceptibles d'utiliser les analyses pour prescrire des actions commerciales afin de limiter la perte de clients

Fabrication, produit et prestation de services

- Les leaders du numérique sont 1,5 fois plus susceptibles d'optimiser les cycles de production en fonction des prévisions de la demande
- 1,7 fois plus susceptibles de prévoir les temps d'arrêt de l'équipement à l'aide d'analyses avancées
- et 2,3 fois plus susceptibles d'utiliser la modélisation prédictive pour anticiper les demandes de support client

Création et livraison des produits

- Les leaders du numérique sont 2,3 fois plus susceptibles de façonner la conception des produits en capturant des données sur la façon dont leurs produits sont utilisés
- 1,8 fois plus susceptibles de surveiller les produits à distance et de fournir une assistance client basée sur les données
- et 1,9 fois plus susceptibles d'utiliser les données pour évaluer les clients et les conseiller sur la façon d'obtenir une plus grande valeur

Gestion du capital humain et productivité des employés

- Les leaders du numérique sont 2,6 fois plus susceptibles de recueillir des données sur les performances des employés et de générer des recommandations pour le développement
- 1,4 fois plus susceptibles d'offrir aux employés un accès à des outils de veille stratégique et de visualisation des données en libre-service
- et 1,7 fois plus susceptibles de permettre aux employés de définir et de recevoir des alertes en temps réel afin de gérer plus efficacement les changements apportés à l'entreprise

La transformation numérique n'implique pas le remplacement des anciennes ressources et capacités de l'entreprise. Mais, comme c'est le cas dans tous les grands changements, modifier la structure existante semble être l'approche la plus recommandée. Personne ne part de zéro. La transformation numérique consiste à reconstruire l'entreprise autour de principes de fonctionnement numériques, en intégrant les actifs traditionnels pour relever de nouveaux défis et saisir de nouvelles opportunités. Pour y parvenir, les grandes entreprises investissent non seulement dans la technologie, mais aussi dans le développement de capacités et d'un état d'esprit axés sur les données et les réseaux afin d'utiliser au mieux cette technologie.

**Les auteurs ont été consultants pour un certain nombre d'entreprises du secteur des logiciels, dont plusieurs sont mentionnées dans ce document. Cette étude a été réalisée en collaboration avec Keystone Strategy LLC, qui a reçu un financement de Microsoft Corporation.*

Robert Bock est administrateur de Keystone Strategy. Il se concentre sur le développement de stratégies pour les clients technologiques, l'innovation de nouveaux produits et l'impact des technologies numériques sur la transformation des entreprises.

Marco Iansiti est titulaire de la chaire David Sarnoff en administration des affaires à la Harvard Business School, où il dirige l'unité de gestion de la technologie et des opérations et l'initiative numérique. Il a conseillé de nombreuses entreprises dans le secteur de la technologie, notamment Microsoft, Facebook et Amazon. Il est co-auteur (avec Karim Lakhani) du livre *Competing in the Age of AI* (Harvard Business Review Press, 2020).

Karim R. Lakhani est titulaire de la chaire Charles Edward Wilson en administration des affaires et de la bourse Dorothy et Michael Hintze à la Harvard Business School. Il est également fondateur et codirecteur du Laboratory for Innovation Science à Harvard. Il est co-auteur (avec Marco Iansiti) du livre *Competing in the Age of AI* (Harvard Business Review Press, 2020).

Traduit et réimprimé avec la permission de Harvard Business Publishing.
Cet article a été initialement publié sous le titre anglais « What the Companies on the Right Side of the Digital Business Divide Have in Common »,
par Robert Bock, Marco Iansiti et Karim R. Lakhani. 31 janvier 2017 hbr.org Copyright 2017 par la Harvard Business Publishing Corporation ; tous droits réservés.
Cette traduction, Copyright 2021 par la Harvard Business Publishing Corporation.