

Quatre stratégies d'entreprises face aux plateformes numériques triomphantes

Par Christophe DESHAYES

Digital Matters / École de Paris du management

Menacées de disparition par une « ubérisation » présentée comme inéluctable, toutes les entreprises sont sommées d'accélérer leur transformation numérique. En étudiant les récits détaillés d'une vingtaine d'entreprises et organisations françaises affichant un certain avancement dans leur transformation numérique, il ressort que les théories des modes managériales ne suffisent pas à expliquer un phénomène qui s'avère plus profond. Les stratégies élaborées et mises en œuvre par ces entreprises sont plus singulières et plus fouillées que les vagues recommandations stratégiques avancées par les spécialistes. La grande peur de l'ubérisation est même remise en question par les faits puisqu'il est démontré qu'il est possible de survivre à Uber, Airbnb, Booking et même Amazon soit en les affrontant frontalement (même tardivement), soit en les évitant, soit en négociant avec elles, ou encore en devenant leur vassaux. Un tel retour du travail stratégique approfondi dans les entreprises signerait une rupture avec les stratégies rudimentaires et très mimétiques qui ont prévalu pendant les deux décennies de la mondialisation.

Introduction

La transformation digitale occupe l'essentiel du discours managérial des entreprises et l'essentiel de leurs investissements. Un tel fait managérial doit-il s'analyser à l'aide des théories des modes managériales ou met-il en lumière un phénomène d'une autre nature ? Ce questionnement sera engagé à l'aide des récits détaillés des transformations numériques de 20 entreprises et organisations françaises avancées en la matière. On verra que ces récits prennent leurs distances avec les principes que certains consultants, influenceurs et même chercheurs avancent un peu rapidement comme des sortes de lois naturelles de l'ère numérique. Ce faisant, au-delà d'une certaine mode managériale, ils rendent compte d'un travail beaucoup plus profond pour élaborer des stratégies singulières efficaces visant à adapter les entreprises à un nouvel ordre du monde dominé par de nouveaux acteurs : l'ère des plateformes numériques (GAFAM⁽¹⁾, NATU⁽²⁾ et autres BATX⁽³⁾).

Il en ressort au final que la vague de transformations actuelle poussée par le numérique conduit à un effet collatéral plutôt inattendu : elle provoque le retour de l'analyse stratégique approfondie qui s'était perdue pendant les deux décennies de mondialisation dans des démarches mimétiques. Pour être dans la course à la mondialisation, il fallait, observait-on, faire comme tout le monde ; avec la montée du numérique, il faut au contraire cultiver sa singularité. (voir l'encadré 1 page suivante)

⁽¹⁾ Google, Amazon, Facebook, Apple et Microsoft.

⁽²⁾ Netflix, Airbnb, Tesla et Uber.

⁽³⁾ Baidu, Alibaba, Tencent et Xiaomi.

Vers l'entreprise infinie ?

Le digital ne permet plus seulement de vendre davantage au même client tout en restant dans son champ de compétence, il permettrait d'étendre à l'infini le champ d'action des entreprises, leur *business*. L'étude *Gafanomics* (Fabernovel, 2015) avance que cette capacité à étendre son *business* à l'infini serait l'apanage des GAFAM et constituerait l'un de leurs quatre « super pouvoirs » qui les rendent si redoutables.

En réalité, ce super pouvoir n'est pas l'apanage des seuls GAFAM. Les entreprises étudiées à l'École de Paris du management cherchent, elles aussi, à profiter de cette caractéristique des marchés numériques. Les entrepreneurs traditionnels ont toujours rêvé d'utiliser la confiance que leur accordaient leurs clients fidèles pour leur proposer de nouveaux produits ou services – le *cross-selling* ou le *up-selling*, dans le jargon consacré –, mais ils connaissaient les limites de l'exercice dans le monde physique. Ils n'ont donc eu aucune difficulté à saisir les avantages de l'univers numérique en la matière. De fait, les vingt entreprises et organisations étudiées ne restent pas figées sur leur métier historique car elles savent à quel point il est facile de s'aventurer dans les champs adjacents, ce qui représente autant une opportunité de croissance pour elles-mêmes ...que pour leurs voisins, qui pourraient en faire autant en venant empiéter sur leur territoire. Il ne s'agit donc pas d'un classique phénomène de diversification réfléchie d'activité mais d'un abaissement généralisé des barrières à l'entrée, qui pose de nombreuses questions stratégiques et opérationnelles.

Méthodologie :

Il est difficile d'expliquer par des moyens rationnels le succès du terme « transformation digitale » dans le paysage managérial, ce qui incite en première approche à classer le phénomène dans la catégorie des modes managériales au sens de Midler (1986) et Abrahamson et Fairchild (1999) et suggère, par similitude, d'étudier le phénomène par une analyse du discours des entreprises, tel qu'il est porté par leurs managers.

Le matériau de base a été trouvé dans les comptes rendus de l'École de Paris du management qui organise depuis plus de vingt ans, selon un protocole rigoureux, la mise en débat de pratiques managériales par des praticiens d'entreprise engagés dans des expériences. Les praticiens pertinents sont repérés, invités à s'exprimer avant de laisser la place à un large débat avec un cercle restreint de praticiens et de chercheurs. Un compte-rendu est ensuite élaboré.

L'analyse porte sur la production du séminaire *Transformations numériques* entre 2016 et 2018, c'est-à-dire sur 20 comptes rendus reflétant aussi fidèlement que possible le discours de vingt entreprises et organisations françaises, de tailles variées, opérant dans différents secteurs économiques et ayant en commun d'avoir entrepris une transformation numérique significative. À ce matériau, s'ajoute le compte-rendu, recueilli dans les mêmes conditions, d'un débat organisé avec la secrétaire nationale en charge du numérique à la CFDT, ce qui apporte un regard croisé et transsectoriel. Chaque compte-rendu, cité en bibliographie, est intégralement consultable sur le site de l'École de Paris du management (www.ecole.org).

Le présent article reprend les éléments de synthèse présentés publiquement dans les mêmes conditions début 2018 à l'École de Paris du management, en présence de chercheurs et d'une partie des praticiens qui s'étaient préalablement exprimés. Cette boucle de rétroaction apporte une certaine garantie de fidélité des propos tenus.

Présentation du questionnaire :

Le questionnaire est structuré de manière thématique. Six thèmes fréquents dans la vulgate digitale sont présentés sous forme de questions auxquelles répondent les cas étudiés. Les six intertitres thématiques ne constituent pas une représentation exhaustive de la vulgate digitale mais représentent un échantillon suffisamment représentatif des questions les plus stratégiques pour évaluer si les entreprises étudiées ont développé, ou non, des réponses solides et singulières sur la plupart des axes de la question digitale. Le dernier intertitre, le seul à être exprimé sous la forme affirmative, est en revanche de nature différente puisqu'il présente la thèse soutenue par l'article.

Les vingt cas :

- Webedia (Fimalac)
- DINSIC (SGMAP)
- AXA
- SoLocal
- Compte Nickel
- EDF
- Ordre des Experts Comptables
- Pernod Ricard
- Lippi
- Ooreka
- Kamet
- G7
- AccorHotels
- Kolibree
- CFDT
- Valeo
- GRTGaz
- Meta Consulting
- Lagardère
- Groupe Casino

Le digital organise à merveille la concurrence à une échelle inédite, souvent planétaire mais aussi et surtout en ignorant les frontières et barrières historiques, qu'elles aient été fondées sur une technologie dépassée ou sur une régulation avec laquelle on ne veut plus s'embarrasser.

Le restaurateur qui se lance dans la livraison à domicile étend son périmètre d'affaires. Dans un premier temps, les revenus ainsi générés sont marginaux, avant de devenir parfois significatifs. De proche en proche, certains tirent davantage de revenus de cette activité de traiteur que de leur activité de restaurateur. Des sociétés spécialisées comme Deliveroo se lancent pour permettre à tous les restaurateurs d'étendre leurs activités, et on voit même se créer aujourd'hui, des « restaurants sans salle ». Redéfinir son marché de manière extensive est devenu crucial. La plupart des entreprises ont ainsi redessiné leur mission, leur promesse au monde, leur discours d'appel. Les entreprises se ruent sur ces nouvelles possibilités de croissance.

Pernod Ricard, qui gère un portefeuille unique de 300 marques mondiales de spiritueux, dont chacune entretient un imaginaire fort avec ses consommateurs, parfois experts passionnés, sera notre premier exemple. Pour Alexandre Ricard et Antonia McCahon (2017), le groupe n'est plus un simple vendeur de boissons alcoolisées mais un « créateur de convivialité ». Ce qui pourrait n'être qu'un positionnement marketing à la mode recouvre en réalité des stratégies très concrètes puisque l'entreprise anime désormais, directement ou indirectement, des événements conviviaux et prend en charge leur organisation. Par exemple, elle suit avec des moyens numériques des VIP dans leurs déplacements autour de la planète pour pouvoir leur acheminer, à tout moment, les bouteilles d'exception à plusieurs milliers d'euros l'unité qu'ils pourraient avoir envie de consommer. Au-delà de la promesse, c'est l'organisation historique par marque et par produit qui est complètement revisitée, un bouleversement pour cette maison de tradition.

SoLocal, anciennement Pages Jaunes, en est une autre illustration (Remy, 2016). Initialement vendeuse d'espaces publicitaires dans cet annuaire papier populaire, l'entreprise s'est transformée en partenaire de visibilité digitale pour les magasins physiques, petits ou grands, en revendant, à côté de leur publicité locale traditionnelle, des produits digitaux développés par Facebook, Google ou autres, devenant ainsi une sorte d'agence marketing pour ses clients. Le changement de promesse est très important puisque Solocal n'est plus un média dominant qui commercialise des espaces publicitaires mais un prestataire de service qui doit préalablement développer des partenariats stratégiques avec des médias digitaux de classe mondiale, un positionnement radicalement différent.

Lippi, entreprise surprenante, était, à l'origine, un fabricant français de panneaux de clôtures vendant à des distributeurs (Lippi, 2017). Cette activité, à faible valeur ajoutée, était promise à une disparition probable, jusqu'à ce qu'elle soit reprise en main

par deux frères qui lui ont imposé une stratégie de transformation digitale en profondeur. Le slogan *L'esprit libre*, désormais accolé à la marque Lippi, promet une tranquillité d'esprit aux clients, grâce à des solutions complètes de sécurité périmétrique, mais aussi aux distributeurs, à qui l'entreprise garantit une qualité de service et un engagement irréprochables. La promesse est étendue à des produits et métiers nouveaux très concrets.

AccorHotels, comme beaucoup d'hôteliers, vendait des « nuitées » (Nowak, 2017). Désormais, le groupe promet une nouvelle forme d'hospitalité et ouvre de plus en plus ses hôtels sur leur voisinage et leur écosystème local, notamment grâce à une application dédiée, AccorLocal, développée à la suite du rachat de la société John Paul, une entreprise de conciergerie privée haut de gamme. Là encore, l'évolution de la promesse élargit le champ d'action de l'entreprise et redessine jusqu'à sa politique d'acquisition.

Enfin, Kolibree, la brosse à dents connectée dont tout le monde parlait au Consumer Electronics Show (CES) de 2015 (Serval, 2017), devient désormais un acteur à part entière de la santé publique bucco-dentaire, entrant de fait dans le champ de l'assurance santé, ce qui modifie potentiellement de fond en comble le financement de l'appareil.

Pour réaliser de telles reconfigurations stratégiques, il existe des prérequis digitaux : une information client complète, cohérente, pertinente et disponible dans toute l'organisation, ce qui plaide généralement pour sa centralisation. En outre, la marque de l'entreprise doit investir massivement les nouveaux espaces digitaux (réseaux sociaux, sites de contenus). Ce saut est comparable à celui vécu par les entreprises avec l'arrivée de la télévision, événement qui a marqué le passage de la *réclame* à la *publicité*. Certaines, comme Coca-cola, ont réussi et prospéré, d'autres, comme Dubonnet, pourtant champion des Vermouth à l'heure de la réclame, ont raté le virage et rapidement périclité.

Non seulement le numérique permet d'aller plus vite et d'être plus efficace pour étendre ses activités, mais il permet éventuellement de le faire avec des investissements réduits. Pouvoir vendre de nouveaux produits à ses clients sans investissements importants, donc à risque réduit, constitue assurément une martingale de rêve pour tout entrepreneur, pas seulement pour les GAFAM. Avec la consommation de masse, les entrepreneurs étaient obnubilés par les économies d'échelle, obtenues par des grandes séries produites sur des machines spécialisées, sources d'avantages stratégiques. Ils négligeaient ce faisant ce que les économistes appellent les « économies d'envergure », cette capacité à créer une activité globalement rentable à partir d'activités unitairement peu rentables, en général en augmentant le taux de remplissage de capacités de production non-spécialisées. L'ère numérique, qui consacre le service, la réactivité et l'hyper-choix, redonne aux économies d'envergure un nouvel attrait, ce qui n'allait pas de soi. Un chauffeur de taxi dans un lieu reculé peut par exemple remplir ses temps morts en livrant des colis pour DHL, ou des médicaments pour des pharmacies, en adhérant simplement à différentes

plateformes spécialisées, sans le moindre investissement. Le numérique permet, entre autres, une chasse aux temps morts improductifs et aux capacités inutilisées, ce qui, une fois encore, entérine l'abaissement généralisé des barrières et l'extension du champ de compétence des entreprises.

À l'heure où les économistes s'inquiètent de la dette des États et de certaines entreprises, la possibilité de minimiser les investissements explique sans doute une partie de l'attrait pour ce monde digital, attrait qui dépasse le seul effet de mode et conduit à une forte évolution de nos représentations en matière d'innovation : moins tournée vers les investissements lourds, les aides publiques à l'innovation, la rupture technologique et le dépôt de brevets, l'innovation tendrait davantage vers les ruptures d'usages, le recyclage économique de capacités sous utilisées, les services et les solutions locales, voire micro-locales.

Derrière les rêves d'extension infinie du champ d'action de l'entreprise se cache toutefois un problème stratégique et plusieurs problèmes économiques. Jusqu'où peut-on croître, étendre ses activités à des nouveaux métiers sans perdre sa substance ? Un acteur global finira-t-il par émerger, seul, de ce monde sans protections ? Un monde plus plat et des marchés sans barrières sont synonymes de marchés aux marges réduites, voire nulles. Certains y verront une heureuse disparition des rentes de situation, d'autres pointeront du doigt les effets pervers (sur l'innovation, par exemple) d'une prise de risque plus difficile, d'autres encore souligneront les adaptations plus brutales des entreprises aux lois du marché, se concrétisant invariablement par davantage de flexibilisation voire de précarisation des emplois.

Mais ces extensions par glissement de proche en proche, l'affaissement des barrières, cet aplatissement du monde, nous renvoient naturellement à la notion centrale du moment : la plateforme.

La plateforme des entreprises : une question de survie ?

Les plateformes numériques (GAFAM, BATX, NATU...) battent les entreprises classiques sur tous les critères : création de valeur boursière, croissance, puissance de la marque, optimisation fiscale... Face à ces nouveaux dominants, que peuvent faire les entreprises traditionnelles, sinon refuser le fait établi et devenir elles-mêmes des plateformes et se battre frontalement à armes similaires ? C'est le conseil de Jean-Louis Beffa (2017), que l'on peut résumer par « se platformiser ou mourir ! ». Il est rejoint en cela par Laura Létourneau et Clément Bertholet (2017) qui proposent, eux, de platformiser l'État avant que d'autres ne s'en chargent. À voir comment l'État-plateforme est devenu, en France, le cœur de la transformation numérique de l'État, pas de doute qu'ils ont été entendus. À côté des deux stratégies génériques classiquement admises en management, coûts ou différenciation, en aurait-on trouvé une troisième ?

Rappelons qu'une plateforme digitale est caractérisée par trois particularités. C'est d'abord une place de marché dématérialisée, dont des chercheurs du MIT nous ont annoncé il y a plus de trente ans déjà qu'elle constituait la forme la plus efficace d'organisation d'un marché (Malone, Yates & Benjamin, 1986). Elle est ensuite *SoLoMo*, c'est-à-dire à la fois *sociale*, par la confrontation des avis des utilisateurs qui génère la confiance, *localisée*, grâce au GPS, et *mobile*, puisque consultable en permanence sur les portables. Enfin et surtout, elle est largement décloisonnée, des grossistes, des détaillants, voire des non-professionnels, y étant frontalement mis en concurrence.

Les trois cas suivants montrent toutefois que l'idée selon laquelle la plateforme serait le seul antidote à l'ubérisation est discutable.

Prenons d'abord le cas de l'entreprise G7, exemple emblématique s'il en est d'entreprise ubérisée. Aurait-elle dû se platformiser pour éviter cette mésaventure ? Rien n'est moins sûr ! En effet, G7 était déjà une plateforme avant même la naissance d'Uber. Cette entreprise qui communique peu n'est pas, et n'était pas, une société de taxis, mais une centrale de réservation coordonnant l'activité des 8 000 chauffeurs artisans qui en sont les adhérents. Les véhicules sont géolocalisés depuis très longtemps et les demandes de clients par téléphone peuvent être traitées automatiquement sans intervention humaine depuis de nombreuses années grâce à une infrastructure de couplage téléphonie/informatique performante. Enfin, elle a été l'une des toutes premières applications de commande de taxi disponibles sur iPhone, ce pour quoi Steve Jobs les a personnellement félicités en 2008. La société G7 était donc une plateforme opérationnellement efficace dominant son marché, ce qui ne l'a pas empêchée d'être l'exemple le plus emblématique de société ubérisée. L'argument « platformiser ou périr » peine donc ici à convaincre, *a fortiori* lorsqu'on regarde la manière dont G7 a su faire face. Ses efforts se sont concentrés sur des aspects majoritairement peu digitaux, car ils ont consisté à revoir son orientation commerciale, jusque-là tournée vers le très rentable marché des entreprises abonnées au détriment des clients individuels. La marque était faible et le service au client basique et inégal. C'est en mobilisant les 8 000 artisans, très indépendants et fort sourcilleux sur leurs prérogatives, pour faire émerger une communauté de destins tournée vers le client, que la société a réussi son retour en compétitivité. Elle a pu faire accepter à ses artisans un élégant liseré aux couleurs de la marque G7 sur leur voiture et décliner une offre différenciée en fonction d'une dizaine d'usages (économique, luxe, véhicule électrique, co-voiturage...). Le volet numérique de cette désubérisation s'est borné à corriger les erreurs tactiques de la première application (gratuit vs payant) et à la réécrire selon le standard imposé *de facto* par Uber, en mettant en relief les différents usages. Cette réécriture informatique a représenté un effort relativement modeste compte tenu de l'expérience préalablement acquise et de l'infrastructure informatique déjà en place. Contrairement à une idée reçue, G7 montre donc que

la desubérisation est possible, même tardivement, et que cela ne passe pas nécessairement par une plateformes, surtout lorsqu'on exploite déjà son activité sous forme d'intermédiaire fortement informatisé. Mieux, à l'occasion de ce repositionnement, G7 a même réussi à s'implanter comme centrale de réservation dans 120 villes françaises (4 500 taxis affiliés) et plusieurs villes étrangères (17 000 taxis affiliés). Si les taxis ont souffert de l'arrivée d'Uber et des VTC, l'ubérisation de G7 n'a été que provisoire et pourrait bien, au final, tourner à l'aubaine.

Un autre cas est celui d'AccorHotels, réseau mondial multimarque de 4 000 hôtels, allant du plus modeste au plus haut de gamme, qui combine plusieurs métiers, dont celui d'opérateur d'un site de réservation de ses propres hôtels (Nowak, 2017). Ce site était déjà en concurrence frontale avec de grandes plateformes de réservation, telles Booking ou Expedia, ou d'hébergement alternatif, comme Airbnb. Le premier niveau de transformation a été de purifier son propre modèle de plateforme de réservation. Le site a d'abord été renommé, de façon plus évocatrice, AccorHotels.com. Le groupe a ensuite filialisé son foncier (25 % des hôtels), en vue de le céder et de se recentrer sur le seul métier d'opérateur hôtelier. Mais ce recentrage stratégique n'a que peu de lien avec la transformation numérique puisque tous les grands opérateurs américains avaient fait de même bien avant l'arrivée des plateformes numériques. Un second volet, plus offensif et autrement plus ambitieux, repose sur un plan global de 115 initiatives, descendant à un niveau de détail inaccoutumé et gérées à l'échelle mondiale. Ce plan s'accompagne de services innovants, d'expériences d'hospitalité inédites et de l'ouverture des hôtels sur la cité. AccorHotels cherche par exemple à s'imposer comme un acteur de premier plan dans les services de conciergerie de proximité en s'appuyant sur une connaissance réelle du territoire. Cette stratégie offensive peut être envisagée comme une certaine « déplateformisation » de ses activités en vue de se différencier face à la domination de Booking.com et autres plateformes, tout en continuant à collaborer avec elles. Ce dernier point est très rare car en général, les plateformes organisent la concurrence entre les acteurs affiliés mais évitent soigneusement d'être intermédiées par un autre. Il s'agit donc d'une stratégie hybride articulant plateformes et différenciation, mais dont le premier volet est probablement le plus facile à développer et donc à imiter, et finalement le moins différenciateur à terme.

Le troisième exemple est celui des experts-comptables (Saphores, 2017). Cette profession a réussi en plus de dix ans, par un important effort de normalisation des échanges électroniques de données comptables qui les a menés jusqu'à l'ONU, à faire émerger des normes internationales. Cela a facilité, dans un second temps, leur adoption par tous les acteurs français (banques, Trésor public...). Les experts-comptables sont ainsi parvenus à générer la plateforme Jedeclear.com sur laquelle quelque deux millions d'entreprises françaises télédeclarent et échangent leurs informations. Le seul problème lié à ce position-

nement stratégique inspiré est qu'il ne génère aucune ressource pour les initiateurs de cette plateforme, pour l'instant du moins. Un tel cas tranche nettement avec la vulgate digitale qui présente la plateforme comme le moyen de générer, en cas de réussite, des revenus considérables.

En outre, une plateforme étant un intermédiaire, si chacun se plateforme, tout le monde deviendra intermédiaire. Quel sens aurait un monde peuplé d'intermédiaires et déserté par les producteurs ? C'est une question qui ne semble pas émouvoir les influenceurs digitaux mais vis-à-vis de laquelle les industriels du panel se sont montrés bien plus perplexes. Bien qu'ils soient conscients de la puissance du modèle de la plateforme, ils se sentent assez confiants dans leur capacité à le tenir à distance, du moins tant que la concurrence n'est pas faussée – par des règles fiscales ou sociales différentes, comme c'est le cas lors d'une concurrence avec des amateurs sans statuts et sans contraintes – et, d'autre part, tant qu'ils s'organisent pour être proches de leurs clients et garder toute leur attention.

La capture de l'attention du client, mère de toutes les batailles ?

La capture de l'attention du client est une préoccupation qui n'a cessé de croître. Le digital, en facilitant les choix et les sollicitations, nourrit cette guerre de l'attention théorisée par Herbert Simon. En 2009, 18 % des acheteurs chez Amazon commençaient directement leur recherche par le site Amazon ou par Google, qui les y redirigeait immédiatement. En 2016, ce chiffre est passé à 50 %, ce qui laisse dorénavant peu de place aux autres. De son côté, Dominique Boullier (2016) fait de l'attention l'enjeu absolu du numérique. Les entreprises l'ont bien compris, surtout les plus avancées.

Mais heureusement, la réalité des affaires est beaucoup plus souvent multilocale que mondiale. Ainsi, Uber n'est pas réellement mondial, et toutes les villes ne l'intéressent pas. Cela ouvre des possibilités de stratégies de niche. Par exemple, on l'a vu, G7, une société historiquement parisienne qui avait de grandes difficultés à rallier des affiliés hors de la région parisienne, annonce désormais une présence dans 150 villes françaises avec 4 500 affiliés – soit la moitié de son réseau parisien – et se développe en Europe. La peur d'Uber semble conduire les artisans taxis des régions à rallier G7 pour survivre.

C'est un point particulièrement intéressant pour les entreprises classiques, qui maîtrisent depuis longtemps l'articulation de processus complexes pour exploiter les différents sous-segments d'un marché et les particularités locales. Elles ont dans leurs gènes les capacités de mise en œuvre de stratégies complexes, car multiples, enchâssées les unes dans les autres. Ces stratégies combinées qui épousent les aspérités du terrain sont complexes à opérer et encore plus à expliquer dans un langage simple, ce qui est la source de critiques

récurrentes internes comme externes. Les grandes plateformes du digital, souvent mono-métier, sont, elles, des championnes de la guerre économique éclair (*blitzscaling*) et des promesses client faciles à comprendre. Seront-elles aptes à complexifier leur modèle pour exploiter tous les arcanes des sous-segments de marché ? Ce point est peut-être un point-clé de la guerre des anciens contre les modernes. Le groupe Casino est un exemple en la matière (Bourgois, 2018). Ce mastodonte de la distribution regroupe des enseignes traditionnelles (Casino, Monoprix, Franprix...) mais aussi des enseignes en ligne offrant une réelle résistance à Amazon (Cdiscount), des enseignes périurbaines ou de centre-ville, des enseignes haut de gamme ou discount comme Leader Price... Il n'est pas étonnant de voir un tel groupe s'associer à Amazon. Il est plus étonnant de voir Amazon s'associer avec lui sur son propre cœur de métier, la logistique. En effet, depuis septembre 2018, les clients parisiens d'Amazon Prime peuvent faire leurs courses en ligne et être rapidement et gratuitement livrés par Monoprix. Concrètement, Monoprix assure la logistique du dernier kilomètre en lieu et place d'Amazon, le champion toutes catégories de la logistique. Quelle surprise ! Le succès dépasse, semble-t-il, les espérances les plus optimistes. Amazon, qui peinait sur ce segment, vient de comprendre comment saisir certains segments de marché, en s'associant avec meilleur que lui, y compris sur un de ses domaines d'excellence, la logistique. On comprend le souci du détail avec lequel il faut mener une telle étude d'opportunité et la faire vivre dans la durée. Casino, groupe multi-enseignes, multi-formats, est un habitué de cet équilibre instable, Amazon est en train de l'apprendre. Cela se fera-t-il au prix d'une évolution de sa culture stratégique ?

Plateformisation des infrastructures techniques : un concept trop évident ?

Le modèle d'affaires de type plateforme ne semble pas devoir s'imposer à toutes les situations, mais en va-t-il de même pour le versant technologique du concept ? Pour développer ses affaires, particulièrement lorsqu'on souhaite étendre son champ d'action traditionnel, il faut bien connaître ses clients et donc disposer de données fraîches, pertinentes, cohérentes, complètes... Yves Caseau (2016), pour AXA, a démontré que si les entreprises ont longtemps considéré l'informatique hors de leur cœur de métier et en ont donc sous-traité une grande part, la donne est aujourd'hui bien différente. Pour lui, toutes les entreprises doivent devenir des entreprises logicielles pour une raison simple : leur capacité à délivrer des innovations rapidement sur le marché est devenue directement dépendante de leur capacité à développer du code informatique, soit parce que ce dernier est intégré dans ces innovations, soit parce qu'il sous-tend les processus de mise sur le marché. Cette capacité à délivrer un flux continu de code logiciel en collaboration avec de nombreux acteurs internes et externes nécessite l'édification d'un réceptacle commun, pour ne pas dire une plateforme technique.

Dans un autre registre, Alexandre Ricard (Ricard & McCahon, 2017) a expliqué qu'il lui fallait impérativement disposer de données consolidées pour étendre son business auprès de ses clients. Dès lors, il lui fallait, de façon pour lui indiscutable, procéder à une centralisation très forte de ces données. Cependant, dans un groupe décentralisé depuis toujours, comment faire ? Pour lui, le recours au *cloud* comme plateforme de concentration des données clients s'imposait et il a naturellement contractualisé avec le spécialiste du domaine, l'américain Salesforce. On retrouve ici un argument identique à ceux utilisés pour faire adopter les fameux progiciels de gestion intégrés (ERP) dans les années 2000.

Si l'impératif de plateformisation du business peut être contesté, la plateformisation technique paraît donc au contraire incontournable : tous les témoignages vont dans ce sens. Schmidt Groupe vend à ses clients des cuisines sur mesure (Leitzgen, 2016). Il se voit naturellement davantage comme un logisticien rassemblant un certain nombre d'éléments approvisionnés auprès de nombreux fournisseurs/partenaires. Le rôle de l'infrastructure technique performante et étendue qui sous-tend ces flux logistiques est essentiel. L'entreprise Lippi a mis en place l'interconnexion permanente de tout son personnel par le biais de Google+. Dans tous les cas observés, si ces entreprises ne disposaient pas de l'infrastructure technique minimale, ressemblant peu ou prou à des plateformes, les choses deviendraient vite très compliquées. Les efforts de l'administration pour se moderniser, expliqués par Pierre Pezziardi et Henri Verdier (2016), impliquent eux aussi le développement d'une infrastructure technique de type plateforme, principalement autour de l'*open data*, des API et des logiciels libres.

Une nouvelle frontière du numérique nous est aujourd'hui présentée : réussir à hybrider les mondes physiques et digitaux dans des expériences client « phygitales » réunissant le meilleur des deux mondes. Le groupe Casino a récemment lancé une initiative phygitale en installant des *corners* Cdiscount – sa filiale de commerce en ligne – dans certains de ses hypermarchés périurbains Casino. Le client peut alors disposer du choix infini et des prix les plus bas qui caractérisent le commerce en ligne et les services de proximité, mais aussi des conseils des vendeurs Casino dédiés à cet espace revisité, où certains produits sont en démonstration et peuvent être essayés, touchés (Deshayes, 2019a)... Cette initiative rencontre un grand succès mais a nécessité de faire communiquer les systèmes d'information de ces deux enseignes qui n'avaient rien en commun et qui doivent continuer d'être opérationnels sur leurs champs traditionnels respectifs. Des passerelles ont dû être établies en urgence, la solution a été trouvée *via* une plateforme logicielle spécialisée qui se charge d'établir les flux entre deux systèmes non communicants.

Le recours à une sorte de plateforme technique semble donc s'imposer mais le diable se cache dans les détails. En fait, les principes technologiques utilisés varient et sont peu compatibles entre eux. Ils peuvent de surcroît cacher des intérêts internes et externes

assez différents. Il n'est pas certain que les entreprises aient suffisamment conscience de ces enjeux de pouvoir et qu'elles travaillent suffisamment sur une vision partagée de ces difficultés pour parvenir au résultat espéré dans la durée. La popularité du terme *plateforme* pourrait avoir un des effets les plus pervers : faire croire que tout le monde est d'accord sur la cible et sur la manière d'y arriver alors que trop peu d'options ont été travaillées avec le niveau de détail suffisant (Deshayes, 2019b).

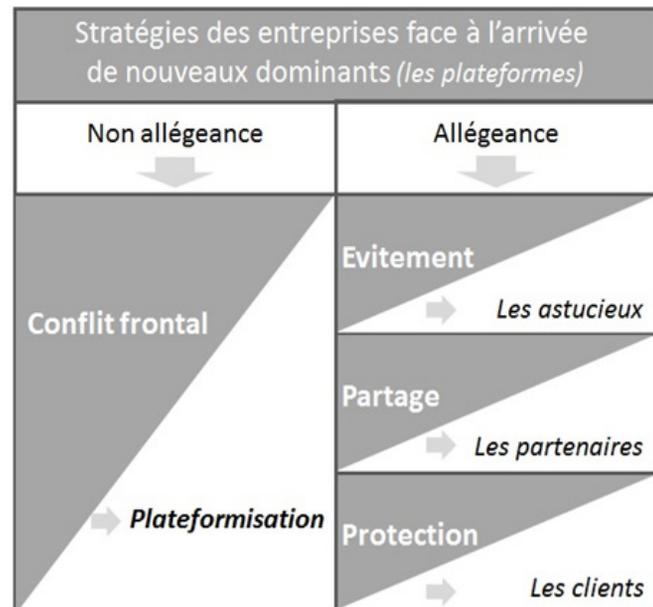
Quelle stratégie à l'ère des plateformes numériques ?

Le sujet des plateformes n'est pas épuisé. Si la « *platformisation* » prônée par certains n'est pas une stratégie viable pour toutes les entreprises, quelles pourraient donc être les stratégies alternatives ? Pour combattre les nouveaux maîtres du monde, de nombreuses entreprises préfèrent prendre d'autres voies stratégiques, qui sont autant de déclinaisons d'une autre posture, sans doute plus pragmatique : l'acceptation d'une forme d'allégeance tacite ou explicite aux nouveaux dominants. Cette attitude conduit certains à éviter le conflit direct (*les astucieux*), d'autres à accepter de partager une partie de leurs positions (*les partenaires*), et d'autres à accepter simplement de payer les nouveaux maîtres (*les clients*). Ces différentes voies stratégiques sont présentées dans le schéma ci-contre.

Les *astucieux*, comme Webedia ou Ooreka, font du business « sur le dos » des plateformes, en produisant des contenus dont la finalité est de les placer en tête des résultats de recherche, notamment sur Google. Forts de cette captation d'attention des internautes, tous revendent de la publicité sur leurs propres pages à d'autres entreprises. Leur stratégie est donc de récolter les miettes laissées par les riches seigneurs du Web, largement suffisantes pour qu'ils puissent en vivre avec des taux de croissance à deux chiffres. Seul inconvénient, les plateformes ne sont pas dupes et modifient leurs algorithmes tous les 18 mois pour rebattre les cartes et ne pas laisser ces astucieux s'installer trop solidement dans l'esprit des internautes. L'une des « licornes » françaises, Criteo, a vu sa valeur chuter de 28 % en deux heures de Bourse, du simple fait du changement d'algorithme d'Apple, ce qui l'a obligée à complètement revoir son *business plan*. Véronique Morali (2016) a expliqué combien un tel stress était difficile à supporter à long terme, lorsqu'on ne peut connaître ni les besoins en compétences, ni les modèles d'affaires auxquels l'entreprise sera confrontée six mois plus tard. L'antidote ? Des contenus puissants et une grande agilité, tant en compétences qu'en stratégies.

Les *partenaires*, comme SoLocal, AccorHotels, Casino..., déjà trop gros pour se contenter de miettes, sont ceux qui ont fait le choix du compromis avec plus gros qu'eux. Forts de positions puissantes dans

le monde physique, souvent localement, ils négocient des partenariats avec les grandes plateformes. Ces partenariats sont basés sur un rapport de force que les plateformes chercheront à effriter. Pour les Pages Jaunes, par exemple, la position de force de départ repose sur son réseau de 1 000 commerciaux de terrain. Bien que partenaire de Solocal, Google développe en parallèle sa présence locale avec l'aide d'autres partenaires, ce qui entame la position de force de Solocal.



Enfin, les *clients*, comme Schmidt Groupe ou Pernod Ricard, sont ceux qui achètent un certain nombre de choses (publicité, mots-clés...) pour obtenir une visibilité digitale. Dans ce cas, la menace est tout simplement l'inflation des prix. Si le mot-clé acheté s'avère performant, les enchères vont très vite monter. Ainsi, tel mot-clé acheté 40 centimes le clic il y a deux ans, vaut aujourd'hui 4 euros – cas extrême, le mot-clé « *sos-plombier-paris* » vaut désormais 40 euros le week-end. L'un des enjeux pour ces clients sera donc d'investir dans les contenus pour devenir suffisamment incontournables pour que les plateformes continuent de les référencer correctement sans les obliger à être les mieux-disants lors des enchères.

La maîtrise du marketing social et celle de la programmation deviennent alors des clés de succès (Deshayes, 2014). Ainsi, après avoir centralisé ses données et acquis une bonne connaissance de ses clients, la stratégie de Pernod Ricard a été de ne plus confier à des agences de communication ses achats d'espaces et de mots-clés : une volonté de maîtrise par internalisation de compétences marketing, de création de contenu, de *data analytics* et d'achat d'espaces.

Quel que soit le positionnement adopté, les entreprises doivent toutes apprendre à « nager avec les requins ». Les plateformes restent toujours aux aguets pour croquer une position intéressante, même, voire surtout, celles de leurs partenaires. Nous sommes



Photo © BPK, Berlin, Distr. RMN-Grand Palais / Elke Walford

Max Klinger (1857-1920), *Der Ritt auf dem Hai (Chevauchée sur un requin)*, huile sur toile, 1884-1885. Hambourg, Kunsthalle.

« Quel que soit le positionnement adopté, les entreprises doivent toutes apprendre à “nager avec les requins”. Les plateformes restent toujours aux aguets pour croquer une position intéressante, même, voire surtout, celles de leurs partenaires. »

donc en présence à la fois de stratégies de mouvement (agilité), mais aussi de stratégies de positions dans une forme de coopération asymétrique menée dans la durée avec des acteurs surpuissants. Il s'agit là d'une intensité concurrentielle accrue, massive et généralisée, illustrée par ce qu'énonçait Maurice Lévy, en 2014, qui, disait-il, ne rencontrait que des patrons craignant de se faire ubériser⁽⁴⁾. Si les barrières à l'entrée, derrière lesquelles il était classique d'extraire un excès de marge (« vache à lait ») à réinvestir dans des activités plus risquées, tendent à s'estomper, et si la dynamique concurrentielle est entrée sur tous les marchés dans une phase d'exacerbation extrême et durable, on peut comprendre l'inconfort des patrons traditionnels à nager durablement à proximité de tels prédateurs. Une telle menace semble renforcer chez beaucoup une volonté de maîtrise et d'internalisation d'un certain nombre de compétences pas vraiment cœur de métier, ce qui tranche singulièrement avec les politiques de sous-traitance vantées dans les années 1990-2000.

La connaissance du client : par-delà toutes les formes d'écran ?

Lorsque l'entreprise vend à des distributeurs, elle ne connaît rien du client final, le distributeur faisant écran. Le digital est une opportunité pour tous ces industriels de connaître leurs consommateurs par le biais des réseaux sociaux, des communautés, des données sur leurs achats et leurs usages. Le numérique

permet donc d'enjamber le distributeur, sans le fâcher, ce qui est essentiel aussi bien pour des petites entreprises comme Lippi, que pour des groupes comme Pernod Ricard.

À chaque campagne de promotion de ses 70 marques, Pernod Ricard engageait des agences de publicité pour réunir des consommateurs-témoins dans des *focus groups*, afin de leur faire tester différents scénarios ou concepts et de recueillir leur avis pour valider les choix. Avec les informations clients accumulées à l'aide du numérique, Pernod Ricard est persuadé de bien mieux connaître ses clients et a donc supprimé le recours aux *focus groups*.

La marque est également un élément essentiel dans une approche digitale. Nous sommes en effet passés de l'industrie publicitaire à l'industrie plébiscitaire (Deshayes, 2014). Sur les réseaux sociaux, on parle de contenus, de communautés, voire même d'interactions avec le client. Ainsi, Glenlivet, l'une des marques de whisky de Pernod Ricard, a réalisé trois cuvées spéciales issues d'assemblages spécifiques. La communauté de plusieurs milliers de *followers*, amateurs de whisky, a été appelée à venir les tester lors d'événements organisés à proximité de chez eux et à publier leurs commentaires sur les réseaux. Mobiliser ses clients autour de sa marque permet de créer un lien fort par-delà l'écran des distributeurs ou celui des moteurs de recherche et, demain, celui des robots conversationnels tels qu'Alexa d'Amazon.

Il devient clair également que la création de contenus devient un métier incontournable, qu'il convient d'internaliser au moins en partie et qui pèse lourd dans les budgets, notamment pour des PME et ETI (Deshayes, 2019b).

⁽⁴⁾ LEVY, M. (2015), « Tout le monde a peur de se faire ubériser », *La Tribune*, 17 décembre, <https://www.latribune.fr/technos-medias/20141217tribd1e82ceae/tout-le-monde-a-peur-de-se-faire-uberiser-maurice-levy.html>

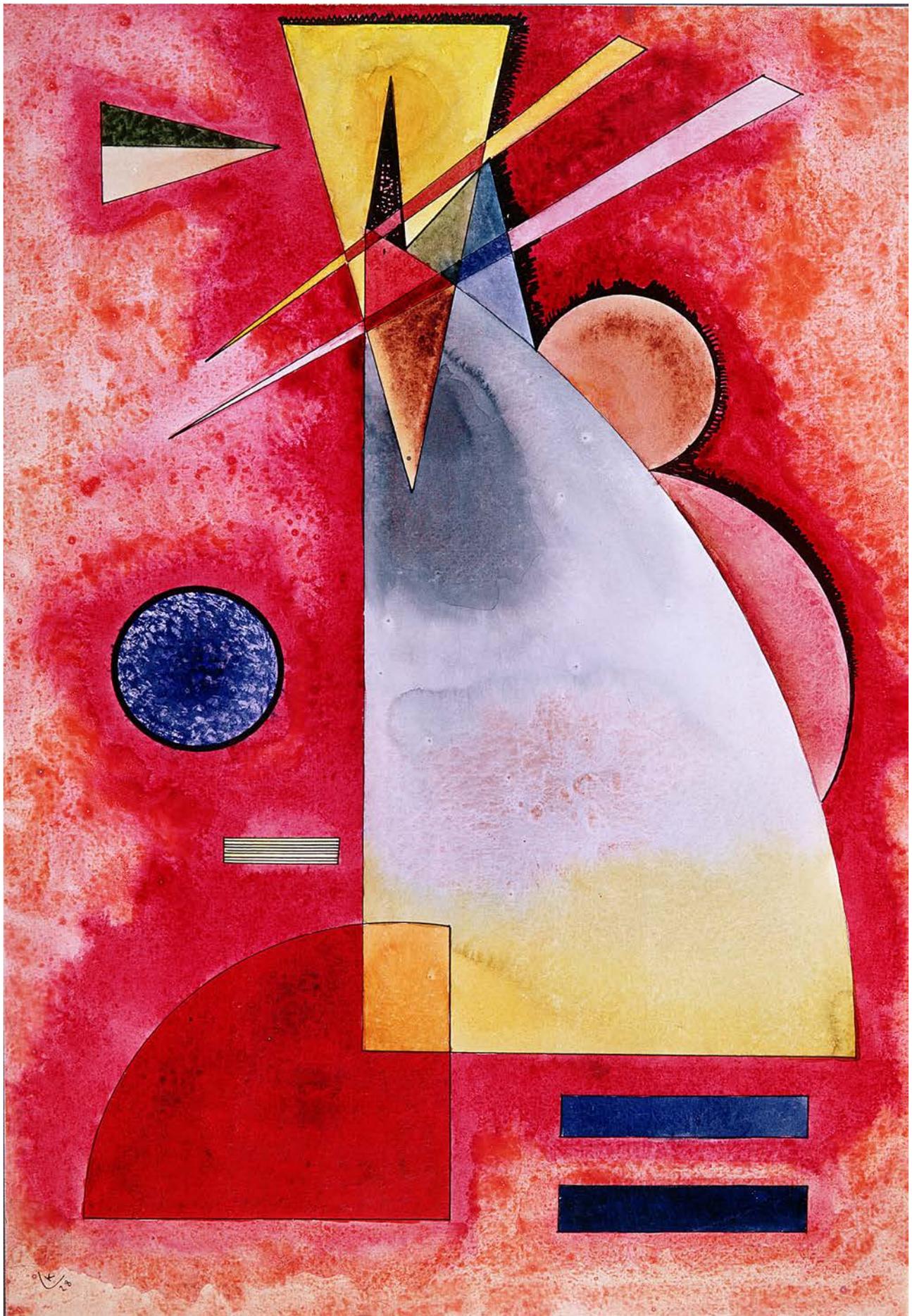


Photo © Lefevre Fine Art Ltd/BRIDGEMAN IMAGES

Wassily Kandinsky (1866-1944), *Ineinander (Imbriqué)*, gouache et aquarelle, 1928. Coll. part.

« Sur les réseaux sociaux, on parle de contenu, de communautés, voire même d'interaction avec le client. »

Conclusion : retour du stratégique, affermissement du politique !

L'un des enseignements de ces vingt cas est que les dirigeants des entreprises prennent désormais part directement aux grandes manœuvres digitales. Dans ces débats en petit comité menés au sein de l'École de Paris du management, sans enjeu de communication, ce sont les patrons eux-mêmes qui sont venus témoigner de leurs pratiques sur un sujet longtemps considéré comme technique. Cette implication des patrons a été également confirmée par Marylise Léon, de la CFDT (2017), du moins en ce qui concerne les entreprises avancées.

Les stratégies présentées dans les cas étudiés sont très singulières. Elles sont plus subtiles que les très vagues solutions préconisées par de nombreux consultants et influenceurs du digital. Ceci prouve que, dans ces entreprises avancées au moins, un authentique travail de réflexion stratégique a bien été mené, ce qui ne va pas de soi après plus de deux décennies de déclin de la pensée stratégique (Baumard, 2014) qui n'a pas épargné les entreprises, où toutes les stratégies semblaient invariablement fondées sur la mondialisation, la standardisation, la sous-traitance massive, les prétendues bonnes pratiques quels que soient l'entreprise, le secteur d'activité, l'environnement concurrentiel : une hérésie. L'heure est aujourd'hui à l'innovation, au repositionnement face aux nouveaux dominants, à l'expérience client, aux nouveaux modèles d'affaires et donc au reflux du mimétisme stratégique au profit d'un difficile et laborieux travail d'introspection et de projection, préalable à l'émergence d'une stratégie vraiment originale, une des caractéristiques à l'aune de laquelle se juge la qualité d'une stratégie. Ce changement représente donc une véritable rupture. En prolongeant le constat de cette diversité, il serait d'ailleurs plus judicieux de parler de « transformations numériques » au pluriel, ce qui nous éloignerait de l'idée qu'il n'existerait qu'une méthode, qu'un outil de transformation digitale.

Cette mise au pluriel du terme « transformation digitale » aurait également l'avantage de l'éloigner de la théorie des modes managériales, au sens de Midler (1986) et Abrahamson et Fairchild (1999). En effet, les vingt cas de transformation digitale ne satisfont pas aux critères retenus par ces auteurs. En premier lieu, il ne s'agit pas à proprement parler d'un outil de gestion mais plutôt d'un résultat (très imprécis) à atteindre. En deuxième lieu, ce phénomène n'a rien de transitoire puisqu'il dure sous des noms divers depuis l'avènement concomitant du Web et de la téléphonie mobile, il y a plus de vingt ans. Troisièmement, indépendamment de ces 20 entreprises avancées, il est facile de constater qu'aujourd'hui 100 % des entreprises revendiquent avoir entamé une transformation digitale, ce qui contrevient à l'un des principaux fondements des phénomènes de mode qui établit que les premiers adoptants d'une mode commencent à abandonner le navire quand la masse commence à s'y engouffrer. Enfin, et encore une fois, les stratégies des entreprises étudiées sont beaucoup plus élaborées que celles suggérées par

la vulgate digitale, ce qui dénote un travail de personnalisation, ne serait-ce que dans le discours, qui ne correspond pas à la conformation à la norme caractéristique des *fashion victims*.

Mais sur ce dernier point, certains auteurs ont montré que, loin d'être des victimes des effets de mode, certains managers utilisaient les outils populaires, sans illusion sur leur efficacité, avec cynisme ou pragmatisme, pour mieux rallier à eux les collaborateurs autour d'un référentiel commun (Gill & Whittle, 1993) ou l'ensemble des parties prenantes, y compris les actionnaires (Staw & Epstein, 2000). Cet usage par certains dirigeants des modes managériales est plus politique qu'opérationnel. C'est bien ce que l'on observe aujourd'hui, lorsque certains dirigeants brandissent la transformation digitale en étendard, à la fois signe de ralliement et de protection.

La transformation digitale est un phénomène relativement constant depuis deux décennies. Elle est utilisée finalement par certains comme une évidence et même comme un symbole de pérennité, de lien entre le passé et l'avenir. L'étendard du roi rallie à la fois ses troupes et ses alliés, porteurs de bannières (les bannerets), et les troupes rémunérées (mercenaires). Dans notre cas, c'est bien l'entreprise élargie à son écosystème. Cet étendard est crucial pour rassurer les troupes mais aussi pour emporter l'adhésion des marchés financiers. Certains grands groupes français, en guise de message au marché, ont récemment multiplié les milliards pour « accélérer » leur transformation digitale. Message bien reçu ! Les investisseurs attendent tellement de volontarisme en la matière et sont si peu enclins à creuser les spécificités des entreprises que les patrons ne risquent pas d'annoncer *trop* : comme les hommes politiques, ils ne peuvent que décevoir en annonçant *trop peu*. Pour les patrons, ces milliards ne sont guère plus engageants que des promesses politiques puisqu'il s'agit d'une gigantesque enveloppe fourre-tout qui, de par l'étendue et l'imprécision du sujet, peut couvrir en réalité à peu près n'importe quelle dépense de l'entreprise. Même la notion d'investissement semble relative et conventionnelle.

Comme la transition énergétique, la transformation digitale est donc davantage un étendard managérial. Brandi par les patrons, il leur permet de mobiliser d'importantes ressources et de tenir à bonne distance, du moins pour un temps, tout regard critique. Il n'est pas certain que les patrons soient tous convaincus de l'efficacité des *hackathons*, *bootcamps*, *design thinking*, *flex office*, *méthodes agiles* et plus généralement de *l'agilité organisationnelle*... mais ils n'hésitent pas à leur offrir la protection de l'étendard de la transformation digitale. Dans quel but ? Maintenir les énergies internes et externes mobilisées pendant que le difficile et exigeant travail d'introspection stratégique produit ses effets, car selon la formule consacrée, *pendant les travaux, les ventes doivent continuer*. En tant que symbole de stabilité, l'étendard est un outil de légitimité pour le dirigeant. Dernier avantage politique pour les managers : en recouvrant d'un même voile les opérations de transformation, cet étendard estompe le contraste criant entre les modes managé-

riales d'aujourd'hui (*agilité, collaboration, innovation, expérience client, plateformes, data centrisme, intelligence artificielle...*) et celles d'hier (*création de valeur, performance, gouvernance, core business, management par objectifs, processus, scorecard, cost cutting...*). Le bilan des modes précédentes ne sera donc jamais tiré, personne ne s'en offusquera. L'étendard de la transformation digitale n'est pas étranger à ce glissement sans douleur.

Mais cette utilisation politique qui pourrait inciter à classer la transformation numérique des entreprises dans la catégorie des modes managériales au sens élargi vers l'interne (Gill & Whittle, 1993) ou vers l'externe (Staw & Epstein, 2000), ne doit pas l'y enfermer, car, à l'évidence, elle représente aussi une clé de lecture particulièrement puissante pour les entreprises sincèrement désireuses d'essayer de comprendre l'évolution du monde et de s'adapter aux nouvelles aspirations sociales et sociétales pour y trouver la source d'un développement pérenne.

Ceux qui utilisent l'étendard de la transformation digitale uniquement comme un instrument politique risquent de se trouver fort dépourvus lorsque le temps gagné, une fois gaspillé dans des démarches à la mode (intelligence artificielle, blockchain...) mal maîtrisées et mal articulées avec une stratégie singulière, laissera voir à tous la faible profondeur de la transformation réalisée. Le cas Solocal est intéressant à cet égard. Le DG qui s'est exprimé en 2016 a été depuis poussé à la démission pour plusieurs raisons, notamment celle de ne pas avoir délivré les bénéfices annoncés de sa stratégie. Signe de la constance de la transformation digitale, son successeur reprend à son compte la même stratégie digitale de partenariat avec les principales plateformes mais entre, semble-t-il, davantage dans le détail de l'exécution de la stratégie, ultime critère d'évaluation d'une bonne stratégie... mais cela dépasse le cadre de la présente étude du discours.

Bibliographie

ABRAHAMSON E. & FAIRCHILD G. (1999), "Management Fashion: Life Cycle, Triggers, and Collective Learning Processes." *Administrative Science Quarterly* 44: pp. 708-40.

BAUMARD P. (2015), *Le vide stratégique*, Paris, CNRS Editions.

BEFFA J.-L. (2017), *Se transformer ou mourir*, Paris, Seuil.

BERTHOLET C. & LETOURNEAU L. (2017), *Ubérisons l'État ?*, Paris, Armand Colin.

BOULLIER D. (2016), *Sociologie du numérique*, Armand Colin.

BOURGOIS C. (2018), « Quand Casino réinvente le commerce grâce au numérique », séminaire *Transformations numériques* de l'École de Paris du management. <https://www.ecole.org/fr/seance/1309-quand-casino-reinvente-le-commerce-grace-au-numerique>

CASEAU Y. (2016), « De l'entreprise traditionnelle à l'entreprise logicielle », séminaire *Transformations numériques* de l'École de Paris du management. <https://www.ecole.org/fr/seance/1172-de-l-entreprise-traditionnelle-a-l-entreprise-logicielle>

DESHAYES C. (2014), « La publicité à l'heure des médias sociaux : l'enjeu de la subtilité » in *Réalités industrielles* Août 2014 – Les mutations de l'industrie de la publicité <http://www.annales.org/ri/2014/ri-aout-2014.pdf>

DESHAYES C. (2019a), « L'inattendu retour en grâce des points de vente physiques », *La Gazette des sociétés et des*

techniques, Annales des Mines, n°102, mai. http://www.annales.org/gazette/2019/gazette_102_05_19.pdf

DESHAYES C. (2019b), *La transformation numérique et les patrons*, Paris, Presses des mines coll. La Fabrique, Paris.

FABERNOVEL (2015), "GAFANOMICS, season 2, 4 superpowers to outperform in the Network Economy", slide 38, novembre. <https://fr.slideshare.net/mobile/faberNovel/gafanomics-season-2-4-superpowers-to-outperform-in-the-network-economy>

GILL J. & WHITTLE S. (1993), "Management by panacea : accounting for transience", *Journal of Management Studies*, 30: 281-295.

LEITZGEN A. (2016), « Automatiser en renforçant le rôle de l'homme », séminaire *Aventures industrielles* de l'École de Paris du management. <https://www.ecole.org/fr/seance/1195-automatiser-en-renforçant-le-rôle-de-l-homme>

LEON ML. (2017), « Transformation digitale : les partenaires sociaux doivent-ils se réinventer ? », séminaire *Transformations numériques* de l'École de Paris du management. <https://www.ecole.org/fr/seance/1271-transformation-digitale-les-partenaires-sociaux-doivent-ils-se-reinventer>

LIPPI F. (2017), « Lippi : transformation digitale, saison 2 », séminaire *Aventures industrielles* de l'École de Paris du management. <https://www.ecole.org/fr/seance/1230-lippi-transformation-digitale-saison-2>

MALONE T.W., YATES J. & BENJAMIN R.I. (1986), "Electronic markets and electronic hierarchies: effect of information technology on market structure corporate strategies", *ICIS 1986 Proceedings*, 32. <https://aisel.aisnet.org/icis1986/32>

MIDLER C. (1986), « La logique de la mode managériale », *Gérer et Comprendre, Annales des Mines*, n°3, juin, pp.74-85. <https://gallica.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k9789872r/f74.item>

MORALI V. (2016), « De Fimalac à Webedia, une plongée dans un monde hyper-mobile », séminaire *Transformations numériques* de l'École de Paris du management. <https://www.ecole.org/fr/seance/1167-de-fimalac-a-webedia-une-plongee-dans-un-monde-hyper-mobile>

NOWAK C. (2017), « L'hôtellerie réinventée à l'heure du digital : le monde selon Accor », séminaire *Transformations numériques* de l'École de Paris du management. <https://www.ecole.org/fr/seance/1258-lhotellerie-reinventee-a-lheure-du-digital-le-monde-selon-accor>

PEZZIARDI P. & VERDIER H. (2016), « Des "start-up d'État" pour transformer en souplesse l'Administration », séminaire *Transformations numériques* de l'École de Paris du management. <https://www.ecole.org/fr/seance/1168-des-start-up-d-etat-pour-transformer-en-souplesse-l-administration>

REMY J.-P. (2016), « De l'annuaire papier à SoLocal, l'histoire d'une refondation digitale », séminaire *Transformations numériques* de l'École de Paris du management. <https://www.ecole.org/fr/seance/1183-de-l-annuaire-papier-a-solocal-l-histoire-d-une-refondation-digitale>

RICARD A. & McCAHON A. (2017) « Connaissance client et communautés : le cocktail digital détonnant de Pernod Ricard », séminaire *Transformations numériques* de l'École de Paris du management. <https://www.ecole.org/fr/seance/1232-connaissance-client-et-communautés-le-cocktail-digital-détonnant-de-pernod-ricard>

SAPHORES J. (2017), « Les secrets de la transformation digitale des experts-comptables », séminaire *Transformations numériques* de l'École de Paris du management. <https://www.ecole.org/fr/seance/1231-les-secrets-de-la-transformation-digitale-des-experts-comptables>

SERVAL T. (2017), « Transformation digitale : quand les problématiques industrielles refont surface », séminaire *Transformations numériques* de l'École de Paris du management. <https://www.ecole.org/fr/seance/1257-transformation-digitale-quand-les-problematiques-industrielles-refont-surface>

STAW B. & EPSTEIN L. (2000), "What Bandwagons Bring: Effects of Popular Management Techniques on Corporate Performance, Reputation, and CEO Pay", *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 523-556.