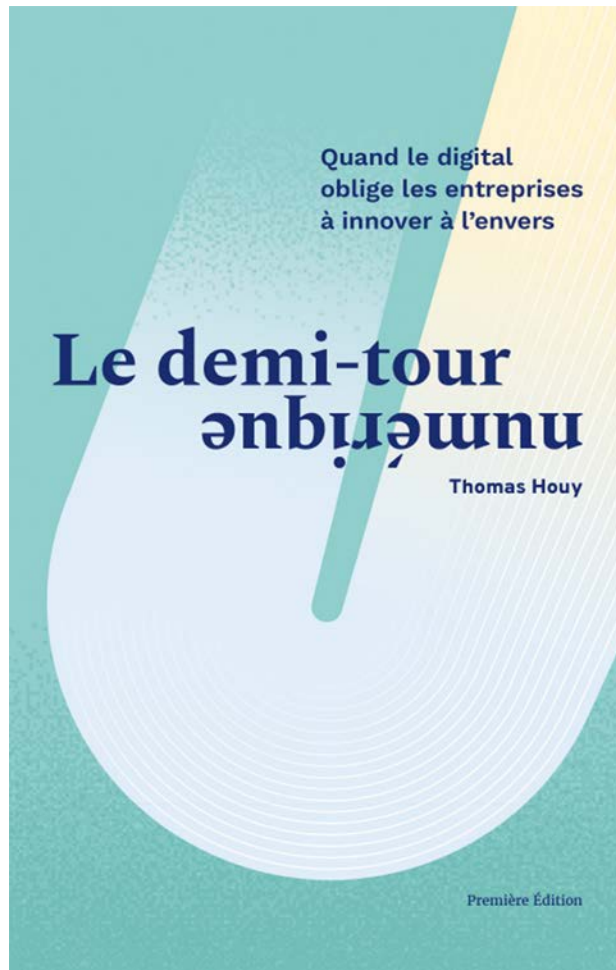


## Le numérique, des stratégies bouleversées ?

À propos de l'ouvrage de Thomas HOUY, *Le demi-tour numérique. Quand le digital oblige les entreprises à innover à l'envers*, Première Édition, 2018.

Par Cécile CHAMARET

Maître de conférences au CRG-i3,  
École Polytechnique, IP Paris



© Première Édition

Le livre de Thomas Houy, maître de conférences à Telecom Paris Tech, invite les lecteurs à repenser les préceptes traditionnels de la construction d'une stratégie d'entreprise à l'aune des spécificités du digital. Dans un ouvrage volontairement court et plutôt convaincant, l'auteur résume en 10 (+1) points comment la transformation digitale bouleverse ou se doit de bouleverser les pratiques classiques de la stratégie, formulées et éprouvées dans un contexte qui semble aujourd'hui dépassé. Il rappelle dans le premier chapitre que les ruptures de tendance dans le digital sont rapides et brutales et peuvent déstabiliser

des géants de l'industrie en quelques années (comme Nokia), voire quelques mois seulement, comme le montrent le marché des sites de rencontre en ligne et l'exemple de la réussite fulgurante de Tinder qui a effacé tous ses concurrents.

Si l'on rassemble l'ensemble des points abordés, une entreprise qui souhaiterait se lancer avec succès dans le numérique ne devrait pas investir un marché en premier mais plutôt apprendre des échecs de ses prédécesseurs (plutôt que des réussites), accorder une place prépondérante aux données recueillies sur le terrain (grâce à des tests ou des sondages) plutôt qu'à l'intuition et ce, dans un processus itératif. Le passage à l'échelle ne devrait pas être envisagé trop rapidement.

Le plus grand mérite de cet ouvrage est de déconstruire plusieurs mythes qui collent à l'entrepreneuriat. L'auteur montre que les entrepreneurs ne sont pas des génies obstinés et intuitifs mais plutôt des créateurs d'idées qui itèrent sans cesse en fonction des retours des utilisateurs dont ils valorisent l'expérience. L'exemple du développement de Facebook, avec les itérations successives qui ont mené à la plateforme que l'on connaît aujourd'hui, en est une bonne illustration. La valorisation de cette expérience utilisateur doit parfois même se faire au détriment de la performance ou de l'exactitude scientifique. Le succès tiendrait donc à un subtil équilibre entre performance et expérience, tel que l'illustre l'exemple de Google avec son moteur de recherche. Certes, ce dernier est performant. Il pourrait l'être bien plus encore s'il affinait les recherches des utilisateurs avec des questions ou des filtres complémentaires. Cela se ferait cependant au détriment de l'expérience utilisateur puisqu'une requête ne prendrait plus quelques secondes mais plutôt quelques minutes. Il convient donc d'être peut-être un peu moins performant qu'on pourrait l'être en affinant la technique pour permettre une utilisation plus fluide et agréable pour les utilisateurs.

Les aspects cognitifs traités dans cet ouvrage sont très intéressants. L'auteur montre que le *path dependency* est très handicapant lorsqu'il s'agit d'innover ou d'aborder les problèmes de manière originale. Il relate ainsi l'anecdote d'un étudiant en stage qui, en quelques jours et en ayant une connaissance limitée de ce produit, apporte une réponse technique très pertinente au problème de l'identification par empreinte sur ordinateur parce qu'il aborde le problème sans avoir l'expérience ni l'historique de tous les développements antérieurs qui ont induit des biais dans la manière d'approcher les solutions possibles.

De même, Thomas Houy défend l'idée que les entrepreneurs doivent abandonner le raisonnement causal et privilégier l'effectuation. La place prise par les tests ainsi que le rôle joué par les données sont critiques. En effet, les possibilités de test permises par le digital sont décuplées. Un exemple illustre parfaitement cela : au tout début de l'aventure Dropbox, son fondateur crée une fausse vidéo de promotion des produits qu'il souhaiterait vendre afin de tester l'appétence du marché pour des services de *cloud computing*. Le test est très positif puisqu'après quelques

jours il est submergé d'e-mails de demande d'informations et de commande d'un produit qui n'existe pas encore ! Un bémol doit toutefois être apporté lorsque l'auteur soutient que ne pas faire de plan est plus facile dans les start-up que dans les grands groupes. Les premières sont soumises à des contraintes très fortes de financement qui les poussent à constamment défendre leur projet et leurs idées devant des fonds d'investissement et, ainsi, à toujours chercher à anticiper les tendances, à produire des plans et formaliser des anticipations pour convaincre et lever des fonds.

Si l'on comprend le parti pris du format très court et du découpage en 10 (+1) points principaux, il crée aussi des limites en termes de raisonnement académique. On aurait peut-être préféré un raisonnement articulé en fonction des moments de la stratégie. Les différents chapitres les abordent indifféremment, du lancement d'une idée jusqu'aux choix stratégiques d'externalisation. De même, je reste réservée sur les spécificités qui sont parfois trop facilement attribuées au numérique. Par exemple, le chapitre 8 recommande de ne surtout pas confier ses opérations digitales à un partenaire extérieur à cause des asymétries d'information qui en découlent et des coûts associés. Ce raisonnement semble très rapide au regard des spécificités des industries, des compétences et des coûts associés à l'internalisation. Il me semble par ailleurs qu'on peut facilement transposer ce dilemme à d'autres activités hors de la sphère digitale et qu'il fait l'objet de débats et recherches depuis de nombreuses années sans que

les conclusions soient aussi tranchées. Les nuances portent notamment sur les compétences et capacités des entreprises, leur taille, le positionnement de leurs activités digitales dans leur chaîne de valeur, etc. Plus qu'un retournement des stratégies classiques, il me semble que le numérique est un environnement turbulent qui change rapidement et qui impose donc des horizons de très court terme. De cette tendance découlent alors les principes énoncés par l'auteur (intuition et effectuation notamment). L'expression « innover à l'envers » semble ici mal choisie, d'autant que déjà utilisée par d'autres auteurs, elle renvoie à tout autre chose<sup>(1)</sup>.

Enfin, si les conclusions sont volontairement provocatrices (négliger le futur, ne pas se fier à son intuition ou vendre avant de produire), elles doivent probablement être relativisées. Ainsi, lorsque l'auteur recommande de « négliger le futur », il conviendrait plutôt de recommander d'aborder les horizons de manière différenciée en laissant probablement une place importante à l'agilité et à la sérendipité.

Il n'en reste pas moins que cet ouvrage fournit une entrée intéressante pour les chercheurs débutants qui souhaitent comprendre rapidement comment le digital bouleverse les pratiques stratégiques et un guide pertinent pour les entrepreneurs du secteur !

<sup>(1)</sup> MIDLER C., JULLIEN B. & LUNG Y. (2017), *Innover à l'envers : Repenser la stratégie et la conception dans un monde frugal*, Dunod.