



# nouvelle économie...



## >> Interviews

propos recueillis par **Yannick Urrien**



Comprendre l'uberisation de la société : un monde VUCA, Volatile, Incertain, Complexe et Ambigu...

**Jean-Paul Crenn**, fondateur de Webcolibri :

**« L'environnement est imprévisible et incertain, et il est nécessaire d'avoir une vision et un objectif à terme. »**

Jean-Paul Crenn vient de publier le livre blanc «Ce monde est-il fou ? Non il est VUCA». Le terme VUCA traduit ce que l'on appelle l'uberisation de la société, à savoir «Volatile, Incertain, Complexe et Ambigu». Jean-Paul Crenn est le fondateur et le dirigeant de Webcolibri, le premier cabinet conseil en e-commerce. Il est chargé de cours auprès de l'IAE de l'Université Toulouse Capitole et de la Toulouse Business School. Il est également co-auteur du VADOR, Réussir e-Commerce et Vente à Distance aux Editions Tertium. Développée par Webcolibri, l'offre VUCA Strategy vise à faire évoluer les modèles économiques des entreprises pour les adapter au tournant digital. Jean-Paul Crenn présente VUCA comme un monde d'opportunités, une trame impliquant la nécessité de s'adapter aux contraintes du marché face à des clients infidèles, à une concurrence déloyale, à des technologies menaçantes et à une rentabilité aléatoire... Il répond à nos questions.

L'Hebdo-Bourseplus :

*Votre livre blanc, que l'on peut trouver sur Amazon, revient sur ce monde VUCA (Volatile, Incertain, Complexe et Ambigu) et nous rappelle qu'il est nécessaire de remettre à plat tous les codes que nous connaissions jusqu'à présent...*

**Jean-Paul Crenn** :

Il y a un très bon livre de Thomas Friedman qui s'appelle «La Terre est plate». Il explique que l'on croyait que la Terre était ronde, mais elle est devenue plate parce qu'il y a la convergence de deux facteurs depuis une vingtaine d'années : la mondialisation et l'utilisation du digital. Petit à petit, notre Terre se rétrécit, puisque tout le monde devient le voisin de tout le monde. La première des obligations, au niveau des entreprises, c'est de ne plus essayer de maîtriser son environnement. L'environnement est imprévisible et incertain, et il

est nécessaire d'avoir une vision et un objectif à terme. Même si le chemin vers cet objectif n'est pas celui que l'on aurait pu anticiper, il faut avoir cette vision pour garder le cap. Cette vision doit être partagée auprès de tous les gens qui participent à la vie de l'entreprise, notamment auprès des salariés. Les managers des entreprises ont appris des méthodes dans des écoles de commerce ou de management, mais ce sont des méthodes qui datent des années 50 et 60... Or, ces méthodes ne fonctionnent plus.

**Dans votre livre blanc, vous prenez quelques exemples d'entreprises.**

**Lesquels souhaitez-vous nous faire partager ?**

D'abord, le contre-exemple : c'est celui de Kodak. Pour les plus anciens, Kodak, c'est la photographie et cette marque a disparu à cause de la photographie numérique. Ce qui est totalement incroyable, c'est que c'est Kodak qui a inventé la photographie

numérique ! En effet, c'est un de leurs chercheurs qui a inventé le premier appareil photo numérique en décembre 1975. Il est allé voir sa direction en proposant quelque chose de nouveau et, comme il n'y avait pas de film argentique, sa direction lui a demandé de ne pas en parler...

**Enfin, en voulant protéger quelques bouts de terrain, ils ont tout perdu... Mais, pour être honnête, à l'époque on aurait agi de la même manière en se disant : «Nous sommes leaders sur notre marché, on n'a pas intérêt à développer une nouvelle technologie...»**

C'est clair. Il est tout à fait concevable que Kodak ait réagi de cette manière dans les années 75, mais, ce qui est troublant, c'est qu'en 1989 l'entreprise voulait encore rester sur son cœur d'activité, le film et la chimie photographique. On peut commettre des erreurs, mais le diable c'est de répéter ses erreurs... Ce qui peut être reproché à Kodak, c'est d'avoir





persisté dans ses erreurs. Ils n'ont pas voulu voir le monde évoluer.

#### **La démarche inverse, c'est celle de Zara...**

Oui, c'est typiquement une société qui s'est d'abord vue comme une société agile, avec des cycles de production extrêmement courts. Elle a été créée en 1974 et elle avait anticipé, par clairvoyance ou par chance, ce monde VUCA. Plutôt que de proposer des vêtements en fonction de calendriers bien établis, c'est-à-dire des saisons, Zara propose des nouveautés toute l'année au fil de l'eau, avec des cycles de production extrêmement courts, ce qui lui permet de réagir très très vite. C'est la force de Zara et son originalité. En raison de ce renouvellement rapide, les clients de Zara visitent ses magasins beaucoup plus souvent que chez ses concurrents : un client Zara visite un magasin 15 à 20 fois par an, alors que c'est 4 à 5 fois par an chez les concurrents. Ils ont établi une nouvelle relation avec la clientèle.

#### **Le cas de Netflix est intéressant parce qu'ils ont su évoluer, leur métier de base était de louer des DVD à distance...**

Effectivement, Netflix était très puissant sur la location à distance de DVD. Ils auraient pu décider de rester sur leur position et, comme bon nombre de leurs concurrents, ils auraient disparu. Le génie de Netflix, c'est finalement de s'être intéressé à l'évolution du comportement de ses clients, un peu comme Amazon. Netflix part du principe que son savoir-faire n'est pas tellement de proposer de la vidéo à distance. Son véritable savoir-faire, c'est sa capacité à connaître les goûts et les envies de ses clients à travers le concept des suggestions personnalisées. C'est pour cette raison que Netflix est maintenant un concurrent d'Hollywood puisqu'ils se sont mis à produire. Ils savent ce qui intéresse leur public, ils savent qui sont les acteurs les plus populaires, ils

savent quelles sont les thématiques qui ont du succès, ils ont donc une capacité à produire.

#### **Comment les commerçants et les patrons de PME peuvent-ils s'adapter à ce monde VUCA ?**

La petite entreprise a plus de possibilités de réagir face à un environnement VUCA qu'une grande entreprise, parce qu'elle est directement au contact de ses clients. Nécessité faisant loi, elle est obligée d'être agile. Je dis à des gens qui ont des petites entreprises que ce sentiment de maîtrise qu'ils ont eu par rapport à leur environnement ou leur personnel, ils sentent qu'il est en train de disparaître, mais c'est tout à fait normal. Il faut en prendre son parti, sans chercher des raisons pour ne pas agir. Bien souvent, trop d'entreprises, parce qu'elles ne comprennent pas ce qui se passe, parce qu'elles ont des messages ambivalents et ambigus par rapport à leur environnement, décident de ne rien faire. Au pire, elles trouvent des boucs émissaires pour expliquer que les choses ne fonctionnent pas. Cela ne sert à rien de se lamenter, il faut essayer de sortir de cette situation et, finalement, comme on est petit, on est plus agile. Ce monde VUCA est un monde d'opportunités.

**C'est en fait un paradoxe, car des entreprises comme Zara ou Orange ont compris ce monde VUCA, mais elles ne peuvent pas vraiment s'adapter aussi facilement qu'elles le souhaiteraient, en raison de leur taille. Si Orange veut changer une offre, cela demande plusieurs semaines... En revanche, un commerçant peut changer ses prix en cinq minutes...**

Le commerçant a déjà compris qu'il ne pouvait pas exploiter son commerce comme il y a 20 ou 30 ans. Il faut qu'il accepte de faire évoluer sa relation avec ses clients. Certains marchands de chaussures ont essayé, il y a quelques années, de faire payer l'essayage des chaussures parce qu'ils perdaient du principe que les gens venaient les essayer chez eux, pour ensuite

aller les acheter sur Internet... Tout cela, c'est un peu la même chose que Kodak qui refusait le numérique. Pour un petit commerçant, l'échéance est beaucoup plus rapide. Ce qui est essentiel, c'est d'accepter le monde tel qu'il est, en essayant d'y répondre de façon différenciée. Le commerçant de proximité a une force énorme, celle de connaître ses clients. Il est essentiel qu'il arrive à se servir de tous les outils digitaux pour garder le contact avec ses clients, par exemple en leur envoyant un SMS quand il a une nouvelle offre ou en adressant par courriel des invitations à des ventes privées à ses meilleurs clients... C'est aussi cela son métier. Il est nécessaire d'utiliser tous ces outils digitaux, qui ne coûtent pas forcément cher, pour améliorer la relation avec le client. La personnalisation est réellement l'une des réponses au monde VUCA. C'est finalement le boucher qui reconnaît Madame Michu quand elle entre dans son magasin et qui lui demande comment va le petit...

**Vous expliquez que les entreprises sont désarmées face à des clients infidèles, à la concurrence déloyale, aux technologies menaçantes ou à la rentabilité aléatoire...**

**En quelques années, c'est un séisme qui s'est abattu sur le dirigeant d'entreprise...**

Déjà, le fait de connaître cette trame, VUCA, cela permet de mieux poser le problème et donc espérer mieux l'appréhender en comprenant que la maîtrise ne peut être qu'une illusion de maîtrise. Cela ne sert à rien de ne pas agir, il faut agir avec courage. Après tout, le général Patton avait coutume de dire qu'un plan ne survit jamais au premier contact avec l'ennemi. On est dans cette situation. On a beau faire des plans et des budgets, la réalité est celle de la relation avec le marché : c'est une relation qu'il faut suivre au jour le jour et que l'on ne peut pas anticiper au jour le jour. Donc, on est obligé d'avoir un point de vue et une vision. ■