

**TOUS**  
**DIGITALISÉS**

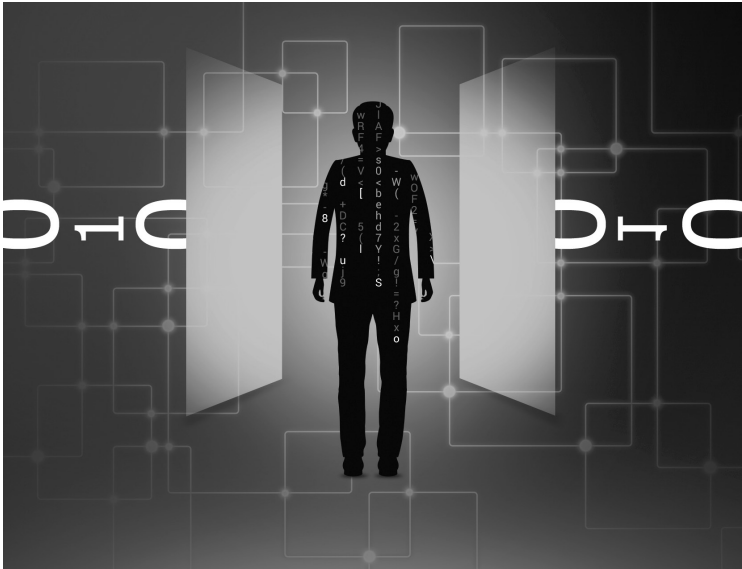
Tout le catalogue sur  
[www.dunod.com](http://www.dunod.com)



Manuel Diaz

# TOUS DIGITALISÉS

Et si votre futur avait  
commencé sans vous ?



Préface de Sébastien Bazin

DUNOD

Couverture : Cédric Aubry

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2015

5 rue Laromiguière, 75005 Paris

[www.dunod.com](http://www.dunod.com)

ISBN : 978-2-10-073842-7

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# Préface

**Loin d'être une menace, le digital est une opportunité, à condition de savoir s'adapter.**

**L**orsque j'ai pris la présidence du Groupe Accor – 1<sup>er</sup> hôtelier français, 6<sup>e</sup> mondial – il y a deux ans, il était clair que le digital allait constituer un chantier prioritaire.

À moins d'avoir passé 15 ans dans une grotte, chacun sait que le digital est partout. Et, quelle que soit l'industrie qui vous concerne, croire que vous êtes protégé par une sorte « d'abri anti-digital », c'est volontairement prendre le risque de se « faire sortir ».

Se faire sortir de sa vie sociale pour un individu, se faire sortir de sa vie professionnelle pour un salarié et, inéluctablement, se faire sortir de son marché pour une entreprise.

Tout le challenge est là. Le digital nous oblige à sortir de notre zone de confort car on ne peut pas traiter le sujet en faisant un simple copier/coller des bonnes pratiques observées ailleurs ou chez les concurrents.

Je ne suis pas un geek, je ne suis certainement pas « *digital native* » mais je suis attentif au monde qui m'entoure, je suis curieux et surtout, j'ai l'esprit suffisamment ouvert pour reconnaître que je ne sais pas tout et pour apprendre de ceux qui savent. C'est pour ça que je me suis entouré de grands professionnels de la transformation numérique pour bâtir la stratégie d'AccorHotels. Et voilà ce que j'ai compris. Pour une entreprise, le digital doit revêtir quelque chose de très « personnel » : derrière la dimension technologique – souvent la plus visible –, se trouvent des questionnements relatifs à l'identité d'une marque, la culture d'une entreprise, voire le secteur d'activité dans lequel elle se situe. Sans une réflexion profonde sur tous ces sujets, menée en amont, la meilleure des technologies ne servira à rien. Elle pourra même vous maintenir ou vous précipiter dans l'erreur.

Il faut s'affranchir de certains principes que l'on croyait intangibles, s'immerger, observer et se construire sa propre vérité.

Aujourd'hui, les challengers d'AccorHotels ne sont plus seulement les acteurs habituels de l'hôtellerie. Ce sont des startups. Mais ce sont aussi mes clients, ceux qui mettent leur bien immobilier sur Airbnb notamment.

Désormais, les gens ne veulent plus seulement un produit, ils veulent un service. Une fois qu'on a compris ça, on commence à s'adapter, à regarder son écosystème et à se poser les bonnes questions.

Qui sont mes partenaires ? Certains de mes concurrents avec qui je peux m'allier pour résister à ceux qui tentent de nous «uberiser». Et ceux qui veulent transformer mon marché aujourd'hui seront peut-être mes alliés demain.

Quel est mon produit ? Ce n'est pas seulement un produit, c'est une expérience ! Car celui qui ne vend que des nuits d'hôtel devient une «commodité», facilement remplaçable par un concurrent moins cher et, en plus, il doit sacrifier ses marges pour survivre. Ma croissance de demain, c'est ce que je peux apporter à mon client avant et après qu'il soit arrivé dans mon hôtel. C'est ce qu'on appelle «le cheminement client».

Quel est mon terrain de jeu ? Si je ne propose pas une expérience cohérente entre le *online* et les hôtels, le risque de retour de flamme est plus que réel.

Quel est mon temps de jeu ? Si je me contente d'être présent auprès de mes clients uniquement lorsqu'ils se trouvent dans un de nos hôtels, je les perds. Aujourd'hui, il faut trouver le moyen d'être présent en permanence à leurs cotés en leur délivrant de la valeur et des services.

Quel est le principal levier d'une expérience client réussie ? C'est une expérience «collaborateurs» du même niveau. C'est-à-dire donner aux uns les moyens de tenir la promesse faite aux autres dans un métier où la dimension «physique» ne disparaîtra jamais.

Quelle est ma chaîne de valeur ? Elle est devenue une «chaîne d'expérience» et c'est en fonction d'elle que nous prenons des initiatives qui auraient semblé hors de propos à un hôtelier il y a quelques années.

D'ailleurs, Accor est devenu AccorHotels, la marque digitale est devenue le nom du Groupe et ce n'est pas le fruit du hasard ! Si notre marque digitale s'est imposée c'est notamment parce que nous avons passé certains caps culturels et identitaires.

Le digital m'a forcé à reconsidérer l'essentiel des grands principes qui gouvernent traditionnellement le secteur de l'hôtellerie, à changer de paradigme, pour trouver mes propres réponses. Pour y parvenir il faut bien avoir à l'esprit que :

- Le digital n'est pas le futur : il est là, il est à l'œuvre, sous nos yeux.
- Le digital ce n'est pas «les autres» : consciemment ou pas nous en sommes déjà acteurs et les usages que nous avons développés en tant que consommateurs doivent guider les décisions que nous prenons en tant que dirigeants.
- Le digital est une affaire de convictions : je dois incarner le futur que j'envisage pour le Groupe. Sans cela, il est impossible de mettre l'entreprise en mouvement. C'est un rôle que je ne peux déléguer.



- On ne transformera pas l'organisation sans prendre le soin de transformer les hommes. À commencer par nous.

Aucun dirigeant ne doit accepter d'être la victime consentante d'une révolution dont il s'exclurait lui-même. Notre futur est ce que nous en ferons. L'«uberisation» n'est pas une fatalité, si ce phénomène suscite parfois des craintes il génère avant tout de grandes opportunités.

J'en suis persuadé, un acteur traditionnel, comme AccorHotels dans l'hôtellerie, peut être celui qui va révolutionner son marché.

Parce que les sociétés issues de l'industrie traditionnelle qui ont pour elles la force de l'Histoire, la force des talents et cette capacité d'innover sont et seront toujours capables d'innover, de prendre des risques, de se comporter comme des entrepreneurs, d'assumer leurs initiatives... et même de les réussir !

**Sébastien Bazin**

Président Directeur Général AccorHotels



# Sommaire

Préface .....	V
Introduction .....	1
1 De la guérison à la prévention : la santé en mode bien-être.....	19
2 Les voyages et déplacements.....	41
3 Une consommation sur-mesure et responsable pour le client digital.....	59
4 Les loisirs : une expérience à la fois individualisée et partagée .....	79
5 Le collaborateur digital fait exploser la structure du travail .....	95
6 L'entrepreneur : un inspirateur qui met le monde en mouvement .....	115

Tous digitalisés

7 Apprendre : une fonction vitale dans un monde en changement.....	129
8 La ville digitale : connectée et intelligente .....	141
9 Et après.....	151
Conclusion .....	157
Glossaire.....	161
Remerciements .....	167
Table des matières.....	169

# Introduction

Où se classe la révolution digitale? Au rayon «nouvelles technologies» oui, mais pas seulement. Si le digital n'alimentait que les médias, les conversations entre professionnels et les communautés d'amateurs avertis, alors ce ne serait qu'une innovation technologique de plus, comme on en a déjà beaucoup connu ces 60 dernières années. Certes, ces innovations – de la télévision au pacemaker – ont marqué une avancée significative dans un domaine précis, mais elles n'ont pas pour autant transformé la société dans sa globalité.

Or le digital est présent partout, dans tous les sujets. Telle une lame de fond, il sous-tend des conversations dans lesquelles il n'est pas toujours mentionné. Mais, que ce soit directement ou indirectement, qu'on le cite nommément ou non, on le retrouve dans les rubriques «politique», «économie», «culture», «emploi», «société», «santé», «mode», «philosophie», et j'en passe. On en parle beaucoup, même si l'on constate paradoxalement que la majorité le comprend encore mal et refuse de se projeter dans un futur qu'elle n'arrive pas à visualiser.

Et pourtant.

Où en serions-nous aujourd'hui sans cette foule d'innovations qui ont parfois prêté à sourire, parfois fait peur, mais qui sont aujourd'hui ancrées dans notre quotidien ? Qui pourrait imaginer sa vie sans ? Sans remonter à l'invention de l'imprimerie, serions-nous prêts à renoncer à ce que les 60 dernières années nous ont apporté en termes de confort, de santé, d'accès à l'information, de communication avec nos proches ? Sans téléphone portable, sans carte bancaire, sans GPS, sans scanner, voire tout simplement sans télécommande pour la télévision ? Bien sûr que non. Ce qui nous attend est infiniment plus grand que ce que nous avons connu jusque-là. Pourquoi se refuser à un futur prometteur puisque nous ne pourrions retourner dans le passé ?

L'ampleur des changements actuels en inquiète certains mais nous devons avoir conscience que nous avons déjà connu des périodes d'innovation qui ont chamboulé notre quotidien et que nous nous en sommes fort bien accommodés.

Revenons 60 ans en arrière. Je n'ai pas pris ce chiffre au hasard. Imaginez un enfant né en 1955. Cet enfant a été au cœur de la transformation du monde industriel en un monde de services.

Il n'a que 10 ans quand Gordon Moore énonce la loi qui porte son nom et quand Digital sort le premier mini-ordinateur. C'est également l'année de l'invention du langage BASIC.

Il a 20 ans quand Bill Gates et Paul Allen fondent Microsoft. En France, l'ORTF disparaît et BIC lance le premier rasoir jetable. Le Concorde fait son premier vol commercial.

Il a 30 ans quand on découvre les empreintes génétiques, quand Windows 1.0 sort sur le marché. Une nouvelle norme d'affichage voit le jour : l'EGA qui permet d'afficher 16 couleurs sur un écran de 640 pixels sur 350. On invente également le microscope électronique. Cela fait plus de 5 ans qu'il peut rouler à 300 km/h en TGV entre Paris et Lyon. Quelques rares salariés commencent à recevoir des e-mails.

Il a 40 ans quand Yahoo ! est créé et Altavista n'indexe pas moins de 15 millions de pages web ! Le CIGREF lance son groupe de travail pour anticiper le passage informatique à l'an 2000. C'est également l'année de la sortie de Windows 95.

À 50 ans, il entend pour la première fois parler du Web 2.0. et YouTube est créé. Il assiste à la télévision au premier vol de l'Airbus A380. En France, on réalise la première greffe de visage.

Remontons une génération et regardons la vie de la mère de cet enfant. En 1955, cette maman passe les derniers temps de sa grossesse devant sa télévision en noir et blanc – la couleur étant encore un produit rare et réservé à une classe privilégiée. Elle doit d'ailleurs se lever pour changer de chaîne car la télécommande ne fera son apparition

que des années plus tard. Peu importe, elle apprécie ce média qui a suscité quelque controverse chez ses parents voyant d'un mauvais œil cette boîte à images : n'allait-elle pas bousculer l'équilibre social de la vie familiale ? Amusée, elle repense d'ailleurs aux débuts du cinéma dont elle a lu dans les livres qu'ils avaient aussi créé leur lot d'émoi quand les spectateurs s'imaginaient que le train qu'ils voyaient à l'écran allait faire irruption dans la salle et leur rouler dessus.

Cette mère de famille a d'ailleurs vu quelque chose de très intéressant à la télévision dernièrement. La médecine fait des progrès et désormais une machine appelée « stimulateur cardiaque » permettra à des personnes de vivre avec un cœur déficient. Si on avait parlé d'un tel outil à son grand-père, il aurait sûrement parlé de sorcellerie. Et encore, elle n'imagine pas à quel point le pacemaker va se miniaturiser jusqu'à être relativement simple à poser et réglable à distance. C'était en tout cas une émission très intéressante, dommage qu'elle n'ait pas chez elle une de ces nouvelles machines, mais encore trop onéreuses, qui permettent d'enregistrer des programmes pour les regarder plus tard. Elle se demande d'ailleurs dans quelle mesure les cinémas auront un avenir si le magnétoscope se généralise...

C'est aussi devant la télévision que le jeune garçon voit le président Kennedy annoncer son intention d'envoyer un homme sur la Lune en 1962. Il ne comprend pas trop mais est passionné par les images de fusées et d'avion qu'il voit