

Henri Hamon
Économiste à la CCI Paris Ile-de-France

LA TRANSFORMATION DIGITALE DES ENTREPRISES : DE LA STRATÉGIE À L'ORGANISATION

Il ne fait aucun doute que nous sommes aujourd'hui entrés dans une nouvelle ère avec l'irruption du digital dans notre quotidien, aussi bien dans notre vie personnelle que dans nos activités professionnelles. Pour autant, la notion de digitalisation de l'entreprise est source de multiples malentendus et donc de déceptions. Pour de nombreux observateurs, elle ne fait que substituer de nouveaux outils à d'anciens devenus obsolètes, sans transformer l'entreprise. La digitalisation se confond alors avec la technologie.

Cette note montre, au contraire, qu'il ne peut y avoir digitalisation véritable de l'entreprise sans changement de sa substance même. Elle passe ainsi en revue les points clés de la digitalisation de l'entreprise, de ses produits, de ses modes de fonctionnement, de son rapport à son environnement. Cette vision extensive de la notion rend bien sûr l'exercice beaucoup plus complexe à mener pour l'entreprise, en particulier, l'entreprise "traditionnelle". C'est pourtant à ce prix que cette "3^{ème} révolution" produira ses effets.

Selon une étude ¹ de Capgemini Consulting en collaboration avec le MIT auprès de 400 entreprises, les résultats montrent que les entreprises les plus avancées numériquement, les "digirati" ², sont plus rentables de 26 % par rapport aux autres, génèrent 9 % de revenus supplémentaires par employé et sont mieux valorisées par les marchés financiers (12 %).

Cependant, le cabinet McKinsey ³ précise que le fossé s'est creusé entre les habitudes des consommateurs français en matière de numérique et celles des entreprises. Si la France fait partie des bons élèves notamment sur la pénétration du haut débit ou des smartphones, le basculement n'a pas encore eu lieu dans les entreprises. Seules 65 % d'entre elles disposent d'un site ou d'une page Internet, contre 89 % des entreprises suédoises par exemple. Et 14 % des sociétés françaises ont reçu des commandes *via* le numérique, contre une moyenne de 17 % pour l'Union européenne et jusqu'à 26 % en Allemagne. Cette mutation pourrait améliorer de 20 à 50% leur résultat opérationnel et, ainsi, augmenter leur croissance et leur rentabilité.

Au-delà de l'approche technique de l'intégration et de l'utilisation des technologies dans le processus de production (d'un bien ou d'un service) toutes les entreprises sont amenées à se reposer la question de leur identité, de leur positionnement en termes de valeur, de leur capacité à digérer et, mieux, anticiper les ondes de choc.

Parce que les entreprises qui se lancent dans la transformation digitale voient surtout cela sous l'angle de l'optimisation (optimiser l'expérience client, l'intégration du web et du mobile, l'usage interne des réseaux sociaux...), elles oublient souvent un point essentiel : la rupture avec l'existant. Des ruptures qui peuvent être imprévisibles et risquées. L'enjeu va donc être de savoir les gérer surtout si l'entreprise n'a pas le choix. Cela implique d'adapter une architecture afin de rendre l'entreprise plus agile et plus flexible.

¹ *The Digital Advantage: how digital leaders outperform their peers in every industry*, Capgemini Consulting & MIT, 2012.

² Ces entreprises tirent pleinement profit des technologies digitales. Elles ont dans leur *management* des individus qui croient en ces opportunités dont elles regorgent et qui justement investissent pour s'assurer une transformation digitale exemplaire.

³ *Accélérer la mutation numérique des entreprises : un gisement de croissance et de compétitivité pour la France*, McKinsey, septembre 2014.

Dans les entreprises dites traditionnelles, la digitalisation n'est pas une évidence. Pourtant, elle devra nécessairement se faire, et pas seulement à grands coups de solutions connectées. Les nouveaux usages, les nouveaux codes de fonctionnement vont contraindre les entreprises à se réinventer perpétuellement face à l'essor du digital.

Aujourd'hui, ce sujet est abordé très largement sous l'angle des outils et de la technologie pourtant :

- Une entreprise digitale n'est pas une entreprise qui a un site e-commerce. La transformation numérique ne peut être réduite à un support, à de la technique. Il y a un changement plus profond : celui des modèles économiques de l'entreprise, de son approche du marché, de sa relation client ;
- Une entreprise digitale n'est pas une entreprise qui investit dans des start-ups. La transformation numérique n'est pas qu'externe, elle est surtout interne. Elle concerne avant tout les processus et les mentalités ;
- Une entreprise digitale n'est pas une entreprise qui est présente sur les réseaux sociaux. Elle doit avant tout être à l'écoute de ses clients, de ses fournisseurs, de ses collaborateurs, de toutes les parties prenantes ;
- Une entreprise digitale n'est pas une entreprise qui a nommé un CDO (*Chief Digital Officer*). La transformation numérique touche toutes les activités, toutes les directions, toutes les fonctions et tous les utilisateurs.

Les enjeux derrière l'entreprise numérique sont donc nombreux. La transformation digitale ne se décrète pas mais se démontre sur le terrain. Le changement se fait dans l'action et dans l'acculturation. La réponse viendra donc de l'utilisation de la technologie, pas de la technologie elle-même.

Parce que la transformation digitale doit être au centre de la stratégie d'une entreprise, leur *business model* va être profondément modifié ainsi que leur chaîne de valeur. Le dirigeant va donc devoir s'interroger sur la plus-value apportée par l'intermédiation notamment sur sa façon d'organiser sa chaîne de valeur, les avantages compétitifs apportés. Il doit identifier les savoir-faire dont il a besoin.

À partir d'interviews d'experts et de dirigeants, la CCI Paris Ile-de-France a donc identifié les **points clés de la transformation digitale** des entreprises. Une transformation profonde et à tous les niveaux : organisationnels, managériaux, produits...

Une approche itérative de développement

Le digital a induit une forte réduction du *time-to-market*. La délivrance des produits, des services est beaucoup

plus rapide. Le lancement réussi d'un nouveau produit requiert de déployer ce processus transverse aux différentes lignes de métiers. Ce déploiement doit répondre à une double exigence : flexibilité en privilégiant les expérimentations et les itérations successives, rigueur en garantissant l'industrialisation et la capitalisation des pratiques.

Des expériences marketing peuvent être menées avec des résultats mesurables rapidement, presque en temps réel. Le gain de temps peut alors être réaffecté à la stratégie marketing, à l'innovation, et donc à la création de valeur.

Par ailleurs, cette dernière se porte plus sur les interactions avec le client et les services personnalisés qui entourent le produit, que sur le produit lui-même, devenu en partie une offre de service. Un bouleversement pour l'entreprise qui doit basculer d'une culture des processus industriels où l'organisation du travail était pensée dans une logique de production de masse, de produits et services standardisés à un modèle économique centré sur l'expérimentation, l'agilité et la complicité avec ses clients.

Il faut écouter les tendances du marché grâce à des outils tels que Google trends ou les réseaux sociaux. Dorénavant, le marché impose du *just in time* comme le réalise déjà le monde de la mode (Zara). On peut aussi faire participer les clients au design du produit, grâce au *crowdsourcing* (Myfab.com) ou le financement de nouveaux talents (Mymajorcompany.com). La force du digital, c'est de pouvoir créer de la valeur rapidement et efficacement.

La révolution du commerce connecté : l'entreprise omnicanale

Comme le rappelle Catherine Barba, le magasin n'est pas mort ⁴, le vendeur devient un vendeur augmenté. L'exemple du Top 100 ⁵ de l'e-commerce aux États-Unis est le plus probant.

Si vous enlevez Amazon, Netflix et Vistaprint, la part des *pure-players* dans celui-ci est inférieure à 5 %. 95 % du chiffre d'affaires de l'e-commerce américain est réalisé par des acteurs traditionnels qui ont réussi leur transition numérique.

Nous sommes aujourd'hui dans un monde où le commerce est complètement ambiant, où les points de contact ne sont plus avant, pendant et après achat mais bien tout au long de la vie du consommateur, de son intimité. La relation client est en train de se réinventer. Cela va créer de nouvelles opportunités de business. Les nouveaux usages, les nouveaux codes de fonctionnement vont contraindre les acteurs du commerce à se réinventer perpétuellement face à l'essor du digital.

⁴ *Le magasin n'est pas mort !*, Catherine Barba, novembre 2013.

⁵ Top 500 guide / Internet Retailer.

Les champions de demain seront les entreprises qui ont des magasins traditionnels, un réseau de distribution traditionnel et qui auront su tirer la meilleure partie du digital. Il doit y avoir une refonte de la stratégie : passage du magasin/boutique vers la complémentarité multicanale (incluant la boutique et Internet).

La commercialisation s'oriente désormais vers un point de vente augmenté. Un commerce qui va se réinventer en continu en tirant parti des opportunités technologiques.

Vers un marketing interactif

Parce qu'il ne s'agit plus de répondre aux attentes des consommateurs mais d'aller au-devant de leurs aspirations, l'entreprise a besoin d'avoir énormément d'informations sur le client. Ainsi, le magasin physique redevient très important car il est aujourd'hui augmenté digitalement et le vendeur est là pour capter de l'information pour pouvoir apporter des solutions aux clients.

Multiplier les interactions, les canaux sont essentiels pour mieux connaître son client, répondre à ses besoins et mieux le servir. L'entreprise va utiliser les données récoltées selon les différents canaux d'achats afin de poursuivre cette personnalisation à l'extrême. Mais la présence sur les réseaux sociaux ne peut pas se résumer à une présence sur Facebook. Il s'agit d'adopter une posture sociale et conversationnelle qu'elle soit liée à des enjeux de communication, de marketing ou de CRM.

L'entreprise doit se poser les questions suivantes : Comment apporter de la simplicité ? Comment créer de la valeur et se rendre attractive ? Elle se doit de créer une relation de confiance avec son client s'inscrivant dans la durée. Elle doit être *customer centric*.

Une analyse⁶ de Google souligne que les réseaux sociaux ne sont pas des sites de vente pour l'entreprise. Ils jouent un rôle de plateformes, de supports pour communiquer et collecter les impressions des internautes. Leur atout majeur est de sensibiliser le client potentiel, d'approfondir la relation, de développer l'intention d'achat. Échanger et écouter pour favoriser les *insights* clients et ainsi susciter l'engagement. Le client devient un partenaire.

Comment le Big Data peut devenir un accélérateur de croissance

Le *Big Data* progresse dans les entreprises et administrations françaises selon une récente étude⁷ du cabinet Markess. Mais cette progression est lente et toutes les directions comme tous les secteurs ne sont pas motivés de la même manière. Ainsi, une entreprise sur dix mène

aujourd'hui un projet que l'on peut qualifier de *Big Data* (le double par rapport à il y a deux ans).

Le *Big Data* explique que, plutôt que de s'intéresser au "pourquoi", on peut regarder seulement le "quoi". On peut trouver des choses beaucoup plus puissantes et beaucoup plus exploitables immédiatement.

Dans le transport on va optimiser la circulation pour proposer le meilleur trajet et éviter les embouteillages, dans la santé on va pouvoir détecter des fraudes, supprimer des consultations inutiles, développer la prévention des maladies ou de leur propagation. Le cabinet McKinsey a chiffré entre 100 et 190 milliards de dollars d'économies potentielles sur le marché américain uniquement dans la santé.

Toutes les entreprises ont la possibilité de se mettre au *Big Data* et il est urgent de le faire parce que l'exploitation des données va générer assez rapidement des différences très fortes de compétitivité entre les entreprises quel que soit le secteur.

Trouver un nouveau moyen de fidéliser le consommateur digital

Exigeant et moins fidèle qu'avant, le client d'aujourd'hui veut tout et tout de suite. Selon une étude⁸ d'Accenture, les consommateurs français volatiles représentent un marché potentiel de plus de 118 milliards d'euros. Les consommateurs attendent une synergie toujours plus grande entre le magasin physique et le web. L'entreprise va devoir sans cesse se mettre à niveau et comprendre finement et de façon exhaustive son environnement concurrentiel (qu'il s'agisse de concurrence directe ou indirecte).

Au-delà du principe de l'ATAWAD⁹ (*AnyTime, Any-Where, AnyDevice*), d'une personnalisation de la relation, il faut trouver les opportunités de différenciation. Aujourd'hui, on imagine mal une banque expliquer à ses clients qu'il ne lui est pas possible d'opérer un virement après 20 h ou une compagnie aérienne qui ne proposerait pas de s'enregistrer en ligne. Sur des marchés matures, c'est l'expérience client, en tant qu'axe de différenciation fort, qui permet de gagner des parts de marché. Cela exige de mettre en place une logique de veille, mais aussi d'être conscient des attentes de ses clients.

⁶ *The Customer Journey to Online Purchase*, avril 2013.

⁷ Le cabinet Markess a interrogé 220 décideurs d'entreprises et d'administrations ainsi que 40 prestataires actifs entre avril et juin 2014. Les entreprises répondantes sont sélectionnées parmi celles ayant une certaine maturité sur le sujet du *Big Data*.

⁸ *Accenture Global Consumer Survey Key Findings*, Accenture, mars 2013.

⁹ Marque déposée par le consultant Xavier Dalloz.

Dans l'univers du voyage et du tourisme, l'amélioration de l'expérience client s'est traduite par l'enregistrement des billets en ligne, puis de la mise à disposition des billets sur smartphone, puis le *check-in* dématérialisé de sa chambre d'hôtel. Le client veut se sentir plus libre, plus autonome.

Les outils et pratiques du web social permettent de tirer parti de la porosité croissante entre l'entreprise et son environnement. Bâtir un avantage concurrentiel ne consiste pas seulement à battre ses concurrents, cela peut être, au contraire, d'œuvrer à une stratégie collective gagnante.

D'une approche top-down à une approche bottom-up

Face aux transformations techniques, les entreprises prennent progressivement conscience de l'inadaptation de certains modes de *management*, autrefois sources de performance. Le digital amène à repenser au-delà des business models la gouvernance et l'organisation.

Les salariés souhaitent collaborer avec leurs collègues comme ils échangent avec leurs amis et apportent au travail des outils "subversifs" au regard des politiques traditionnelles des directions des services informatiques. Il faut repenser les métiers et les compétences de l'entreprise. Pour ce faire, de nouveaux outils de formation permettent d'"acculturer" les salariés aux enjeux numériques, tandis que les réseaux sociaux internes favorisent leur collaboration tout en cassant les silos. L'organisation collective du travail change radicalement au profit de modes de collaboration plus innovants.

Souvent en faisant l'impasse sur la présence physique. Cela se traduit par l'institutionnalisation du télétravail, voire l'émergence de direction d'équipe à distance. Ensuite, les nouveaux outils technologiques comme la mise à disposition des nouvelles données s'imposent comme la pierre angulaire de ces modes de travail innovants. Réseaux Internet privés ou publics permettent aux collaborateurs de démultiplier compétences et productivité.

L'évolution d'un groupe passe par les apports réciproques des différents membres du groupe entre eux (âge, culture, formation, sexe...). La conformité et la modélisation freinent l'innovation. La diversité est très souvent source d'enrichissement et il importe de favoriser les échanges de points de vue, d'expérience et de compétences. L'entreprise va devoir être plus horizontale, plus ouverte, avec de nouveaux modes d'interaction.

Un environnement concurrentiel bouleversé au-delà des acteurs traditionnels

Reposant sur l'économie du partage ou *sharing economy*, des start-ups sont en train de révolutionner le quotidien de

millions de personnes, bouleversant les habitudes de consommation et par là même les acteurs traditionnels de différents secteurs.

L'usage plutôt que la propriété est un concept qui se répand de plus en plus pour des raisons évidentes d'économie mais aussi pour la convivialité et la souplesse du service. La notion clé de cette économie est "l'empowerment". En ces temps de crise, il s'agit de redonner le pouvoir aux individus qui utilisent leurs propres biens pour créer des formes alternatives de revenus.

Selon Anne-Sophie Novel¹⁰, ce nouveau mode de consommer est amené à durer parce que Airbnb et les autres reposent sur des pratiques qui existent depuis longtemps : "prêter sa maison à un couple d'amis quand on part en vacances, louer sa voiture au voisin pour l'aider à déménager... Sauf qu'avant, seul l'entourage proche pouvait être sollicité. Cette économie se développe car nous avons aujourd'hui des outils technologiques qui permettent d'étendre des logiques anciennes".

Longtemps ignorés par les industries traditionnelles, ces nouveaux acteurs qui drainent des millions d'utilisateurs se sont rapidement heurtés aux industries traditionnelles et aux régulateurs qui les assignent en justice pour concurrence déloyale. Il est évident que les grandes entreprises ne peuvent aller aussi vite que les start-ups. Il ne faut pas non plus croire que les sociétés industrielles traditionnelles vont devenir des Amazon, Facebook ou Uber. Ce n'est pas l'enjeu.

Cependant, elles ne doivent pas ignorer ces nouveaux acteurs mais se nourrir de leurs réussites. Elles doivent apprendre à s'interfacer avec le reste du monde, leurs clients, leurs partenaires pour créer de la valeur. Ces acteurs traditionnels survivront à cette révolution numérique en s'inspirant des start-ups qui les perturbent et en collaborant avec elles.

Passer d'une vision linéaire de la supply chain à une chaîne de services en réseaux ouverts

Comme l'indique l'étude¹¹ réalisée par Accenture, la *supply chain* est perçue comme une fonction qui se place au service de la croissance de l'entreprise, de l'amélioration de ses marges et pas uniquement pour assurer la disponibilité des produits au coût le plus bas possible. Elle est un enjeu stratégique en matière de compétitivité pour les entreprises, la percevoir en tant que simple fonction support est devenue marginale pour moins de 6 % des

¹⁰ La vie share, mode d'emploi : Consommation, partage et modes de vie collaboratifs, Anne-Sophie Novel, mai 2013.

¹¹ Étude réalisée par Accenture pour le compte de l'Agora du Supply Chain Management.

entreprises interrogées. La flexibilité est considérée comme un levier majeur de transformation pour les entreprises de petite et moyenne taille (61 % et 66 %).

Parce que la linéarité de la *supply chain* est dépassée, elle doit désormais se structurer en réseaux. Les solutions digitales facilitent cette réorganisation et donnent une vision plus intégrée de cette dernière. De nouvelles opportunités vont s'offrir à l'entreprise pour optimiser et anticiper son activité : planification de la demande pour un pilotage plus prédictif, gestion des stocks et des ventes, gain de parts de marché des produits et services, préférences du client-cible...

Avec une *supply chain* agile de bout en bout, il devient possible de proposer aux nouveaux consommateurs une expérience personnalisée, évolutive, tout en maintenant un niveau de rentabilité maîtrisée.

Les entreprises doivent rapidement adopter les nouvelles technologies au sein de leur *supply chain* par la mise en œuvre de *proof of concepts*, des solutions pilotes qui doivent faire leur preuve avec des retours sur investissements rapides. La preuve par l'exemple sera le meilleur moyen d'embarquer l'ensemble des équipes et de déployer le digital au sein de la société et d'en tirer un avantage concurrentiel.

Former l'ensemble des salariés au numérique et recourir à de nouvelles compétences

Pour accompagner cette transformation de l'entreprise, la Direction est chargée de sensibiliser tous les salariés et de préparer les "métiers" à l'utilisation des nouvelles techniques. Elle doit porter une vision et organiser en interne le développement des compétences digitales.

La numérisation de l'entreprise nécessite un changement d'état d'esprit. Sa réussite est conditionnée à la capacité de celle-ci à faire évoluer son personnel. Selon une enquête¹² réalisée par IDC pour le compte de Microsoft, la part des salariés dans les entreprises de plus de 500 salariés, ayant des compétences numériques va augmenter de 60 % dans les 5 ans. Ce sont en effet déjà plus d'un tiers des effectifs des directions marketing, finance et RH qui disposent de compétences numériques, soit près de 28 000 salariés sur un total de 77 000 au sein de ces départements.

Pour plus de la moitié des directions métiers, cela se traduira également par la création ou l'évolution de nouveaux métiers au sein de l'entreprise. Des schémas d'apprentissage sur mesure voient le jour, de nouvelles fonctions apparaissent : *Chief Data Officer (CDO)*, *Community* et *Content Managers*... Des modes de diffusion des savoirs inédits se généralisent enfin comme les MOOC et les COOC dans le cadre de la formation professionnelle continue.

Le digital n'est pas quelque chose que l'on apprend par la théorie mais quelque chose que l'on acquiert par l'expérience. L'acculturation digitale relève d'une dynamique permanente. La formation est plus un facilitateur, le liant qui amène à mieux comprendre, à aller plus loin, à inciter. La formation est un fil rouge plutôt qu'un temps fort unique.

Conclusion

On ne se transforme pas pour utiliser des outils mais on les utilise parce qu'on s'est transformé. Comme le souligne Matthieu Aubusson¹³ "La question n'est plus d'avoir une stratégie digitale, mais d'avoir une stratégie dans un monde digital". Le digital est un écosystème et doit être perçu et transmis comme tel.

Il ne faut avoir aucun doute sur le fait que d'autres acteurs prendront la place à court terme qui est la leur si eux-mêmes ne réagissent pas et ne la prennent pas tout de suite. Cela a un prix et l'on sait que la très grande majorité des acteurs est réfractaire au changement, l'inconnu fait peur et crée un climat d'insécurité. Nous ne sommes plus au stade de l'évangélisation mais au stade de la prise de conscience. La logique du digital veut que l'adaptation soit permanente par le biais de processus itératifs.

La digitalisation est un processus schumpétérien qui favorise les nouveaux entrants. Mais rien n'interdit aux acteurs en place d'en saisir les opportunités à condition de se transformer. Globalement, la digitalisation est une réponse à la menace de "stagnation séculaire", mais c'est aussi une occasion d'une nouvelle jeunesse pour les entreprises de la "vieille" économie.

¹¹. Étude réalisée par Accenture pour le compte de l'Agora du Supply Chain Management.

¹². *Observatoire de l'évolution des métiers liée à la transformation numérique*, janvier 2014.

¹³. *Responsable Leader Transformation Digitale France de PwC.*

Une lettre de la Direction générale adjointe chargée des Études et de la Mission Consultative

Directeur de la publication : Etienne GUYOT
Rédacteur en chef : Jean-Luc BIACABE

Conception : Laurence GUILLOT
Contact : prospective@cci-paris-idf.fr

Avertissement : Les opinions exprimées dans le présent document sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement les vues de la CCI Paris Ile-de-France.