

Introduction à la notion de la transformation digitale

Introduction to the concept of digital transformation

BELLALIJ Mounia

Doctorante

FSJES Souissi

Université Mohamed V Rabat

Laboratoire Management des organisations

Maroc

bellalij.mounia@gmail.com

Date de soumission : 17/02/2021

Date d'acceptation : 26/05/2021

Pour citer cet article :

BELLALIJ M. (2021) « Introduction à la transformation digitale », », Revue Internationale du Chercheur «Volume 2: Numéro 2» pp: 1249 - 1269

Résumé :

Toute entreprise a besoin de chercher de nouveaux modes de gestion qui lui permettront de défier toute concurrence et d'être performant et leader dans son domaine d'activités. A travers cet article nous présenterons la notion de transformation digitale qui représente un nouveau mode de fonctionnement adopté par les entreprises qui sont à l'affût des dernières tendances dans la sphère du business, l'objectif est d'exposer les différentes facettes de ce nouveau concept, pourquoi le choix de se digitaliser, l'impact sur l'entreprise mais aussi les déterminants de sa réussite. Cette analyse nous donnera une idée générale sur la nouvelle transition que connaît le monde des affaires et permettra dans l'avenir d'étudier des cas concrets d'entreprise qui ont digitalisé toute la chaîne de valeur.

Mots clés : “Transformation digitale; capital humain; culture d'entreprise; technologies; marketing digital; data”

Abstract:

Every business needs to look for new management methods that will allow it to stand up to all competition and be efficient and leader in its field of activity. Through this article we will present the notion of digital transformation which represents a new operating mode adopted by companies who are on the lookout for the latest trends in the business sphere, the objective is to expose the different facets of this new concept, why the choice to go digital, the impact on the company and finally the determinants of its success. This analysis will give us a general idea of the new transition in the business world and will in the future allow us to study concrete business cases that have digitized the entire value chain.

Keywords : “Digital transformation; human capital; corporate culture; technologies; digital marketing; data”

Introduction :

Dans un monde de plus en plus connecté, la concurrence acharnée que connaît les entreprises bouleverse les modèles économiques, les décideurs n'ont plus le choix : il est temps de passer à la transformation digitale.

Cette transformation recouvre une réalité imposée et nécessaire, notamment pour les structures classiques, qui n'ont pas été bercées dans la culture numérique. Basées sur un modèle dépassé, elles sont dans l'obligation non seulement d'engager un processus de transformation digitale mais aussi de le réussir afin de rester performant. Le concept de transformation digitale est évoqué notamment pour les fonctions marketing et les nouvelles technologies, mais la digitalisation concerne toute la chaîne de valeur et l'activité professionnelle à tous les niveaux.

Technologie et innovation, Culture digitale, Apparitions de nouveaux profils et métiers, montée de compétence, la data..., les leviers de cette transformation sont nombreux et le digital a sa place dans chacune des dimensions de l'entreprise. Cette évolution comme toute transition majeure dans une entreprise peut connaître plusieurs peurs et réticences auxquelles elle devra faire face. Il ne s'agit pas d'un phénomène éphémère car la culture, le management et stratégie sont à modifier et de fait, ces changements requièrent une assistance et un accompagnement qui sont la clé de la réussite.

Dans cet article qui servira de cadre d'analyse et conceptuel sur la notion de la transformation digitale, nous allons tout d'abord évoquer des généralités sur ce concept, point d'ancrage de ce travail de recherche. Il s'agit d'un sujet assez vaste et complexe qui peut conduire à différentes thématiques et qui est à l'origine d'un débat académique récent.

A cet effet, nous présenterons également les principales composantes du processus de transformation digitale qui ne se limite pas uniquement aux fonctions marketing et à l'intégration de technologies d'information dans une entreprise mais son champ d'application est beaucoup plus large et touche à toutes les composantes, tous les métiers de l'entreprise comme la gestion des ressources humaines lors de ce processus, la collecte de la Data qui est le carburant de cette transformation ou encore les innovations qui bouleversent les modèles économiques. L'objectif est d'analyser ce phénomène pour mieux le comprendre et maîtriser les démarches à réaliser en amont avant d'adopter cette transformation.

Que signifie donc la transformation digitale, pourquoi est-elle adoptée de plus en plus par les entreprises au monde et quels sont les déterminants de sa réussite?

Pour répondre à la problématique, objet de cet article, nous procéderons tout d'abord par définir

le concept notamment dans l'environnement actuel de l'entreprise, ensuite nous allons relever la place et l'importance de cette transformation dans une entreprise et enfin nous présenterons les différents déterminants de la réussite de la transformation digitale et qui ont été ressortis de plusieurs études réalisées par plusieurs cabinets leader dans le domaine

1 Introduction à la transformation digitale des entreprises :

1-1 La transformation digitale est un concept qui existe depuis l'essor d'internet :

La notion de « transformation digitale » est un concept récent, qui vient se substituer progressivement à la notion de digitalisation.

À partir de 2004 le terme “digitalisation” a commencé à être utilisé et a été associé aux dernières révolutions technologiques. Au-delà de ces technologies, la transformation digitale s'associe à l'entreprise dans sa globalité et prend en considération non seulement les innovations technologiques mais aussi le capital humain et les dimensions stratégiques, mais Comment peut-on définir la transformation digitale ?

À partir du 19 ème siècle la société a été profondément affectée par internet et les nouvelles technologies. Aujourd'hui c'est la transformation digitale qui révolutionne notre société actuelle, elle fait désormais partie intégrante de toute entreprise et de chaque individu et ne cesse de se développer, entreprises, employés ou clients, personne n'est à l'abri.

La transformation digitale peut donc être définie, selon Laurent Bour expert en Digital, comme étant « le processus qui consiste à mettre en place un maximum de technologies digitales disponibles au sein de leurs activités, pour un meilleur business et dans une optique de pérenniser l'entreprise. »

Les entreprises voient fleurir, grâce à cette révolution, de nouveaux concurrents et un consommateur volatile et donc un nouveau profil consommateur. Elles doivent plus que jamais développer les enjeux stratégiques de transformation pour pouvoir rester performant et ne pas sortir de la course : L'un des exemples les plus concrets et les plus courants de cette révolution est la banalisation de la messagerie instantanée et des emails au sein d'une entreprise, ces outils ont facilité les échanges au sein même de la structure mais aussi avec le contact avec le monde externe,

❖ La transformation digitale à l'ère du mobile

Environ 75% de la population mondiale possède un smart mobile, ce chiffre est fort prometteur et représente un atout pour la transformation digitale des entreprises.

Les entreprises ne peuvent plus ignorer cette réalité bien au contraire certaines d'entre elles bâtissent leur modèle d'affaires sur le téléphone mobile, en misant sur plusieurs facteurs entre autres la géo localisation et le temps réel. Le mobile est donc un des moteurs de la transformation digitale. Non seulement il supprime les distances entre les individus, mais permet de se connecter partout dans le monde.

La transformation digitale est un processus assez complexe compte tenu des différents aspects qui sont concernés par ces changements et les différents chantiers à mettre en place en interne. L'organisation interne et l'organigramme sont un des premiers chantiers visés, mais également le plus difficile à remanier d'un point de vue humain. Le principe de remaniement a pour but de casser les silos, et gérer les compétences en favorisant la collaboration, le partage d'idées et des compétences et de recentrer l'humain

❖ Transformation digitale, un défi actuel mais aussi futur

La transformation digitale ne cesse d'évoluer elle est en perpétuel mouvement ; autant d'équipements et d'outils technologiques qui tracent notre futur comme l'internet des objets, la collecte de données, le Cloud, l'impression 3D, l'intelligence artificielle ou la robotique collaborative.

Les nouvelles générations sont bercées dans le monde digital et ne ressentiront pas la transformation numérique, pour les autres individus (exemple: salarié d'aujourd'hui) ils devront s'y adapter.

La transition digitale d'une entreprise doit être basée sur un véritable plan de digitalisation réfléchi et non pas à travers des actions isolées et non fondées. Cette métamorphose organisationnelle, profonde et durable, doit être organisée pour que sa réussite soit garantie.

1-2-Place de la transformation d'une entreprise

Aujourd'hui les publicités diffusées dans les espaces d'affichages ou en début de séance cinéma ne concernent que les start up : Samsung, Amazon, Uber ou encore des jeux vidéo comme (Destiny 2 et L'ombre du Mordor). Il y a quelques années à une époque pas si lointaine, les espaces publicitaires étaient occupés principalement par des opérateurs téléphoniques, des constructeurs automobiles, ou des enseignes de distribution mais toutes ces entreprises de différents secteurs d'activités ont été remplacées par des produits et services numériques. Nous assistons donc à un déplacement de la valeur.

La capitalisation boursière de Carrefour est d'à peine plus de 13 MM€, alors que celle

d'Amazon est supérieur à 475 MM\$, cette donnée illustre bien la place qu'occupe les services et produits numériques dans l'économie d'aujourd'hui.

Nous ne pouvons pas coller cette image à partir du Presse-papiers, mais nous pouvons l'enregistrer sur votre ordinateur et l'insérer à partir de cet emplacement.

Nous ne pouvons pas coller cette image à partir du Presse-papiers, mais nous pouvons l'enregistrer sur votre ordinateur et l'insérer à partir de cet emplacement.

Le fait que les entreprises traditionnelles ont des difficultés à créer de la valeur est aujourd'hui une réalité économique. Certes, certaines d'entre elles peuvent toujours être rentables mais leurs perspectives de développement sont très limitées, cette situation à laquelle se retrouve les entreprises peut être décrite comme un jeu à somme nulle : pour gagner en part de marché il faut la prendre à un concurrent, l'entreprise ne peut réussir ce challenge qu'en adoptant des outils et canaux digitaux qui offrent des coûts d'acquisition, de transaction et d'exploitation bien inférieurs et des résultats plus avantageux. Raison pour laquelle les nouvelles structures digitalisées sont prospères, et les classiques se font petit à petit asphyxier.

Un paradoxe : Pourquoi les entreprises mettent du temps à se digitaliser ?

La question que se pose un chef d'entreprise classique ou dite traditionnelle est la suivante : "pourquoi adopter le digital et mettre en danger une entreprise rentable?", pour se convaincre qu'il y a vraiment urgence, les managers devront consulter différents rapports et études réalisés et publiés par de nombreux cabinets spécialisés dans ce domaine, et qui montre les atouts et opportunités qu'offrent cette transition à travers plusieurs exemples concrets. Paradoxalement une étude publiée récemment par le cabinet Altimeter lors de la dernière édition de son State of Digital Transformation qui porte sur l'état de transformation des entreprises américaines, et les résultats 2017 ne sont pas bons : Constat : un paradoxe observé dans la mesure où les entreprises sondées ont identifié les facteurs de transformation mais tardent à engager et oser une phase transitoire.

Ce retard et cette réticence sont dus à plusieurs raisons invoqués entre autres le manque d'expertise et de ressources ou encore une culture interne compromettante.

Dans ce même contexte, une étude récente a été réalisée par la BPI (Banque Publique d'Investissement) qui tire une sonnette d'alarme et qui a montré que les managers français se croient à l'abri alors qu'ils ne le sont pas : Dirigeants de PME et ETI face au digital.

Ce qui est surprenant dans ces résultats c'est le décalage entre l'insouciance des dirigeants et la

maturité du sujet : les retombées de la transformation sont connues et identifiées (des avantages concurrentiels conséquents , des prix sous tension, ou encore un consommateur qui préfère l'usage à la possession...), pareil pour les grands chantiers (l'agilité de l'entreprise , une prise de décision plus fondée ou encore créer de la valeur grâce à de nouveaux partenaires) mais la transition ne se réalise pas.

Une enquête publiée récemment (Octobre 2018) par BpiFrance (Banque Populaire d'Investissement de France) et qui a permis de faire émerger trois sortes de profils de maturité digitale. Cette étude a permis d'identifier les propriétés, moteurs, freins et chantiers à prioriser de ces profils dans un but de les accompagner lors de cette métamorphose organisationnelle cette étude a été réalisée sur un échantillon assez important environ 1618 répondants

- Les Sceptiques (38 % des répondants) : ne sont pas suffisamment convaincus par cette transition et ne croient pas en cette révolution digitale. Leur défi majeur de ce profil est de s'acculturer et d'initier le projet de transformation.
- Les Apprentis (52 %) : ce profil est conscient de l'importance de la transformation digitale et ont même pris l'initiative d'engager quelques actions dans ce sens. Leur objectif est de structurer leur projet.
- Les Conquérants (10 %) : ils sont fortement engagés dans et ont même repensé un nouveau business model la transformation digitale de leur entreprise à plusieurs niveaux. Il leur reste à fédérer les équipes autour du projet de transformation.

2 Les déterminants de réussite de la transformation digitale :

2-1 Le capital humain est au cœur de la transformation digitale

Un des points forts de la transformation digitale est la démarche Co créative et productive qui est axé sur l'intégration d'outils collaboratifs qui rapprochent les collaborateurs entre eux cette démarche Co créative aide à supprimer les frontières physiques au sein de l'entreprise, ou plutôt les entreprises digitalisées, il est donc temps de favoriser un management transversal moins dépendant du poids hiérarchique.

2-1-1 Une nouvelle culture d'entreprise apparaît au sein de l'entreprise:

La transformation digitale d'une entreprise dépend fortement de sa culture d'entreprise qui joue un rôle central dans ce processus. Certains secteurs d'activités exigent des adaptations techniques et humaines à la fois. Le processus de transformation digitale devra passer essentiellement par une communication interne assez forte et ce en marge du projet lancé. Lors

de cette transition il est essentiel que toutes les équipes soient impliquées dans cette démarche, l'implication du capital humain est donc une étape capitale qui concerne toute la chaîne de valeur.

2-1-2 Prise d'initiatives dans une entreprise en cours de digitalisation :

L'initiative représente la phase où tous les collaborateurs sont tentés par différents outils et veulent les tester sans intervention de la hiérarchie dans une optique d'unifier les actions. Les collaborateurs essaient de pallier l'absence de solutions proposées par l'entreprise Par de nouvelles méthodes de travail, et ce pour des besoins comme l'envoi de fichiers volumineux, la collaboration et la gestion de projet... Ils peuvent même commencer à utiliser leurs devises personnelles dans un cadre professionnel ou parfois prendre la parole sur les réseaux sociaux, même en étant jamais sensibilisés à des enjeux de sécurité des données. La phase « Initiatives » est caractérisée par des actions dispersées qui devraient être mieux cernées par le management.

2-1-3 La collaboration, l'innovation et l'acculturation au sein d'une entreprise

Les entreprises doivent, pour réussir une transformation digitale, remettre au centre de toutes leurs attentions le capital humain, c'est grâce à eux que ce processus plus ou moins complexe et long à mettre en œuvre; dépendamment de leur maturité digitale, créera de la valeur ajoutée.

- ❖ L'acculturation, un partage de connaissances et transport d'idées à diffuser à travers un socle commun de connaissances ;
- ❖ La collaboration, étape où l'on déploie les outils nécessaires à une plus grande efficacité professionnelle ;
- ❖ L'innovation, l'étape capitale qui est la base de cette transformation

2-1-4 Mise en place d'une équipe compétente nécessite des formations, une acculturation qui est l'étincelle du processus de la transformation digitale

Il est essentiel avant de démarrer un processus de transformation digitale de disposer et de mobiliser une équipe compétente et surtout formée en ce domaine et qui aura pour mission principale d'explorer de nouvelles façons d'exploiter les outils numériques et saisir toutes les opportunités qu'offrent le digital tout en étant en mesure d'évaluer leurs retombées et surtout qu'elle ne soit pas limitée à l'intégration de l'informatique, afin de porter une amélioration sur les fonctions mesurables, comme les ventes, le marketing, les RH...

Certes, une nouvelle équipe nécessite des formations ou éventuellement des recrutements, et par conséquent des dépenses supplémentaires, mais la réussite de ce nouveau process en dépend.

Il faudrait veiller à intégrer une culture digitale au sein de l'entreprise afin d'éduquer et d'inculquer le sujet, et ce avant de passer à l'étape formation des équipes.

La formation viendra après que la culture digitale soit inculquée au sein de l'entreprise qui va permettre à chaque collaborateur de se positionner et d'exercer une tâche qui lui sera affectée

L'acculturation représente la première étape du DTS, elle consiste donc à mettre tous les salariés « au même niveau » de connaissance vis-à-vis du digital. Il s'agit de sensibiliser les collaborateurs sur les opportunités qu'offrent le numérique, de les former à une utilisation intelligente de ces nouveaux canaux numériques et nouveaux usages et de les sensibiliser aux enjeux qui les accompagnent.

L'acculturation repose essentiellement sur la formation, qu'elle ait lieu en présentiel ou virtuellement via les MOOCs (Massive Open Online Course ou les COOCs (Corporate Open Online Course). ou même à travers des workshops (des ateliers menés par un référent), le digital lunch, les learning expeditions... Ce mix présentiel et digital de formation permet de toucher la majeure partie de vos collaborateurs en s'adaptant aux nouvelles méthodes d'apprentissage et d'adoption du changement.

Cette étape préliminaire permet de s'assurer que tous les collaborateurs disposent du même niveau de connaissance. Pour franchir une nouvelle étape qu'est la collaboration.

Les formations proposées par les entreprises en faveur de leurs collaborateurs est la solution la plus adéquate et la plus pragmatique pour faire sauter ou au moins réduire les verrous psychologiques et motiver les ressources.

- La gestion des ressources humaines lors de cette phase de transition révèle que la résistance au changement est souvent due:
- Soit au manque de compétences ou de profils adaptés aux nouveaux défis et enjeux digitaux (on ne sait pas faire) ;
- Soit faute de temps (certains collaborateurs préfèrent, comme à l'accoutumé, se concentrer sur des tâches plutôt administratives et négligent les tâches à forte valeur ajoutée ;
- Absence du leadership (les collaborateurs disent ne pas bien maîtriser le sujet) ; ●

Réticence et résistance face à cette transformation par crainte des résultats.

La formation est une étape primordiale lors de ce changement, c'est à la fois la solution la plus optimale et la plus efficiente pour réussir cette transformation et afin d'obtenir les résultats escomptés qui vont aider à pallier à ces manquements, cette étape (la formation) contribuera également à:

- Diffuser une culture digitale au sein de l'entreprise afin de lever les verrous et les craintes
- Eduquer et décrypter les usages pour aider les collaborateurs à se projeter ;
- Faire monter en compétences les équipes internes pour mobiliser les collaborateurs.

La formation des équipes, aux différents aspects et facettes du digital ainsi qu'aux dernières pratiques managériales et marketing, demeure donc essentielle et inéluctable, mais la sensibilisation des équipes du rôle qu'ils peuvent jouer dans la réussite de la transformation digitale de leur entreprise est aussi important. Chaque collaborateur est capable de contribuer au processus de la transformation digitale:

- Sur le plan marketing pour mieux maîtriser l'évolution du marché (les attentes des clients, les futurs prospects, la concurrence directe ou indirecte ...) ;
- Sur le plan opérationnel afin de rendre l'entreprise plus performante et compétitivité (recherche de nouveaux canaux de communication, programmation de nouvelles offres, mise en place de nouveaux outils de travail et nouvelles méthodes);
- Sur le plan organisationnel afin de faciliter le fonctionnement et les échanges (diffuser l'information, utiliser des logiciels et moyens de communication en ligne, renforcer l'écosystème de partenaires...).

Comme nous pouvons constater, toutes les composantes de l'entreprise peuvent contribuer à la réussite de différentes manières, même à la plus petite échelle. Et la formation reste le moyen qui fait sauter les verrous psychologiques, motiver les équipes.

2-1-5 La collaboration

La collaboration est l'un des fondements de la DTS et l'étape la plus « concrète » pour la majorité des collaborateurs. Elle consiste à développer de nouveaux outils ou à mieux tirer profit et capitaliser sur ceux ayant déjà été développés,

Les outils en question peuvent être de nature très différente :

- Des logiciels de communication interne qui facilitent les échanges entre différents services et entre les collaborateurs à titre d'exemple le logiciel Slack,

- Les réseaux sociaux d'entreprise (RSE) qui permettent de partager entre collaborateurs des articles , des fichiers , des données et informations sur les projets en cours de réalisations ou sur des événements prévus ;
- Des logiciels de gestion de projets (du type Wrike ou Trello), pour gagner une meilleure efficacité au quotidien ;
- Des outils de CRM (Customer relationship management) collaboratifs, afin d'optimiser les échanges entre les différents départements de l'entreprise (finance, marketing, commercial etc) et ses clients.

La transformation digitale est un chantier de longue haleine, c'est également un thème répétitif. C'est un sujet qui est de plus en plus maîtrisé et documenté, la transformation concrète et effective des entreprises est longue à venir, une étude réalisée récemment par la BPI vient confirmer ce retard. Le manque d'implication des dirigeants crée un décalage avec les consommateurs et la concurrence qui ne cessent d'évoluer vers le digital. Nous nous retrouvons face à un verrou psychologique qui pourrait être débloqué grâce à la formation.

2-1-6 Les innovations technologiques bouleversent et révolutionnent le monde

Comme nous l'avons cité lors du 1er chapitre, en 1911 L'économiste libéral Joseph Schumpeter a été le premier qui a évoqué le concept de « destruction créatrice » et “l'innovation “. Cependant, à partir de l'apparition de l'informatique puis celle d'Internet, les entreprises et le mode en général ont connu une forte transition accélérée comme jamais vécu auparavant.

Désormais et grâce à internet plus de 3 milliards d'individus peuvent communiquer et échanger en temps réel, sans aucune limite géographique et à coût dérisoire, ils peuvent même bénéficier des services ou s'envoyer des produits digitaux (musique, vidéo, fichier ...). Nous assistons à une progression exponentielle des facteurs technologiques. Si les

dirigeants réussissent à regrouper ces clusters d'innovations et arrivent à les appliquer aux différents secteurs nous aurons une véritable révolution qui impacte tous les métiers et activités à vitesse grand V.

Cette cadence soutenue de grappes d'innovations représente une chance pour les entreprises en offrant de nombreuses opportunités, mais ébranlent et déstabilisent les acteurs traditionnels moins agiles. Les experts du digital aux Etats-Unis, ont emprunté un concept connu dans le jargon militaire “un monde VUCA” (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous).

Selon Erik Brynjolfsson nous assistons à une véritable accélération de l'innovation et de la

transition, les informations se diffusent en temps réel et ces innovations sont cumulatives et combinatoires « Chaque fois qu'une nouvelle invention apparaît il devient plus facile d'inventer une autre » Sans Internet il n'aurait pas eu de smart mobile et sans téléphone Uber n'aurait jamais pu exister et offrir un service aussi complet innovant

Ray Kurzweil a théorisé cette liaison dans sa loi du retour accéléré : sa théorie généralise la loi de Moore à toutes les innovations technologiques liées à différents domaines. Selon cette loi, et dans les prochaines décennies, les activités humaines vont très vite évoluer comme la puissance informatique s'est développée de manière explosive depuis 1965.

La sentence est sans appel. Aujourd'hui ce n'est pas la taille qui est importante, mais plutôt la capacité à résister et à évoluer dans un contexte concurrentielle « Depuis l'an 2000 aux Etats unis plus de 52 % des entreprises américaines du Top 500 ont disparu, ces entreprises ont été victimes de fusions, d'acquisitions et de faillites ! », c'est un constat de R. Ray Wang³, l'auteur de *Disrupting Digital Business*⁴ et qui suppose que « le darwinisme digital est le cadeau empoisonné des entreprises qui attendent ».

Aucune entreprise n'échappera à ce tournant stratégique comme les taxis avec uber ou encore l'exemple de BlackBerry avec le marché des applications mobiles. Désormais les entreprises commencent à s'intéresser et sont devenues plus passionnées par les nouvelles technologies venues directement de la Silicon Valley ou des start-up à l'échelle internationale.

De nombreuses grandes entreprises sont allées plus loin et ont pensé à mettre en place une cellule de veille technologique à travers des laboratoires de veille et de prospective, d'innovation et de recherche ou des incubateurs afin de limiter leur risque d'être dépassées par une vague d'innovations. La compagnie d'assurance AXA ou l'opérateur télécom Orange ont ainsi installé des équipes au milieu de la Silicon Valley ou en Asie.

Aux États-Unis, il existe même une nouvelle université qui se dédie à former les futurs experts dans le domaine du digital en explorant ces transitions et leurs impacts sur tous les grands secteurs de l'économie, il s'agit de la Singularity University conçue et cofondée par le célèbre futurologue et inventeur Dr. Ray Kurzweil.

Dr. Ray Kurzweil estime qu'à partir de 2025 l'humanité entrera dans l'ère de la singularité, autrement dit le moment où une machine ou un ordinateur seront plus puissants qu'un cerveau humain. Ce qui représente une menace pour l'humanité selon Elon Musk (le fondateur de Tesla) et Bill Gates (le fondateur de Microsoft) deux grands investisseurs en logiciels et d'intelligence artificielle (IA), et commencent même à mettre en garde le monde contre certains

risques autour des conséquences des progrès techniques en matière d'intelligence artificielle.

Aujourd'hui, les innovations ne cessent de se cumuler et apparaissent de façon accélérée, De l'IA (intelligence artificielle) à l'internet les objets connectés en passant par les robots, ces innovations sont susceptibles de bouleverser la société, le monde économique, les industries ou même nos habitudes. Cette transformation peut présenter à la fois des menaces et des disruptions, mais pourra aussi offrir plusieurs opportunités pour les entreprises qui sauront l'adopter et devenir plus compétitives et gagner en agilité.

L'environnement de l'entreprise traverse en ce moment une grande période d'ambiguïté et d'incertitude : automatisation, intelligence artificielle, l'hégémonie des GAFAM/BATX... intensifiés par le digital, les changements économiques et sociétaux que nous sommes en train de vivre génèrent beaucoup d'anxiété et de colère, notamment envers les acteurs les plus visibles (Uber, Google, Facebook...).

La théorie de J. Schumpeter est-elle toujours d'actualité ?

En 1942 Joseph Schumpeter, fortement influencé par Karl Marx, a publié son livre Capitalisme, Socialisme et Démocratie, L'idée principale de sa théorie est que la croissance économique est fortement liée à l'innovation elle en est sa force motrice et ce sur le long terme.

Ainsi, l'innovation confère à l'entreprise qui l'adopte une situation de monopole provisoire qui lui donne l'opportunité d'imposer les règles du marché (reconfigurer le marché) : à titre d'exemple : la disparition de certaines tâches et l'apparition de nouveaux métiers. L'iPhone en est un bon exemple de destruction créatrice : une bonne partie de la valeur de Nokia a été détruite après l'apparition d'iPhone qui a permis de créer un nouvel écosystème d'applications mobiles qui, aujourd'hui, pèse plusieurs dizaines de milliards de dollars.

De ce fait des sociétés comme Polaroid ou encore Xerox sont essentiellement dépendantes d'innovations technologiques se sont vues dépassées par des concurrents encore plus innovants, on peut donc constater que les disrupteurs d'hier sont potentiellement les disrupteurs de demain.

La destruction créatrice est donc un phénomène expliqué par la cyclique de l'économie qui à son tour dépend des révolutions industrielles en se conformant à des cycles courts, la destruction créatrice n'est donc pas à l'origine de nombreux licenciements et elle est l'explication de la restructuration des marchés et non la cause. C'est aussi un phénomène qu'on ne peut pas lutter, voici quelques exemples qui témoignent les multiples innovations qui ont simulé la consommation

Les cassettes vidéo ont été remplacées par les DVD et puis par les disques Blu-Ray et les services de VoD (exemple : Netflix) ;

Les disques vinyle ont été remplacés par les CD ;

Les appareils argentiques remplacés par les appareils photo numériques et qui se font maintenant supplanter par les smart mobiles...

À cet effet, nous constatons, à travers ces exemples, qu'il y a une reconfiguration permanente plutôt qu'une destruction créatrice. Les cycles d'innovations permettent d'éviter une stagnation de l'offre et une situation de monopole contrôlé par les grands acteurs, ces cycles sont donc utiles.

L'innovation ne concerne pas uniquement les équipements et outils technologiques, bien au contraire :

L'innovation et contrairement à ce l'on peut croire n'est pas uniquement technologique, mais peut se présenter sous multiples formes :

- l'innovation d'outils ou de produit (ex : smart mobile, appareil photo...) ;
- l'innovation de procédé interne (ex : répartition des tâches et mise en place de chaînes de montage) ;
- l'innovation dans la manière de commercialiser ou vendre un produit (ex : facturation à l'abonnement ou à l'utilisation) ;
- L'innovation dans la recherche de sources nouvelles d'approvisionnement par exemple (ex : énergies renouvelables) ;
- L'innovation de la structure d'entreprise elle-même (ex : strats up et plateformes digitales comme Blablacar ou AirBnB).

Comme nous avons pu le constater lors de cette sous-section l'innovation n'est pas limitée à l'adoption de technologies. Elle concerne et s'applique également à toute la chaîne de valeur à savoir chaîne et appareil de production, au capital humain, aux ressources physiques, aux business modèles, et aux canaux de distribution et de communication... L'innovation qui reste restreinte aux nouvelles technologies est exorbitante et n'est pas forcément rentable, comme le cas de Vivatech en témoigne la ferveur autour de grands rassemblements comme

Vivatech. Il s'avère ainsi qu'il est plus intéressant pour une structure de revoir son modèle d'affaire et son mode de fonctionnement que de faire appel à des startups pour gérer ce volet

A l'échelle des cycles économiques, le digital contribue à une création d'emplois et de valeur.

Ainsi, et depuis l'essor d'internet et le digital plus de 500.000 postes ont été supprimées mais ont permis de créer plus d'un million de postes depuis la montée en puissance d'internet. Oui le numérique détruit des emplois, mais il peut en créer encore plus. La transformation digitale est la meilleure illustration du phénomène de transfert de valeur.

Si nous prenons l'exemple du secteur aérien, il comptait en moyenne 227 employés/appareil chez Air France, et 254 chez British Airways. Chez Virgin Express, cette moyenne a chuté à 76 employés, et 36 chez Ryanair. Certes les compagnies low cost ont réduit le nombre d'employés par rapport aux compagnies classiques, mais elles ont pensé et élaboré des stratégies qui ont redynamisé le secteur du tourisme grâce aux prix très abordables qu'ils proposent à leurs clients.

2-1-7 L'aspect digital du profil et métier MARKETING

Le digital impacte directement sur les deux principaux objectifs qui sont principalement attendus de la fonction marketing dans une entreprise :

- Etudier et comprendre les besoins des consommateurs,
- Garantir une meilleure communication sur les produits auprès des prospects et clients existants,

D'une part, Le canal digital facilite la compréhension des consommateurs et le recueil des éclaircissements relatifs à leurs besoins. L'analyse de la Data collectée aide à bien cerner les besoins et les attentes des consommateurs. Et ce via les discussions sur les plateformes sociales, D'autre part, Le Digital permet à l'entreprise de toucher un public plus large en communiquant sur ses produits à savoir des consommateurs ou clients potentiels. 20% des utilisateurs de réseaux sociaux considèrent que ces plateformes permettent de mieux comprendre les produits. De ce fait, de nouveaux moyens de communication offrent de nouvelles perspectives : à titre d'exemple le mobile qui est le futur vecteur de croissance, avec l'avènement d'applications mobiles qui permettent aux entreprises de vendre en ligne mais surtout de faire de la publicité. Compte tenu de ce potentiel et ces opportunités qu'offrent les nouveaux canaux digitaux, les entreprises ont intérêt d'adopter une stratégie marketing digitale. Cette transformation nécessite de définir les nouveaux formats publicitaires en ligne, tout en utilisant les outils adéquats d'évaluation et de planification et en employant les compétences qu'il faut autour des nouvelles technologies, telles que les techniques d'analyse des médias sociaux.

Au-delà de ces points essentiels et de la digitalisation de toutes les fonctions de l'entreprise, et

compte tenu des défis du digital, une transformation digitale répond à des enjeux spécifiques et les missions d'un marketeur sont associés à de nouveaux challenges:

- Maîtrise des nouveaux équipements et usages des consommateurs
- Identification de nouveaux concurrents indirects (ex : GAFAM, startups...)
- Adapter l'offre de l'entreprise aux nouveaux usages ainsi qu'aux nouveaux concurrents sur le marché.
- Adapter l'expérience client multi canal aux attentes de consommateurs voraces de nouvelles technologies. en satisfaisant ces besoins.
- Etoffer d'une dimension digitale l'offre, en l'enrichissant avec des fonctionnalités digitales,
- Compléter la prise de décisions par une Data prête à l'exploitation, par exemple recommander l'achat de produits ciblés à un client déterminé sur la base de sa navigation en ligne et de son historique d'achat.
- Digitaliser les processus internes de l'entreprise, ce qui génère des gains de productivité et permet d'offrir un service plus adapté à ses clients

Étant donné la dette numérique que connaît un bon nombre d'entreprises il est temps d'accélérer le processus de transformation digitale, les Marketeurs doivent impérativement mettre en place de nouveaux outils qui permettent de s'aligner au rythme du marché.

Les nouveaux défis du marché ainsi que les nouvelles responsabilités des marketeurs ne peuvent être assurés avec des outils classiques du 20^{ème} siècle. Il y a donc, à travers le temps, une évolution naturelle des pratiques marketing et des méthodes adoptées. Cette transition favorise l'apparition et l'émergence de nouveaux profils comme les data scientists ou data marketeurs ou les BizDevOps

Ces nouvelles appellations même si elles paraissent pompeuses et impressionnantes mais correspondent parfaitement aux nouvelles pratiques du marché et à la concurrence.

Une question souvent posée par les dirigeants d'entreprises ou les marketeurs: Est-ce que les fonctions marketing sont liées au digital ? Il s'agit d'une question qui ne fait pas l'ombre d'un doute, car le digital émerge maintenant le métier de marketeur et le numérique est omniprésent dans son quotidien. Le problème est que les marketeurs ne sont pas suffisamment informés sur le sujet et continuent à utiliser des outils en décalage avec les structures modernes et digitalisées.

❖ Des intégrateurs pour la synchronisation des données:

Auparavant, les marketeurs avaient un accès limité aux données: ils battaient pour obtenir un export de la base client, accéder aux bases de données d'insights (INSEE, Nielsen...) et parfois étaient amenés à réaliser leurs propres études.

L'accès aux sources de données par les marketeurs a été démocratisé, ils ont à leurs dispositions différentes bases mutualisées comme (Equifax, Datalogix, Acxiom, Experian...), mais l'usage de ces nombreuses solutions ne fait que disperser les données. En l'absence d'une plateforme de données (consommateurs), les responsables marketing utilisent plusieurs solutions pour faire un rapprochement entre les sources de données elles-mêmes et créer par la suite des traitements automatisés.

Ces nouveaux outils et solutions développés et testés sont indépendants car ils ne sont pas associés à un éditeur, et favorisent en même temps la création de nouvelles APIs pour une modularité et une ouverture meilleures.

Afin de mieux exploiter la data à son plein potentiel, il est primordial d'acquérir une culture data et de maîtriser les solutions qui composent le SI marketing, le fameux marketing stack.

❖ Des data scientists qui maîtrisent l'exploitation des données:

Comme évoqué dans le début de cette sous section, la donnée est au centre des pratiques marketing. Mais avec l'explosion et l'avènement des nouvelles sources de données et de leur volume, les marketeurs ne peuvent plus se contenter des grilles Excel. Des solutions intelligentes et online comme Google Sheets ont beaucoup contribué et simplifié la collaboration et le partage au sein de l'entreprise, mais restent cependant assez restreintes dans leur champ d'action. Les responsables marketing doivent disposer d'outils très sophistiqués pour rester performants et de diriger et élaborer la stratégie sur la base de la donnée qui permet de comprendre et d'approcher le client

Ces moyens associent à la fois les compétences d'un tableur, d'une plateforme de communication interne et de collaboration, d'un modèle de reporting et des techniques de gestion de projet, d'une plateforme de collaboration, d'une solution de reporting.

❖ Des BizDevOps afin de concevoir des applications orientées métiers :

Un des grands besoin que la DSI est incapable de couvrir est la capacité de créer de manière efficiente des applications en les faisant évoluer en permanence. Le but n'est pas de disposer de développeurs d'application, mais plutôt d'avoir la capacité de concevoir, réaliser et exploiter

efficacement ses applications afin de satisfaire des besoins bien étudiés (grâce à la data), ou encore pour des besoins externes la vérification de produits ou de matière première avec sa clientèle cible (le fameux product market fit).

La DSI est donc l'unique entité capable de créer des applications mobiles performantes et pérennes, des applications qui ne sont pas éternelles et ne peuvent perdurer de longues années. Pour récapituler il s'agit d'outils qui créent des MVP (minimum viable product) et saisissent des opportunités éphémères.

La fonction BizDevOps est un profil qui exige plusieurs compétences à la fois: des compétences marché (en relation avec les besoins clients), des compétences métier (conception d'une application fonctionnelle et structurée) et des compétences logicielles (capacité de concevoir et de créer une application, la développer et l'utiliser par une large population).

Ces trois types de profils regroupent les tâches des marketing technologists qui sont censés maîtriser les deux volets : technologie & SI et marketing pour mieux se plier aux impératifs du marché.

La montée en compétence des profils marketing est essentiel pour accompagner l'accélération digital, cette montée nécessite en amont une phase de formation à prévoir avant de lancer ce processus et c'est généralement un apprentissage ou une formation continue (« lifelong learning »), vu l'évolution illimitée de ces usages et technologies.

3-Le marketing numérique ou stratégie digitale, au centre de la transformation digitale :

Le marketing digital est l'un des principaux piliers de la transformation digitale. les entreprises aujourd'hui passent par des canaux digitaux pour commercialiser leurs produits , On peut citer les réseaux sociaux les sites web, les sites mobiles, ou encore les applications mobiles , elles utilisent aussi des outils plus poussés comme le SEO (référencement naturel) , le (SEM) achat de mots clés payants , le mailing ou le SMS publicitaire .

Certaines organisations commencent par la refonte de leur site web afin de s'aligner à de nouveaux standards et de rendre plus simple l'expérience client. Ce pas nécessite un état des lieux, un audit pour évaluer les besoins prioritaires.

4-La data est le carburant de la transformation digitale :

La Data et le pilier de la transformation digitale elle permet aux entreprises d'avoir accès à une infinité de données sur leurs clients, en collectant un maximum d'informations fournies et

collectées ensuite sur le web : sites consultés, vidéos téléchargées ou publiées, messages écrits, réseaux sociaux

Il existe deux moyens pour récupérer ces données ; elles sont soit collectées en interne sinon achetées à des spécialistes de la data. Les entreprises sont toujours très

La data ou la donnée est le carburant du processus de la transformation digitale et permet d'enrichir son modèle d'affaire

En plus de l'enjeu de la digitalisation de tous les métiers de l'entreprise qui est assez complexe et impératif il y a un autre défi à relever par les dirigeants qui est la collecte de la donnée à condition qu'elle ne soit pas à l'état brut mais exploitable. La Data qu'on peut trouver partout actuellement, peut être collectée via un simple acte de vente, sur internet ou via d'autres moyens. Ces données collectées peuvent être à l'origine de nouvelles sources de valeur si elles sont exploitées efficacement.

La donnée quand elle est brute elle ne sert à rien. Pour toute organisation, la donnée peut être partagée et exploitée à deux niveaux: un niveau interne, entre toutes les fonctions; et un niveau externe, en interaction avec les partenaires et fournisseurs. Le challenge de toute entreprise qui dispose de la donnée est qu'elle puisse générer de la valeur. A ce sujet une enquête a été réalisée sur le marché français et a révélé un retard de 60% des PME et ETI qui ne profitent pas de la vente directe ou relation client pour générer la donnée.

Les usages de la Data sont multiples et représentent une véritable source de création de valeur. En voici trois :

- Optimisation des processus et développement de l'allocation des ressources (gains de productivité, gestion des flux, augmentation des marges...)
- Révision des standards de production et de l'offre (hyper segmentation de l'offre, customisation...)
- Analyse prédictive réalisée par des ingénieurs BigData (dans tous les métiers : le marketing, la maintenance, la distribution...). L'exploitation des données exigent des outils de base, comme le CRM ou ERP, mais aussi des outils plus pointus et sophistiqués, s'appuyant sur de l'IA.

Conclusion :

Après avoir réalisé un tour d’horizon des différentes études réalisées par des cabinets d’études tels que McKinsey, Capgemini ou encore Roland Berger, ceci a permis de mieux cerner la notion de la transformation digitale de plus en plus citée dans le monde des affaires, nous avons par la même occasion essayé de collecter les différents déterminants qui contribuent à la réussite et la concrétisation du nouveau business model axé sur le digital, non seulement en adoptant ou en favorisant les nouvelles technologies mais aussi en mettant l’accent sur le capital humain, la data et la stratégie marketing digital. Cet article nous mènera par la suite à explorer un cas concret et faire une étude sur une entreprise pour voir comment la transformation digitale est elle instaurée et éventuellement quel est l’impact général sur son activité ceci permettra aux dirigeants de mieux cerner la notion de transformation digitale et pouvoir adopter la meilleure démarche pour la réussir et récolter ses retombées.

BIBLIOGRAPHIE:

Accenture, 2016b. «Performance digitale des entreprises françaises», Accenture, 2016

Alter, N., (2002), L'innovation: un processus collectif ambigu, Les logiques de l'innovation: Approches pluridisciplinaires, N. Alter (éds), (pp. 15-40), Paris, La Découverte

Adler Nancy I., « Comportement Organisationnel, Une approche Multiculturelle », Les Éditions Reynald Goulet, Canada, 1994. • Adams D., Nelson R. & Todd P., « Perceived usefulness, ease of use, and usage of information technology :

Bollinger Daniel et Hofstede Geert, « Les différences culturelles dans le management. Comment chaque pays gère-t-il ses hommes? », Les éditions d'organisation, 1987.

Samuelson & Nordhaus, *Macro-économie*, [Paris : Ed. d'organisation, 1995.](#) • Darreau, Philippe, et Bordes-Marcilloux, Christian, *Croissance et politique économique*, de Boeck, 2002, Solow, Robert, « A Contribution to the Theory of Economic Growth », *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 70, No. 1 (Fév. 1956), pp. 65-94.