

Introduction à la gestion

La transformation digitale

Ce cours vous est proposé par Denis Chabault, Maître de Conférences HDR – enseignant chercheur en Sciences de Gestion au sein de l'Université Paris Saclay et par AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.

Table des matières

Introduction.....	2
Qu'est-ce que la transformation digitale ?.....	2
Définition	2
Transformation numérique ou digitale ?	3
Les motifs de la transformation digitale	3
La maturité digitale	5
Les 3 niveaux de maturité digitale	5
Les « objets » de la transformation digitale.....	6
Le processus de la transformation digitale.....	7
Les étapes du processus de transformation digitale	7
Les intérêts et les difficultés de la transformation digitale.....	9
Les intérêts de la transformation digitale	9
Les difficultés de la transformation digitale	10
Conclusion	10
Références	11

Introduction

Ce cours est intitulé la transformation digitale.

Il a pour objectif spécifique d'aider comprendre ce qu'est la transformation digitale et de savoir identifier les points clés à prendre en compte pour la transformation digitale d'une entreprise.

Dans ce cours, nous allons tout d'abord évoquer ce qu'est la transformation digitale. Nous ferons ensuite la distinction entre transformation numérique et transformation digitale. Ces éléments nous permettront d'évoquer les motifs de la transformation digitale. Nous appréhenderons ensuite la question de la maturité digitale. Nous verrons les différents « objets » de transformation digitale qui existent. Nous aborderons les différentes étapes de la transformation digitale. Nous terminerons le cours en évoquant les intérêts et les difficultés de la transformation digitale.

Qu'est-ce que la transformation digitale ?

Quand on parle de digital, on pense naturellement aux outils digitaux, aux smartphones, tablettes, objets connectés, etc. qui se sont popularisés et sont maintenant des objets de la vie courante.

Mais la transformation digitale va au-delà des outils digitaux.

Définition

La transformation digitale est :

« un processus global de transformation de l'entreprise qui la conduit à revoir ses modalités de collaboration avec les clients, ses processus de travail interne, et parfois même son business model » (Dudezert, 2018, p16)

La transformation digitale n'est pas qu'une mise à niveau technologique passant par la digitalisation des outils et des processus.

C'est une nouvelle façon de créer de la valeur en repensant son métier et ses activités dans un contexte digital.

Transformation numérique ou digitale ?

On oppose souvent la transformation digitale à la transformation numérique, voire parfois on confond les deux termes.

Dans la réalité, ce sont deux éléments différents.

La **transformation numérique** renvoie plus spécifiquement à une dimension technique, voire technologique.

C'est par exemple la transformation d'un document physique par un fichier numérique ; on parle par exemple de zéro papier dans les entreprises.

La **transformation digitale** est plus globale. A l'origine le mot français "digital" se rapporte au mot "doigt" en français. La transformation digitale renvoie donc à l'intégration des technologies digitales (smartphones, tablettes, internet, etc.) à la fois dans le quotidien des consommateurs mais aussi dans le concret des entreprises.

Concrètement, le numérique est issu de la relation qui s'est imposée entre l'Homme et la machine, l'ordinateur. Le digital quant à lui, va plus loin, en plaçant l'Homme autrement dit l'utilisateur, comme acteur majeur du système.

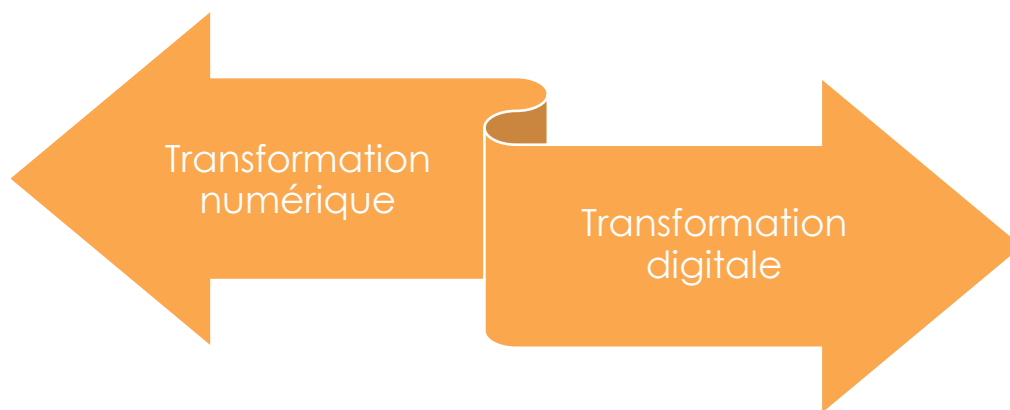


Figure 1. Transformation numérique ou digitale ?

Les motifs de la transformation digitale

Les entreprises mettent en place une transformation digitale pour **4 types de raisons différentes**.

Evolution de la source de création de valeur :

Il s'agit notamment de considérer différemment les attentes des clients qui sont notamment en attente de construire une nouvelle relation avec les entreprises, avec notamment davantage de proximité, une individualisation de la relation commerciale, etc. Cela nécessite donc de

développer de nouveaux produits, de nouveaux services qui vont créer de la valeur pour le client dans ce contexte spécifique.

Évolution des attentes des salariés :

Les salariés des entreprises ont des attentes qui évoluent avec parfois des écarts importants en termes de générations au travail et la question de la fidélisation des salariés des générations nés avec les outils digitaux et qui sont notamment en attente de travail plus souple, plus flexible, davantage digitalisé. Les technologies de l'information et de la communication peuvent aider à formaliser des organisations plates, agiles, du travail en petites équipes, etc.

La nécessité de réduire les coûts :

La concurrence accrue dans la plupart des secteurs d'activités, les différentes crises économiques, etc. poussent les entreprises à devoir rationaliser leurs modes de fonctionnement. La transformation digitale, en s'appuyant sur des outils efficaces est un bon moyen pour optimiser, voire dématérialiser l'acte productif afin de faire baisser les coûts de l'entreprise.

La peur de « l'ubérisation » :

De nombreux secteurs d'activités se digitalisent, des innovations successives rendent certaines activités caduques, voire inutiles. La transformation digitale permet de maîtriser les changements nécessaires au développement d'un avantage concurrentiel sur le long terme dans un nouvel environnement digital.

La maturité digitale

Quand on parle de transformation digitale, on parle notamment de **maturité digitale**.

Concrètement, cela signifie qu'une entreprise peut être plus ou moins mur, plus ou moins en avance sur sa transformation digitale à 3 niveaux différents.

Les 3 niveaux de maturité digitale

La maturité digitale technologique :

Ce sont les outils mis en place pour fluidifier les processus, ou technologies permettant de délivrer un meilleur service.

La maturité digitale perçue par l'utilisateur :

Ce sont les différents services, fonctionnalités ou contenus numériques utilisés par les acteurs de l'entreprise, mais aussi par ses clients qui sont aussi les utilisateurs des produits/services proposés par l'entreprise.

La maturité digitale organisationnelle :

C'est la capacité à piloter les chantiers digitaux et la culture digitale, dans un mode agile, adaptable et en cohérence avec les marchés sur lesquels elle est implantée.

Dans les faits, l'atteinte de la maturité digitale sera inévitablement un mélange harmonieux des 3 axes cités, avec au centre : l'utilisateur, qu'il soit client, prospect, ou encore salarié ou futur salarié de l'entreprise.

Les « objets » de la transformation digitale

Au regard de ces éléments, on peut également dire que la transformation digitale concerne donc spécifiquement 3 « objets » pour les entreprises.

- Un premier **niveau interne** : la transformation digitale c'est la transformation des **pratiques de travail internes** : vers une organisation plus collaborative, plate, moins centralisée et laissant une plus large autonomie d'action aux individus. Cela nécessite un changement dans la culture de la pratique du travail : « créer un état d'esprit numérique au sein de l'entreprise »
- Un second **niveau externe** : la transformation digitale c'est également en externe la transformation de la **relation avec le client** : créer davantage de proximité, individualiser la relation, être davantage réactif, etc. Tout cela sans paraître trop intrusif.
- Un troisième niveau qui concerne la transformation de **la chaîne de valeur** de l'entreprise et de son **business model** : proposer de nouveaux produits, de nouveaux services, valoriser différemment les maillons de la chaîne de valeur, etc.

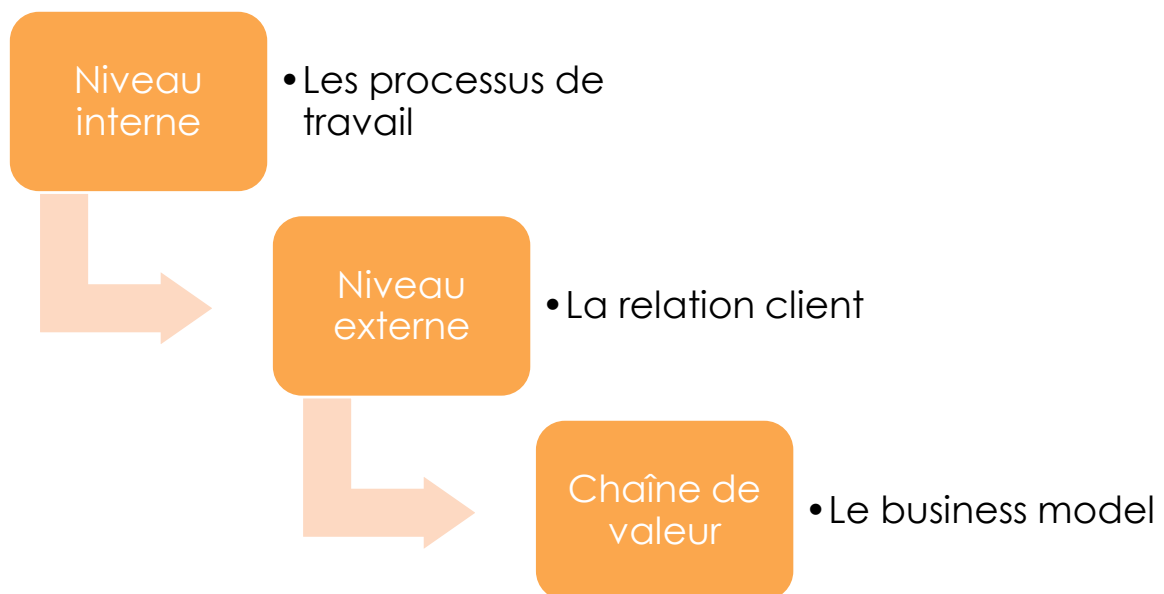


Figure 2. Les « objet » de la transformation digitale

Le processus de la transformation digitale

Nous venons d'évoquer le fait que la transformation digitale désigne le processus consistant à intégrer totalement les technologies digitales dans l'ensemble des activités de son entreprise.

Il s'agit d'un processus plus ou moins long selon la taille de l'organisation, son secteur d'activité ou encore la volonté affichée par la direction de s'engager dans cette transition. La mutation à l'œuvre va se traduire par un passage d'un modèle classique, où les outils numériques soutenaient partiellement l'activité, à un modèle entièrement façonné par le numérique où les frontières entre l'entreprise et le digital sont totalement modifiées.

Ce bouleversement est vécu à toutes les échelles de l'entreprise, aussi bien par la direction, les salariés, les clients, les fournisseurs, les partenaires et plus généralement, toutes les parties prenantes.

Les étapes du processus de transformation digitale

Évaluer le degré de maturité de l'entreprise :

Il s'agit tout d'abord de réaliser un audit, un diagnostic de la situation de l'entreprise par rapport à sa maîtrise des technologies. Il s'agit donc de répondre à quelques questions : comment fonctionne l'entreprise, quels sont les outils ? Qui les utilise ou les maîtrise ? Quelle est notre satisfaction client ? Notre chaîne de valeur est-elle optimale ? Il s'agit donc de brosser le portrait détaillé de la situation vis-à-vis des 3 dimensions évoquées plus haut.

Définir une stratégie digitale à partir d'objectifs clairs :

Il s'agit également de définir clairement la stratégie digitale et les objectifs que l'on souhaite atteindre à travers sa mise en œuvre. L'implication des dirigeants à ce stade est essentielle. Ce sont eux qui donnent l'impulsion, la vision, la trajectoire que l'entreprise doit prendre.

Sensibiliser et former les collaborateurs :

L'humain doit être le moteur qui impulse l'innovation et la transformation numérique. Dans ce cadre, il est essentiel que les salariés de l'entreprise soient impliqués dans ce processus de transformation. Il s'agit à la fois de lever la résistance au changement mais aussi de recueillir le sentiment des collaborateurs pour pouvoir les accompagner et les impliquer concrètement dans le projet de transformation digitale.

Adopter une démarche « test & learn » :

La transformation digitale étant par nature incertaine, itérative et continue, il est essentiel de mettre en œuvre des processus permettant d'avoir un retour en continu sur les acquis assimilés et les axes d'amélioration, afin d'apporter des correctifs et des évolutions en continu sur les process, les outils, etc.

En fonctionnant par itérations et en faisant des points réguliers, il sera possible d'améliorer certaines pratiques, certains usages et perfectionner dans le temps la transformation digitale.

Utiliser les données au service de l'expérience client :

Pour **réussir la transformation digitale**, il est nécessaire de déployer les technologies du numérique au service de l'expérience des clients (site internet, emails, réseaux sociaux, chatbot, etc.). Cette stratégie dite « customer centric » va de pair avec l'analyse des données qui se révéleront indispensable pour la mise en place et l'optimisation de la transformation digitale.



Figure 3. Le processus de la transformation digitale

Les intérêts et les difficultés de la transformation digitale.

La stratégie de transformation digitale présente un certain nombre d'intérêts et de risques spécifiques.

Les intérêts de la transformation digitale

La transformation digitale présente de multiples intérêts.

Amélioration de la satisfaction client :

La possibilité d'avoir davantage de proximité avec le client, d'avoir des relations sur Internet, de pouvoir faire des achats en ligne, etc. Sont des éléments de nature à largement améliorer la satisfaction client.

Amélioration du chiffre d'affaires :

La transformation digitale permet de générer du chiffre d'affaires grâce à de nouveaux concepts commerciaux, notamment grâce au commerce en ligne, aux applications mobiles, etc. Ce concept économique a largement contribué au développement et au succès des startups, qui ont su exploiter la transformation digitale pour améliorer leur activité à peu de frais.

Gain d'efficacité et de productivité :

La transformation digitale permet de gagner en efficacité grâce au poste de travail numérique ou digitalisé. Les solutions numériques contribuent à l'automatisation des process, qui sont dès lors plus rapides et plus sûrs. Dans les unités de production, elle se révèle incontournable et permet d'augmenter la productivité. En somme, la transformation digitale permet d'optimiser les process internes.

Une meilleure expérience collaborateur :

La possibilité de se joindre plus facilement, de collaborer avec les collègues, de s'ouvrir à de nouvelles opportunités internes sont autant de facteurs généralement appréciés par les collaborateurs.

Remarque

Ces éléments ne sont pas exhaustifs et d'autres intérêts peuvent être mentionnés comme le maintien de la position concurrentielle, l'innovation ou encore l'image de marque de l'entreprise.

Les difficultés de la transformation digitale

Il existe plusieurs difficultés auxquelles les entreprises se confrontent quand elles veulent s'orienter vers une transformation digitale. Voici les **4 freins principaux**.

Le poids de l'organisation :

La question de la mutation digitale est d'abord une question liée à l'entreprise (valeurs, vision, ambition) et son business model.

Se transformer implique en effet des évolutions en termes de culture, une organisation moins en silos, moins rigide, plus souple, etc. toutes ces évolutions impliquent généralement des changements importants susceptibles de générer des tensions ou des résistances dans l'entreprise.

Le déficit de compétences numériques :

La transformation digitale implique également des changements en termes de systèmes d'informations, de technologies. Il ne s'agit donc pas de se limiter à l'ouverture d'une page Facebook ou de faire de la publicité en ligne. L'appropriation des outils digitaux demande du temps, de l'investissement, de la volonté et surtout de la formation pour maîtriser les différents outils et les approches.

Le manque de marge financière :

La transformation digitale implique des investissements, dans de nouveaux outils, dans de la formation, dans du recrutement, dans de nouveaux équipements, etc.

Le manque d'implication des dirigeants :

Enfin, le niveau d'acculturation des dirigeants à la question digitale est parfois limité. La plupart du temps esseulés, ils regardent ces évolutions avec crainte et méfiance, et freinent toute initiative. Ils y vont mais sans toujours mettre l'énergie nécessaire.

Conclusion

La transformation digitale des entreprises est un défi majeur à relever.

Aujourd'hui, les entreprises n'ont plus vraiment le choix que d'évoluer au risque de se faire mettre hors-jeu de l'échiquier concurrentiel.

Références

Dudézert, Aurélie, (2018). La transformation digitale des entreprises. Paris : La Découverte.

Timsit J.P., (2018), Stratégie digitale: Méthodes et techniques pour créer de la valeur, Vuibert.

Comment citer ce cours ?

Introduction à la gestion, Denis Chabault, AUNEGe (<http://aunege.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Cette œuvre est mise à disposition dans le respect de la législation française protégeant le droit d'auteur, selon les termes du contrat de licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). En cas de conflit entre la législation française et les termes de ce contrat de licence, la clause non conforme à la législation française est réputée non écrite. Si la clause constitue un élément déterminant de l'engagement des parties ou de l'une d'elles, sa nullité emporte celle du contrat de licence tout entier.

Figures

Figure 1. Transformation numérique ou digitale ?	3
Figure 2. Les « objet » de la transformation digitale	6
Figure 3. Le processus de la transformation digitale	8