

Pascal DELORME
Jilani DJELLALIL

La transformation digitale

Saisir les opportunités
du numérique
pour l'entreprise

DUNOD

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



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^{er} 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

ISBN 978-2-10-073022-3

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.

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	1
PARTIE 1	
COMPRENDRE POUR AGIR : LES ENJEUX CLÉS DU DIGITAL	
1 Les révolutions du digital	7
2 Marketing et engagement	17
Quelques données sur le digital	17
Vers une société organisée autour de l'information et de la donnée	18
Les nouveaux consommateurs	19
La nouvelle consommation	33
L'excellence dans le commerce	35
Le marketing dans tous ses états	39
Changer son <i>business model</i>	49
3 L'expérience client	53
La concurrence des canaux est dépassée	53
Construire une expérience client autour des usages	56
Une stratégie mobile réussie	58
4 Innovations et technologies	63
<i>No limit !</i>	63
« <i>Innovate, don't duplicate !</i> »	65
Les nouvelles nouvelles technologies	71
5 Les ruptures à l'œuvre : exemples parlants	85

PARTIE 2

CONDUIRE LA TRANSFORMATION DIGITALE

6 Prendre ses marques	95
Des bouleversements sans précédent	95
Et pourtant	100
Les <i>business models</i> bougent	103
Comprendre le processus de déclin pour l'éviter	106
Un redressement digital : Starbucks Coffee	110
Les ingrédients du succès	113
Quel modèle de changement ?	118
 7 Un modèle pour construire et piloter la transformation digitale	 125
Pour une approche globale de la transformation digitale	125
L'environnement	131
Le customership	136
L'activité	145
Le membership	158
Culture et règles	162
L'organisation digitale	169
Le leadership	174

PARTIE 3

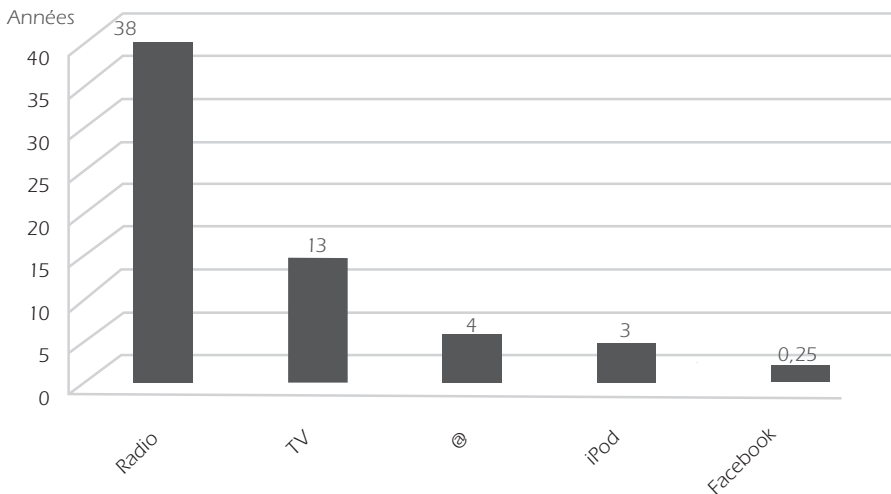
QUE FAIT-ON LUNDI ?

Environnement : mesurer l'avancement du virage digital de l'entreprise et surveiller celui des concurrents	182
1. Leadership : incarner l'accélération digitale	184
2. Culture et règles : structurer son ouverture digitale	189
3. Membership : instituer la « mixité digitale »	193
4. Activité : consolider le socle technique digital	195
5. Customership : comprendre son écosystème client	198
 Conclusion	 201
Lexique	205
Index des entreprises	207
Index général	211

INTRODUCTION

Le digital est une matière vivante. Sa rapidité d'évolution met à rude épreuve les entreprises, tant les constantes de temps des technologies (la célèbre loi de Moore entre autres) et celles des organisations (c'est-à-dire ce qui a trait à l'humain) sont éloignées. Pour autant, la vitesse d'adoption des nouveaux usages par les utilisateurs et les consommateurs est, elle, très rapide car les nouveaux acteurs du digital ont à cœur d'inventer une expérience et des usages accessibles au plus grand nombre (les tablettes ont conquis les seniors plus rapidement et efficacement que les PC).

Le graphique ci-dessous indique le délai nécessaire pour atteindre 50 millions de foyers équipés. L'accélération est vertigineuse. C'est là un des premiers enjeux du digital : minimiser le nombre des entreprises (et encore plus des êtres humains ; mais ce n'est pas ici notre propos) qui resteront à la traîne, sur le bord de la route ou disparaîtront tout simplement.



Le délai pour atteindre 50 millions de foyers équipés

Baucoup de choses sont faites, dans le digital, pour « exclure », à commencer par le jargon utilisé, souvent des anglicismes, présenté schématiquement ci-dessous (un lexique des termes utilisés et leur définition figure en fin d'ouvrage).



Un extrait du vocabulaire digital

Nous nous attacherons, tout au long de cet ouvrage, à éclairer les tenants et les aboutissants des évolutions sans précédent auxquelles sont confrontées les entreprises et dont la révolution digitale est la matrice.

Notre ambition est de donner au lecteur les clés pour les comprendre, les démystifier et évaluer les impacts pour l'entreprise, en particulier, ou son secteur d'activité.

Notre objectif est simple : proposer dans un ouvrage accessible, destiné aux dirigeants d'entreprises de taille moyenne ou grande, un modèle pour passer à l'acte et engager une transformation digitale indispensable pour préparer l'entreprise aux évolutions majeures des marchés, sous les effets cumulés des nouveaux comportements des consommateurs, des nouveaux

usages, des nouveaux modes de consommation, des *business models* associés et, bien sûr, des évolutions technologiques.

Nous développons nos analyses et nos propositions en trois parties.

La première partie vise à décrire les bouleversements digitaux avec le souci d'explicitier les changements qui sont à l'œuvre et le potentiel de transformation sous-tendu, non pas dans l'espoir utopique de « prédire » un avenir, mais pour donner des clés de lecture. Nous avons volontairement focalisé notre analyse sur la transformation qui agit sur l'interaction entre l'entreprise et ses marchés. Une autre transformation moins « glamour », mais tout aussi importante, est à l'œuvre dans l'amélioration de l'efficacité au sens très large du fonctionnement de l'entreprise (mieux collaborer, simplifier, prédire et anticiper, accélérer...). Cette transformation se situe plus dans l'amélioration continue de l'existant que dans les approches « futuristes » à l'œuvre dans la première.

La deuxième partie porte sur la transformation digitale à proprement parler, qui possède les caractéristiques de toutes les transformations à ceci près qu'elle est plus large, plus profonde et des plus délicates à conduire. Il nous fallait proposer, avec un modèle global, simple et robuste, les composantes nécessaires à l'élaboration d'une trajectoire. Plusieurs exemples sont présentés.

La troisième partie propose une série de chantiers à lancer en priorité, même si chaque situation reste spécifique, dès lundi prochain !

PARTIE 1

COMPRENDRE POUR AGIR : LES ENJEUX CLÉS DU DIGITAL

La révolution digitale actuelle n'est pas la première que connaissent nos sociétés. L'arrivée d'Internet en 1995-1998 a bouleversé la donne, essentiellement en matière de distribution, puisque la plupart des projets visaient à créer un site web et à développer les ventes en ligne, à commencer par les industries les plus en pointe comme le voyage (Expedia s'est lancée en 1996 comme filiale de Microsoft).

Aujourd'hui, l'arrivée des mobiles puis des objets connectés, la présence du réseau n'importe où et n'importe quand, la prolifération des capteurs et des téraoctets qu'ils génèrent permettent d'imaginer, souvent à court terme, des services presque sans limite.

Nous allons nous attacher dans cette première partie à décrire de la manière la plus concrète possible les éléments constituant ce que beaucoup désignent comme « la transformation digitale ». C'est probablement plus une transition vers un nouvel état où tout sera digital : on ne parlera alors plus de marketing digital, d'expérience digitale ou de technologies digitales, mais simplement d'une nouvelle ère où la connexion et l'interaction permanentes seront pour les consommateurs et les utilisateurs un vécu quotidien. Nous donnerons pour chacun de ces éléments des exemples concrets d'usages pour le client ou l'utilisateur : tous ces progrès technologiques, par ailleurs fascinants, n'ont d'intérêt que pour l'homme.

Mieux vivre, gagner et choisir son temps, mieux travailler, améliorer le plaisir et la qualité de vie, connaître le monde et ses habitants, mais aussi développer les entreprises et la présence française dans cette révolution sont les véritables enjeux de la transformation digitale.

