

# Transformation digitale : de la communication à la disruption



Beaucoup de marques donnent l'impression d'être digitales parce qu'elles communiquent habilement sur les réseaux sociaux, ont un site *responsive*<sup>1</sup> et une application, ou encore parce qu'elles ont nommé un directeur du digital... Or effectuer sa transformation digitale ne relève pas d'une unique posture de communication digitale.

La communication digitale est certes nécessaire, mais elle ne constitue qu'un vernis venant enjoliver un changement en profondeur, lequel doit primer. Avant de parler de transformation numérique (ou digitale – les deux termes étant synonymes, indépendamment des querelles de chapelles-mosquées-synagogues-rien selon vos convictions), il convient d'observer que les transformations liées au numérique sont de trois ordres.

- L'automatisation : un automate – ou un robot – exécute *via* un programme une séquence d'opérations souvent fastidieuses, ennuyeuses ou répétitives.
- La dématérialisation : un objet de la vie physique – ou plus souvent un document – est numérisé sous forme de fichier informatique, ce qui permet d'effectuer de

\* Consultant, responsable du programme *Time to Taste* à La Poste

nombreux traitements impossibles dans l'univers matériel (extractions, analyse de données, recoupements et corrélations... qui peuvent être exploitées pour le marketing des marques).

- La désintermédiation : un acteur modifie la chaîne de valeur en la simplifiant, souvent pour le bénéfice du client (par exemple Airbnb).

Ces changements sont autant de possibilités à exploiter, tant par de nouveaux entrants que par des organisations traditionnelles qui réussiraient à se repenser et se disrupter elles-mêmes (processus, *business models*, produits et services notamment). Ces évolutions apparaissent nécessaires pour ne pas se faire « ubériser » ou « kodakiser ». Dans le premier cas, la combinaison du smartphone et de la géolocalisation, alliée à un parc de véhicules s'appuyant sur un algorithme performant, ont permis de concurrencer les taxis (avec, comme avantage notable, une anticipation du prix de la course). Dans le second cas, l'entreprise maîtrisait la technologie nécessaire au lancement d'offres numériques au côté de ses offres argentiques mais, pour des raisons liées à une peur de cannibalisation interne, elle n'a pas franchi le pas. Il y aurait eu

une concurrence interne entre deux *business units* : la traditionnelle, déclinante, et la nouvelle, prometteuse. Ces deux exemples mettent en exergue le caractère indispensable d'un arbitrage au plus haut niveau et d'une vision de la stratégie par le PDG au-delà des guerres potentielles de silos. Dans un autre registre – indépendamment de Tesla, qui peine à passer à l'échelle –, les constructeurs automobiles traditionnels ont pour la plupart fait le pari de développer une gamme électrique (la belle alliance Renault-Nissan-Mitsubishi par exemple), ce qui oblige à maintenir deux gammes (Clio et Micra côté véhicules essences et diesel vs Zoe et Leaf côté véhicules électriques) et gérer une transition avec d'autres structures de coût, des *business models* nouveaux et une cannibalisation entre anciennes et nouvelles offres.

Il est à noter que ni Uber ni Airbnb ne disposaient au départ des ressources indispensables à leur prestation (les voitures dans le premier cas, les logements dans le second). Le numérique, avec les technologies qu'il emporte (intelligence artificielle, big data, *cloud*, blockchain, Internet des objets, etc.) et les potentialités qui en découlent (avec la conjonction du mobile, des médias sociaux, etc.), est un

facteur d'accélération du changement.

## Transformation digitale et bonnes pratiques

La transformation numérique porte sur la transformation de ce que produit l'organisation selon deux composantes : la première, matérielle, et la seconde, informationnelle. Selon le secteur d'activité de l'entreprise, la composante matérielle sera plus ou moins importante au départ : une entreprise qui produit naturellement des données aura peu ou pas de composante matérielle, alors qu'une entreprise produisant des biens physiques fondera une part importante de sa valeur ajoutée sur cette composante. La valeur globale d'un bien résulte, non seulement de sa

valeur réelle (qu'elle soit matérielle ou immatérielle), mais également de la valeur informationnelle qui l'entoure :

par exemple, pour une entreprise qui produit des œufs, non seulement le produit œuf en lui-même, mais aussi l'information sur ce produit (date de ponte, date limite de consommation, mode de production, traçabilité, etc.). Cette valeur est

par ailleurs accrue par les potentialités d'interconnexion de la marque avec

son écosystème grâce au numérique. La transformation digitale a pour objectif d'augmenter la valeur de l'information dans les produits et services : en ce sens, elle est stratégique. Pour une entreprise, cela peut passer par une numérisation de toutes les informations la concernant, qu'elles soient produites par elle-même ou par son écosystème – dont ses clients, fournisseurs, partenaires... –, y compris les informations archivées si elle dispose d'un historique, afin de rendre l'information disponible le plus rapidement possible.

La transformation digitale peut conduire à revoir le *business model* de l'entreprise, ses API (Application Programming Interface) cœurs de métier, à l'amener vers une logique omnicanale au service des clients, utilisateurs, etc. Pour disposer des ingrédients pour augmenter la probabilité de réussite de la transformation digitale de sa marque, les bonnes pratiques des neuf fantastiques<sup>2</sup> (GAFAM et NATU<sup>3</sup>) sont à avoir présentes à l'esprit.

1 - Un site responsive est un site qui est pensé dans le développement pour s'afficher différemment sur mobile, tablette et PC.

2 - David Fayon, Made in Silicon Valley – Du numérique en Amérique, Pearson, 2017.

3 - Netflix, Airbnb, Tesla et Uber

La transformation digitale consiste à conduire le changement des *business models* et de l'écosystème d'une entreprise en s'appuyant sur les techniques numériques.

La transformation digitale consiste donc à conduire le changement des *business models* et de l'écosystème d'une entreprise en s'appuyant sur les techniques numériques. Mais elle est aussi liée à une transformation des clients, de leurs usages, de leurs comportements, de leurs habitudes et de leurs attentes. Ce sont ces changements auxquels les entreprises doivent s'adapter. Concrètement, cette évolution doit obliger les entreprises à passer d'un fonctionnement centré sur l'interne et son offre (avec embauche de commerciaux pour vendre ce qui est produit) à un fonctionnement piloté par les clients, leurs besoins et leurs attentes. Concrètement, la transformation digitale de l'entreprise permet de garder un avantage concurrentiel relatif.

### Leviers et composantes pour agir

Dans le livre *Transformation digitale 2.0*<sup>4</sup> qui vient de paraître, un modèle qui permet de mesurer la maturité numérique des marques est proposé. Celui-ci comprend six leviers. Une *stratégie* est définie par une *organisation*, laquelle a du *personnel* qui bâtit une *offre*. Celle-ci repose sur des *technologies* et de *l'innovation*, et elle interagit dans un *environnement*. Pour les marques et pour chacun des leviers, des indicateurs ont été définis pour mesurer sur une échelle d'exigences croissantes (de 0 à 5) le niveau de maturité numérique atteint. Voici un aperçu des éléments sur lesquels doivent se pencher les marques...

- Les choix techniques d'infrastructure, de *cloud*, d'API : les API ouvertes offrant la possibilité de développements externes réalisés par un écosystème (l'intérêt est que l'application phare de la marque devienne une plateforme pour attirer une communauté de développeurs, start-uppeurs, écoles, universités, etc.).
- L'omnicanalité (face-à-face, téléphone, SMS, réseaux sociaux, *chat*, etc.) dans la relation client, avec un historique agrégé selon les canaux.
- La complémentarité et la cohérence entre les canaux pour être dans une logique « phygitale ».
- La présence sur les réseaux-cibles où se trouvent ses clients et prospects (par exemple Instagram ou Snapchat pour les 15-25 ans).
- L'expérience utilisateur du design des produits et des services.
- La logique de POC pour imaginer, mettre en œuvre et tester grandeur nature les nouveaux services et produits de la marque.

- Dans le cadre de la version bêta permanente, il est désormais important pour une marque de tirer profit de son écosystème en intégrant les retours sur une version provisoire d'un service pour l'améliorer. Ceci est vrai pour les applications informatiques, où il devient utopique de vouloir réaliser l'ensemble des tests du fait de la profusion des navigateurs (Chrome, Safari, Opera, Explorer, Firefox, etc.), des systèmes d'exploitation, des outils (PC fixe et mobile, smartphone, tablette, etc.) et des versions, ce qui génère une explosion combinatoire.

- L'apport des réseaux sociaux, qui permettent le partage d'idées, le recueil d'avis, de commentaires, mais également de soumettre au vote des internautes des propositions de nouveaux services (ce que fait par exemple Michel & Augustin).

- Le concept d'ambassadeurs de la marque qui vont, tant sur les réseaux sociaux que dans la vie physique, vanter les produits et services de la marque avec des éléments crédibles et factuels à l'appui.

- La surveillance de l'e-réputation – le risque de *bad buzz* a pris une importance accrue –, avec des systèmes d'alerte permettant la mise en œuvre rapide d'une cellule de crise.

- La culture numérique des collaborateurs et de l'écosystème.

- Les nouveaux usages liés à la mobilité et à la géolocalisation, qu'il convient d'anticiper et d'accompagner.

- La prévision d'un mode dégradé en cas de panne, d'absence de réseau, de géolocalisation, de batterie, etc. pour assurer la continuité de service et le reporting associé dans les systèmes d'information

(vente, logistique et suivi, etc.).

- Une gestion e-logistique et e-marketing centrée sur les données, pour être au service des clients avec une symétrie des attentions entre clients et personnels de la marque.

- L'intégration du RGPD et des contraintes juridiques, qui peuvent aussi être des leviers de développement et non des contraintes ; le lobbying de la marque pour favoriser le développement de son offre.

Les marques sont dans une logique darwinienne d'adaptation aux marchés, de plus en plus en « 1 to 1 », très personnalisé en profitant des données, de la géolocalisation, des envies des clients ou prospects. Dans ce cadre, la transformation digitale, qui fait appel aux technologies numériques, est cruciale pour leur développement... ■



4 - David Fayon et Michaël Tartar, Pearson, 2019.