

# LES 10 TENDANCES STRUCTURANTES DE LA TRANSITION NUMERIQUE

Présence sur les **nouveaux espaces de création de valeur**, prise en compte des **pratiques émergentes** dans la sphère sociétale, structure **agile** et processus **d'innovation** ouverte, souplesse de la chaîne de valeur, gouvernance et leadership... Tels sont les **enjeux** de l'entreprise numérique qui sont abordés et décrits dans ce document.<sup>1</sup>

Tous ces phénomènes modifient par ailleurs de nombreux aspects de la vie en société et constituent pour les entreprises une **inévitabile transition numérique**. Ces mutations représentent non seulement une formidable **opportunité de croissance** mais induisent de **repenser la stratégie** d'entreprise et donc son modèle d'affaires.

**10 tendances structurantes** de la transition numérique ont ainsi été identifiées et regroupées en trois grands axes caractéristiques de l'entreprise :

- **Primauté de l'expérience client**
- **Organisation et management**
- **Ressources et flux**

C'est l'ensemble de ces 10 tendances qu'il convient de considérer de manière **interdépendante** pour comprendre le phénomène de la transition numérique et son impact sur la stratégie de l'entreprise.

Il s'agit *in fine* d'identifier **en quoi la transition numérique doit transformer la vision stratégique actuelle de l'entreprise**.

## PRIMAUTE DE L'EXPERIENCE CLIENT

L'émergence du numérique au sein de notre société modifie le comportement des consommateurs, intensifie la concurrence entre les entreprises et ouvre de nouveaux marchés. Pour répondre à ces défis, l'entreprise doit repenser dans son ensemble ses relations avec le client. En premier lieu, elle doit saisir l'opportunité offerte par Internet **d'impliquer le client dans sa chaîne de valeur**, en ouvrant son espace de **co-création de valeur**, afin de coller au plus près à ses attentes et lui apporter les produits et les **services associés** dont il a besoin. La création d'un **écosystème d'offre** vient compléter cette démarche. Il permet à l'entreprise, grâce à une approche cross-canal, de fidéliser le client et de s'ouvrir à de nouveaux marchés émergents. Enfin, l'entreprise est face à un dernier défi, celui **d'animer sa communauté de fans** dans son écosystème et sur les réseaux sociaux, afin d'en faire un relais de communication efficace et de

---

<sup>1</sup> Cette synthèse a été réalisée dans le cadre d'un partenariat entre HEC-MINES (Yohan Bittan, Stéphane Cutajar, Hélène Lambrey, Kayne Michel, Robin Loué) et le CIGREF (Anne-Sophie Boisard).

croissance durable. Il faudra toutefois être attentif à vérifier si ce dernier défi est pérenne ou n'est qu'un phénomène de mode comme le montrent certaines entreprises qui se désengagent des réseaux sociaux.

### ***Tendance n°1 :***

#### ***Les services associés : de la proposition de valeur à l'expérience client***

La conjonction de l'hyper-compétition caractéristique du contexte économique actuel avec la multiplication des artefacts numériques rend **l'avantage concurrentiel** d'une entreprise **éphémère**. Le produit seul, n'est plus différenciant : l'avantage concurrentiel s'opère désormais au travers des **services associés**. Il ne s'agit plus de proposer aux clients un produit, mais une **expérience**. Ainsi, la transition numérique casse la vision traditionnelle de l'entreprise, et ouvre l'espace de co-crédation de valeur dans lequel s'intègre aussi le client, dans ses formes multiples, grâce notamment à la customisation.

### ***Tendance n°2 :***

#### ***La plateforme clients : un espace central de promotion de l'expérience client***

Dans un contexte hyper-compétitif, avec un développement de multiples canaux de communication et de commerce, une personnalisation des produits et des services associés, **la plateforme client** devient un **espace central de promotion** de l'expérience client.

Pour tirer profit de la présence des clients sur les espaces numériques, l'entreprise doit donc non seulement intégrer le client au sein de l'espace de co-crédation de valeur, mais en plus **créer un écosystème autour de sa marque**, de ses produits, reposant sur une plateforme clients, pour permettre sa différenciation.

### ***Tendance n°3 :***

#### ***L'importance d'une communication interactive avec les communautés de fans pour tirer partie de leur influence***

Face à l'apparition de **communautés de fans** sur les **réseaux sociaux** et à leur influence grandissante, les enjeux pour l'entreprise portent à la fois sur son **e-réputation** mais aussi sur la récupération d'*insights*-clients, le *crowdsourcing* et l'utilisation de ces communautés comme un **relais de communication et d'influence**.

La gestion de ces communautés, réunies autour d'un univers de besoins ou de passions communes représentent de multiples challenges pour l'entreprise numérique : rapprocher au maximum l'identité des communautés de l'image de marque qu'elle souhaite renvoyer, entretenir la vie et l'attractivité des communautés et pour finir **convertir les liens organiques** qui organisent les communautés de fans en **liens transactionnels**.

## **ORGANISATION ET MANAGEMENT**

L'ensemble des transformations numériques montrent qu'il est primordial d'accepter que la création de valeur soit entrée dans une **dynamique collective**. Aussi, les exigences managériales et structurelles deviennent claires : rendre les **communications organisationnelles** plus **transparentes** pour **partager une vision stratégique commune**, adopter une architecture agile et ouverte vers tout l'écosystème de l'entreprise, mettre en place un **mode de gouvernance** fondé sur la **concertation** et **l'implication de tous les acteurs** de la chaîne de valeur.

**Tendance n°4 :**

***L'adoption d'une démarche d'open innovation pour engendrer de nouveaux avantages compétitifs***

L'**open innovation** répond à la réduction du *time to market*, l'accroissement exponentiel des sources d'idées, l'essor des modes de communication digitaux interactifs et le **besoin de réactivité et de différenciation**. Les enjeux de l'adoption d'une démarche d'open innovation consistent en un meilleur partage des risques sur des marchés incertains et en pleine évolution. Un équilibre doit être toutefois trouvé entre le nombre potentiel de partenaires et l'intensité des partenariats. L'adoption d'une démarche d'open innovation n'empêche pas, par ailleurs, la coexistence dans l'entreprise de modèles plus traditionnels de construction de l'innovation.

**Tendance n°5 :**

***Vers un management par les résultats***

L'arrivée de la **génération Y** dans l'entreprise, conjuguée à l'augmentation des *devices* personnels sur le lieu de travail (phénomène **BYOD**) et l'accès permanent à Internet posent la question des **nouveaux modes d'organisation** du travail et de la productivité au travail. Tout se passe comme si les nouveaux collaborateurs en entreprise, plus connectés, plus polyvalents, (plus dispersés ?), réinterrogeaient par leurs valeurs et leurs comportements le sens donné au travail et la manière dont il s'effectue. Dès lors tous ces éléments conjugués semblent modifier le management vers un **management par les résultats**, avec un plan de charge adapté et une prise en compte de ces nouvelles pratiques. Celles-ci posent également la nécessité d'installer des garde-fous afin d'éviter le stress et l'interpénétration excessive et subie de la sphère professionnelle avec la sphère privée.

**Tendance n°6 :**

***Le bénéfice des dynamiques collaboratives***

La création de valeur s'inscrit dans une **dynamique collective**. Cette dynamique collective se traduit en entreprise par une série de **phénomènes collaboratifs**, aujourd'hui en émergence, qu'il convient d'exploiter. D'un point de vue managérial, les enjeux de ces dynamiques collaboratives portent autant sur la **cohésion des employés**, leur association et leur **adhésion au projet d'entreprise**, leur responsabilisation, que sur une intelligence collective partagée permettant une meilleure proposition de valeur.

## RESSOURCES ET FLUX

Dans un contexte d'accélération numérique, à la croisée des transformations sociétales et de la standardisation des gouvernances SI, l'entreprise doit être en mesure de **capter et analyser une grande quantité d'informations** provenant de sources multiples, afin de mettre en place de nouvelles propositions de valeur co-créées avec ses clients.

**Tendance n°7 :**

***Le SI : plateforme de services pour l'entreprise ?***

La mise en place de ces nouvelles propositions doit être facilitée par une **architecture SI flexible** reposant sur la **modularité** de ses composants ainsi que sur la **maitrise des flux métiers**. Cette flexibilité doit être au service de l'**expérimentation** et offrir des coûts maîtrisés afin de proposer une capacité d'innovation basée sur non plus sur la théorie mais sur l'**empirisme**. Au-delà du

caractère technique, c'est une **appropriation par le métier du SI** qu'il convient d'affirmer afin de qualifier et d'exploiter les leviers de croissance à venir.

**Tendance n°8 :**

***Big Data : L'information donne enfin son sens au système***

La multitude de capteurs et d'entrées offre un très large panel d'informations disponibles. Parallèlement, les capacités de traitements se sont améliorées et leurs coûts ont baissé. Les enjeux de cette tendance émergente portent sur le **croisement des sources d'information** dans le but de développer un avantage compétitif, il s'agit également de **donner du sens aux données** (la captation et l'exploitation des données non structurées apparaît par ailleurs comme un enjeu clef pour le business) et de mettre en place des **outils à la portée du métier** permettant une manipulation simplifiée des informations.

**Tendance n°9 :**

***Le Cloud : quel avenir pour la fonction SI ?***

L'intégration progressive du *Cloud computing* dans les entreprises génère de nombreuses problématiques : **sécurité, impact organisationnel...** Le Cloud semble se caractériser comme une **technologie disruptive** (plutôt que comme un phénomène de mode IT), qui entraîne une série de **ruptures** : humaine (passage d'une vision technique à une vision d'usages, catalogue de services, collaboratif), technique, de marché, mais aussi sécuritaire (problématique de contractualisation, de *compliance* et réversibilité). Au-delà d'une baisse des coûts de maintenance, l'externalisation d'une composante technique et non cœur de métier va-t-elle permettre à la **fonction SI** de se **recentrer sur les projets à haute valeur ajoutée ?**

**Tendance n°10 :**

***Gestion de la mobilité : un défi pour assurer la permanence du service***

Les nouveaux outils numériques conjugués à des performances techniques poussées sur les différentes plateformes entraînent une **multiplication des interactions en temps réel** entre les différents acteurs de l'entreprise. L'interconnectivité des informations, l'accès facilité aux données sont autant d'enjeux liés à la gestion de la mobilité. La mobilité associée au phénomène de consumentisation pose par ailleurs la **problématique de la performance versus source de distraction**. Elle interroge en outre les **principes de sécurité** et la **permanence de services**. La mobilité impacte la fonction SI au travers de la compatibilité entre les différentes plateformes, la gestion des connexions multiples et des appareils mobiles en parallèle

## CONCLUSION

La transition numérique à l'œuvre actuellement dans nos entreprises comme dans notre société, dans nos vies personnelles, nos loisirs... semble marquer un **changement de paradigme** (*paradigm shift*). C'est bien **l'ensemble des tendances décrites** précédemment qui, considérées de manière interdépendante, **modifient** profondément le **monde** dans lequel nous vivons et travaillons. C'est leur agencement systémique qui oblige à penser les conséquences profondes de ces transformations sur la stratégie de l'entreprise et sur son modèle d'affaires.