Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 74 (2016)

Heft: 4

Artikel: Le digital, accélérateur de croissance et créateur de valeur pour les entreprises

Autor: [s.n.]

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-823215

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 14.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

LE DIGITAL, ACCÉLÉRATEUR DE CROISSANCE ET CRÉATEUR DE VALEUR POUR LES ENTREPRISES

En guise de préambule, certains chiffres apportent une lumière bienvenue pour réaliser l'ampleur du phénomène digital. Plus de 50% du trafic sur le web provient d'appareils mobiles. Il y a désormais plus d'utilisateurs de Facebook que d'habitants en Chine. Plus de 50% de la population mondiale a moins de 30 ans. Pour rejoindre cette masse de consommateurs, clients et fournisseurs, il faut assurer une présence en ligne, sinon ces nouveaux consommateurs penseront que l'entreprise n'existe pas ou qu'elle est sur le point de disparaître.

LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE, SUJET STRATÉGIQUE PRIORITAIRE

En 2015, «la transformation numérique» a été désignée par les chefs d'entreprise comme étant le sujet stratégique numéro un et en 2016, «l'expérience client sous l'angle digital». Il y a donc une continuité dans la perception qu'ont les chefs d'entreprises de l'impact du numérique dans la gestion de leur société. Malgré cela, une observation des entreprises qui sont amenées à effectuer une transformation digitale met en évidence une certaine frilosité voire même de la résistance au changement. Quant aux entreprises qui s'y risquent, seule une minorité réussit ; les digital masters, de quelque établissement qu'ils proviennent, se trouvent donc en situation minoritaire. Dès lors, comment se fait-il qu'il y ait si peu de réussites sur un sujet stratégique jugé aussi fondamental par les entreprises? Ce paradoxe est encore plus fort en Suisse. Au regard des données du Forum économique mondial, le pays devrait être numéro un mondial dans la transformation numérique, ce qui est loin d'être le cas alors que la Suisse dispose d'indices d'implantation des technologies de câblo-distribution et de téléphonie mobile rapide qui frôlent les 90%. Toujours selon les mêmes modèles, le calcul de l'indice de capacité de performance de la Suisse en matière digitale tombe à 51%.

LA TRANSFORMATION DIGITALE N'EST PAS UNE AFFAIRE DE TECHNOLOGIE

Pourquoi y a-t-il si peu de champions de la transformation numérique dans les entreprises traditionnelles, alors que cette thématique est si importante? Afin d'identifier les facteurs clés du succès du digital, Christian Dussart a mené une recherche basée sur un échantillon d'entreprises championnes du numérique, de toutes les tailles: Dassault Systèmes, Rossignol, Cisco. En l'analysant, il a découvert que la transformation digitale réussie n'est pas une question de technologie en tant que telle mais que l'élément déterminant est l'impact de la technologie sur les changements dans les comportements et les attitudes des consommateurs, en particulier auprès de la clientèle des moins de 40 ans, celle des générations XYZ.

Illustration: échantillon de champions du numérique

LES GÉNÉRATIONS XYZ EN TANT QUE SEGMENT STRATÉGIQUE

Les entreprises doivent comprendre quelles sont les ruptures, non pas technologiques, mais comportementales et attitudinales auprès de ce segment stratégique clé et la manière de s'y adapter pour réussir. En 2017, les XYZ seront majoritaires dans le monde entier. Par conséquent, la disruption ne se situe pas au niveau de la technologie, mais au niveau de la démographie. Elle aura des conséquences sur le comportement des marchés, et donc sur la configuration des entreprises. Ces dernières doivent absolument faire de ces générations leur priorité stratégique clé, sans toutefois délaisser la clientèle plus âgée, surtout si elle a tendance à se vouloir geek, passionnée par la technologie et l'informatique.

S'ADAPTER AUX XYZ

La formule gagnante n'est donc pas l'entreprise 2.0, mais l'entreprise XYZ. Pour mesurer l'impact de cette nouvelle notion, l'entreprise doit identifier, pour chacun de ses secteurs, les nouveaux comportements et attitudes des acheteurs, des consommateurs ou des clients industriels. L'objectif est de réinventer en totalité ou partiellement son modèle d'affaires, pour prendre en compte ces nouvelles habitudes. L'entreprise doit développer des stratégies non seulement à l'interne, mais également à l'externe, et s'en servir comme leviers de croissance en se basant sur la corrélation positive et significative entre le degré de satisfaction des employés et le degré de satisfaction des clients. Plus les employés sont satisfaits, plus ils délivrent un service de qualité, plus la satisfaction des clients sera grande et plus la performance de l'entreprise augmentera.

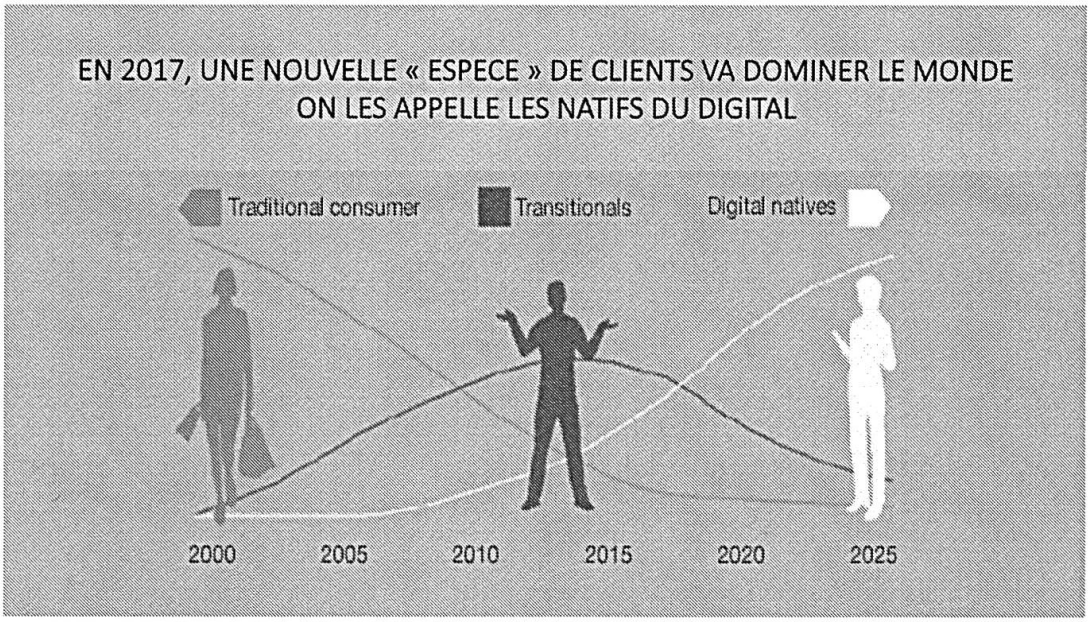

Illustration: En 2017, une nouvelle espèce de clients va dominer le monde

LES NEUF DIMENSIONS CLÉS DES NATIFS DU DIGITAL

Jamais dans l'histoire économique mondiale, un écart aussi important n'est apparu entre les moins et les plus de 40 ans. Il s'agit d'une révolution comportementale majeure, que ce soit dans l'usage des smart phones ou des comparateurs de prix. Les XYZ ont une relation privilégiée au digital et développent des comportements de consommation peu ou prou identiques. Des recherches menées par Christian Dussart sur les natifs du digital mettent en lumière neuf caractéristiques:

1. La notion de choix est fondamentale, une solution unique ne saurait convenir.
2. La rapidité est le maître-mot. Les prévisions et les planifications font place à l'instantanéité.
3. Les natifs du digital sont infidèles et nomades, à plus forte raison en cas d'insatisfaction.
4. Les *selfie*, *post* et *like* entretiennent le culte de l'image et alimentent un certain narcissisme.
5. L'économie traditionnelle est remplacée par l'économie du partage. L'affiliation prime sur la possession.
6. Le contenu vidéo supplante l'argumentaire écrit.
7. La publicité traditionnelle cède la place aux recommandations du réseau d'amis.
8. La transparence, la traçabilité et la qualité de vie orientent les habitudes de consommation.
9. L'existence d'une entreprise passe pour les natifs du digital par une présence en ligne et sur les réseaux sociaux.

Pour Christian Dussart, la bonne stratégie pour relever le défi économique de l'époque consiste à viser prioritairement les XYZ en proposant aux clients et prospects des offres adaptées et des expériences valorisantes qui intègrent ces neuf dimensions.

MODÈLE INDUCTIF POUR LES NATIFS DU DIGITAL

Se basant sur ces neuf dimensions, Christian Dussart a tiré un modèle inductif, qui est un outil destiné à aider les entreprises à mieux gérer cette nouvelle donne. Les natifs du digital sont placés au milieu du schéma. L'entreprise doit prioritairement jouer la carte de l'expérience client, qui doit elle-même être empreinte de digital. Pour comprendre ce paramètre, il faut regarder tous les outils qui sont utilisés par ces jeunes pour commander un taxi, réserver un avion ou aller au restaurant par exemple. Parallèlement, l'entreprise doit préserver sa culture et ne pas oublier ce qu'elle a fait jusqu'à maintenant. Le jeu stratégique consiste à faire évoluer sa marque, sans se mettre à dos ses clients traditionnels. Si la clientèle vieillit et continue à vieillir, elle va disparaître. Si elle disparaît et qu'elle est le cœur de métier de l'entreprise, cette dernière disparaît également. Pour rajeunir sa marque, l'entreprise doit embaucher des employés jeunes, les fameux XYZ qui arrivent sur le marché. Les ressources humaines doivent leur donner de la place, les intégrer et comprendre ce qu'ils veulent, ce qui n'est pas facile. Cela demande une ouverture d'esprit extrêmement grande et la mise en œuvre de concepts comme les horaires libres ou les congés sabbatiques. L'entreprise doit être capable d'une grande agilité, à l'image des *start-ups*, en réadaptant constamment son offre si le marché l'exige. Tout ce qui est vrai aujourd'hui ne le sera plus forcément six mois plus tard. Pour le segment client, il faut choisir les moins de 40 ans et leur donner la priorité, non pas exclusive, mais stratégique, et développer une valeur client à leur mesure.

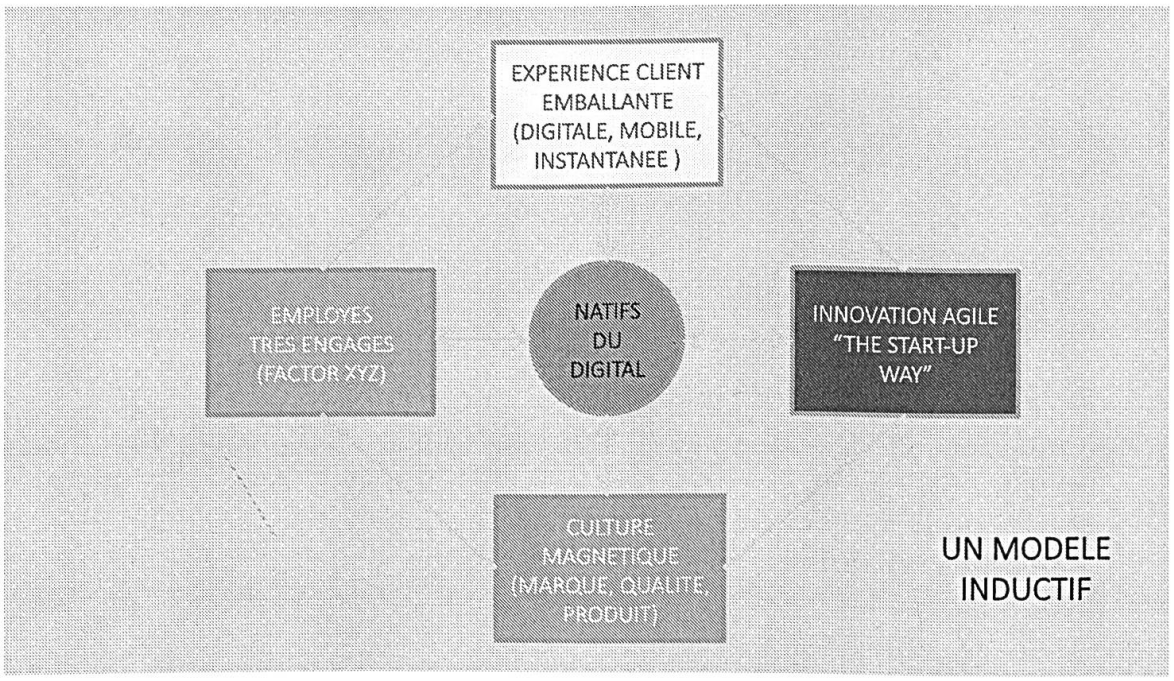

Illustration: un modèle inductif

DES CONSEILS PRATIQUES AUX PME

Dans un environnement de rupture des technologies du numérique, il faut aider les dirigeants des entreprises, notamment des PME, à y voir plus clair et à évoluer en douceur. La principale qualité des patrons qui réussissent leur transformation digitale est d'avoir une grande ouverture d'esprit. Ceux qui restent encore figés dans un mode réactif ont peur de ce changement brutal. Ils se sentent mal préparés et il leur est difficile de voir le lien entre les anciens et les nouveaux principes de la gestion. En premier lieu, il faut garder à l'esprit que les entreprises n'ont pas besoin de tout refondre d'un seul coup. Elles peuvent procéder étape par étape, en commençant, par exemple, par changer la communication. Dans tous les cas, il faut éviter d'aller trop vite et de faire table rase du passé. Le deuxième point est de savoir embaucher des personnes compétentes. Cela peut être des *geeks* (au sens indiqué précédemment) même si cela effraie certains chefs d'entreprises. Il faut savoir que les *geeks* aiment être encadrés, et non pas dirigés et acceptent parfois des conditions de travail un peu exotiques. Enfin, il est intéressant de faire appel à l'*outsourcing*. Les PME n'ont pas toujours les moyens de gérer les médias sociaux, même si elles en ont besoin. L'entreprise doit pouvoir sortir des comportements conservateurs et communiquer avec le public par l'intermédiaire des différentes plateformes disponibles. Ce virage web permet non seulement de recruter les talents de demain, mais aussi de souder de bonnes relations et d'engager la conversation avec les clients et les fournisseurs de l'entreprise.

LE DIGITAL EST UN OUTIL DUAL

Le digital fabrique de la valeur et permet également l'abaissement des coûts. C'est le moteur des modèles *low costs* qui coûtent beaucoup moins cher en publicité, mais ont des impacts phénoménaux lorsqu'ils fonctionnent. La transformation digitale n'est pas réservée uniquement aux *start-ups*, mais à tout type d'entreprise. Elle est complexe car elle exige des ruptures attitudinales et comportementales au sein des sociétés. L'impact majeur de l'utilisation des réseaux sociaux induit une réduction des forces de ventes. Il y a quelques années, avoir la plus grande force de vente et les meilleurs vendeurs étaient un avantage concurrentiel. Cela n'est plus le cas actuellement. Ce changement débouche sur des conséquences sociales énormes. Selon une étude McKinsey, la transformation digitale est particulièrement positive pour les banques. Elles gagnent beaucoup en efficacité en impactant les comportements par l'utilisation de l'outil numérique.

LES FACTEURS DE RÉUSSITE

L'entreprise qui entend cibler les natifs du digital ne doit cependant par le faire de façon exclusive. Si elle cherche à rajeunir son image de marque, elle ne doit pas délaisser sa clientèle traditionnelle sous peine de se diriger vers une révolution dévastatrice plutôt qu'une évolution en douceur. L'expérience client demeure le centre vital de toute transformation numérique réussie. Il s'agit de partager de la valeur tant avec les clients qu'avec les partenaires.

Le temps des territoires de marque fermés est révolu et a laissé la place aux plateformes ouvertes. L'élaboration d'une proposition de valeur destinée à répondre aux attentes des générations XYZ ne doit pas par conséquent pas être le résultat d'un brainstorming interne, mais d'une rencontre avec le public afin d'identifier ce qui est important à ses yeux pour le traduire dans l'entreprise. A cet égard, les *geeks* qui arrivent sur le marché présentent un intérêt certain et sont sensibles de devenir les moteurs des stratégies des entreprises.

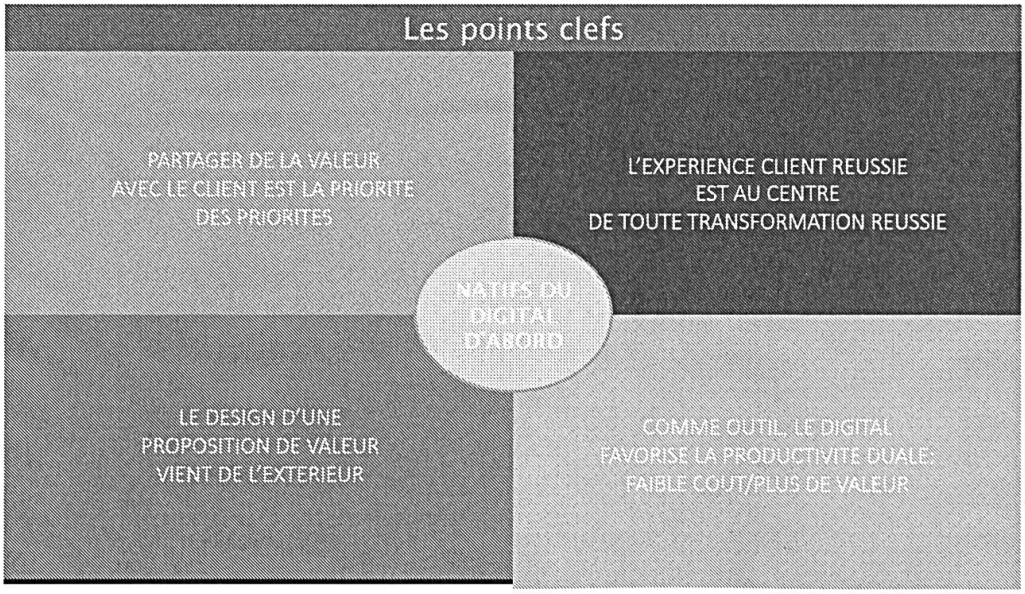

Illustration: les points clés

CONCLUSION

La transformation digitale est un processus exigeant pour les chefs d'entreprises car il demande une remise en question continuelle et rend toute planification inefficace. Mais l'entreprise ne peut échapper à une certaine tendance darwiniste et doit continuellement innover et se réinventer. A l'image des grandes révolutions qui mettent du temps à se diffuser, les changements des comportements des consommateurs et des acheteurs vont plus vite que ceux qui sont supposés se manifester dans les entreprises pour leur permettre de s'y adapter. Ce phénomène souligne le caractère impératif et urgent de la transformation digitale.