



HAL
open science

Enjeux et acteurs de la transformation digitale : comment réussir sa digitalisation ? Étude de l'entreprise AXA

Quentin Arioli

► To cite this version:

Quentin Arioli. Enjeux et acteurs de la transformation digitale : comment réussir sa digitalisation ? Étude de l'entreprise AXA. Gestion et management. 2020. dumas-02991437

HAL Id: dumas-02991437

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02991437v1>

Submitted on 19 Mar 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License



**Enjeux et acteurs de la transformation
digitale : comment réussir sa
digitalisation ?**

Etude de l'entreprise AXA.

Présenté par : ARIOLI Quentin

**Entreprise d'accueil : Spartoo, 16 Rue Henri
Barbusse, 38100 Grenoble**

Date de stage : du 25/05/20 au 31/07/20

Tuteur entreprise : DEN OTTER Françoise

**Master 1 FI
Master Marketing Vente
2019-2020**



spartoo

Mémoire de stage

Enjeux et acteurs de la transformation digitale : comment réussir sa digitalisation ?

Etude de l'entreprise AXA.



spartoo

Présenté par : ARIOLI Quentin

Entreprise d'accueil : Spartoo, 16 Rue Henri Barbusse, 38100 Grenoble

Date de stage : du 25/05/20 au 31/07/20

Tuteur entreprise : DEN OTTER Françoise

Tuteur universitaire : HAKIMI Mohamed

**Master 1 FI
Master Marketing Vente
2019-2020**



Avertissement :

Grenoble IAE, au sein de l'Université Grenoble Alpes, n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires des candidats aux masters en alternance : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Tenant compte de la confidentialité des informations ayant trait à telle ou telle entreprise, une éventuelle diffusion relève de la seule responsabilité de l'auteur et ne peut être faite sans son accord.

RÉSUMÉ

77% des entreprises interrogées dans le cadre de l'étude menée par l'Association pour le Commerce et les Services en Ligne (ACSEL) en 2019 reconnaissent que le digital participe à leur croissance. Malgré une croissance de 17% en 2018 pour le marché du digital, de nombreuses entreprises n'amorcent pas encore leur transformation digitale, ce qui s'explique par leur manque de connaissances à ce sujet et le risque d'échec associé. Comment réussir sa transformation digitale ? Pourquoi est-ce devenu si important aujourd'hui d'être une entreprise digitalisée et qu'est-ce que cela implique ? Quelles actions serait-il judicieux de mettre en place ? Ce mémoire permettra de répondre à ces questions en s'intéressant au digital et son histoire, ses enjeux ainsi que ses avantages. Il établira également une méthode afin d'élaborer un plan de transformation digitale efficace, et comprendre les actions concrètes qui peuvent lui être associées grâce à l'étude d'une entreprise pionnière en la matière.

MOTS CLÉS : Digital, Agile, Transformation, Test, Enjeux, Technologie, Culture, Organisation, Données, Client, Mesures, Performances

SUMMARY

77% of companies interviewed in the 2019 survey conducted by the Association for Commerce and Online Services (ACSEL) recognise that digital is part of their growth. Despite a 17% growth in 2018 for the digital market, many companies are not yet initiating their digital transformation, which is explained by their lack of knowledge on the subject and the associated risk of failure. How to succeed in the digital transformation? Why has it become so important today to be a digital company and what does it imply? What actions would it be judicious to put in place? This dissertation will answer these questions by looking at the digital world and its history, its challenges and its advantages. It will also establish a method to develop an effective digital transformation plan, and understand the concrete actions that can be associated with it thanks to the study of a pioneering company in the field.

KEYWORDS : Digital, Agility, Transformation, Test, Challenges, Technology, Culture, Organization, Data, Customer, Measurement, Performance

SOMMAIRE

DECLARATION ANTI-PLAGIAT	5
REMERCIEMENTS	7
SOMMAIRE	8
AVANT-PROPOS	9
INTRODUCTION	10
PARTIE 1 : - PRESENTATION DU CONCEPT DE TRANSFORMATION DIGITALE	13
CHAPITRE 1 – DEFINITION D’UNE TRANSFORMATION DIGITALE EN ENTREPRISE	14
I. Absence de consensus	14
II. Discussion et choix d’une définition.....	15
CHAPITRE 2 – L’HISTOIRE DU DIGITAL	16
I. Avènement du digital	16
II. Situation actuelle.....	18
III. Le futur du digital	19
CHAPITRE 3 – L’IMPORTANCE D’UNE TRANSFORMATION DIGITALE REUSSIE.....	21
I. Les bénéfices apportés	21
II. Le coût de la mise en place et les précautions	22
PARTIE 2 - LES POINTS CLES POUR REUSSIR SA TRANSFORMATION DIGITALE	24
CHAPITRE 4 – LE MANAGEMENT DE L’ENTREPRISE	25
I. Le top management.....	25
II. La culture d’entreprise et son organisation.....	27
CHAPITRE 5 – UNE TECHNOLOGIE MISE A JOUR ET SECURISEE	30
I. Technologies	30
II. Données	32
CHAPITRE 6 – CONSIDERER LE CLIENT ET LES PERFORMANCES DE L’ENTREPRISE.....	34
I. L’expérience client.....	34
II. Mesures	35
PARTIE 3 - REUSSIR SA TRANSFORMATION DIGITALE – ETUDE DE L’ENTREPRISE AXA	37
CHAPITRE 7 : LE MANAGEMENT D’AXA	38
CHAPITRE 8 : UNE TECHNOLOGIE MISE A JOUR ET SECURISEE.....	39
CHAPITRE 9 : CONSIDERER LE CLIENT ET LES PERFORMANCES DE L’ENTREPRISE	40
CONCLUSION	42
BIBLIOGRAPHIE	43
SITOGRAPHIE	43
TABLES DES FIGURES	48
ABREVIATIONS :	48
SIGLES :	49
GLOSSAIRE	49
ANNEXE 1 : MATRICE DE LA TRANSFORMATION DIGITALE – SOURCE : LE GUIDE DE LA TRANSFORMATION DIGITALE	50
ANNEXE 2 : CROISSANCE DE L’E-COMMERCE EN FRANCE – SOURCE : LATRIBUNE, FEVAD	50
.....	50
ANNEXE 3 : APPLICATION AXA DRIVE – SOURCE : LESENJOLIVEUSES	51
ANNEXE 4 : NOUVELLE CHARTE GRAPHIQUE D’AXA – SOURCE : LIEUCOMMUN	51

AVANT-PROPOS

Suite à l'épidémie de covid-19, mon stage devant débuter le 06 Avril 2020 au sein de Spartoo a été décalé au 25 Mai 2020. La plupart des étudiants ayant rencontré des problèmes similaires, l'IAE a décidé de modifier le thème des mémoires de ses étudiants. Il n'est alors plus pertinent de présenter l'entreprise Spartoo puisque ma réflexion se portera sur la transformation digitale sans aborder ni le cadre de mon stage, ni celui de mon entreprise d'accueil.

INTRODUCTION

La transformation digitale est devenue aujourd'hui un enjeu majeur pour chaque entreprise. Chaque dirigeant d'entreprise connaît le terme de transformation digitale, mais beaucoup sans comprendre sa signification et ses implications. En effet, 87% des PME/ETI françaises ne la considèrent pas comme une priorité d'après une étude menée par BPI France. Plusieurs raisons expliquent cela d'après le baromètre ACSEL « Croissance et digital », puisque ce sont 34% des dirigeants qui estiment que la méconnaissance de la transformation digitale freine sa réalisation, ainsi que le manque de compétences, de moyens financiers, et une résistance au changement à hauteur de 30% environ.

Refuser cette digitalisation représente un risque élevé de pertes de clientèle, de baisse de satisfaction et de bénéfices, voir même de faillite si ce refus se prolonge d'ici la fin de cette décennie. Effectuer cette transformation digitale est une adaptation aux changements de la société : le digital apporte des modifications de comportements des consommateurs, ainsi que des nouvelles méthodes de travail, auxquelles l'entreprise doit s'adapter et apprendre à intégrer pleinement dans ses processus et objectifs pour rester compétitive.

Le choix de traiter ce thème s'explique par le fait que mon stage se déroule au sein de Spartoo, une entreprise s'appuyant majoritairement sur sa présence en ligne, et dont son développement s'est effectué en tant que « Pure Player »¹. L'organisation même de Spartoo s'appuie alors sur des méthodes récentes, en adoptant une démarche centrée sur le client, et en utilisant pleinement les outils du digital. Nous pouvons actuellement différencier trois types d'entreprises :

- Les entreprises digitalisées, exploitant pleinement le digital avec une organisation adaptée.
- Les entreprises en cours de digitalisation, en phase d'élaboration de stratégie jusqu'en phase de déploiement.
- Les entreprises non digitalisées, sans aucun plan digital défini.

Ce mémoire traitera alors de l'avènement du digital, de la nécessaire transformation des entreprises pour s'y adapter, et expliquera également l'élaboration de cette opération jusqu'à son intégration. Il définira ce qu'est le concept de transformation digitale, afin de saisir quelles sont ses opportunités ainsi que ses risques, et comprendre pourquoi et comment cette digitalisation est devenue nécessaire aujourd'hui.

1 « Désigne un acteur exerçant son activité commerciale uniquement sur Internet »

Il permettra également d'élaborer un plan de transformation digitale complet, avec une démarche claire et définie. Afin d'illustrer au mieux les explications théoriques, nous prendrons l'exemple d'une entreprise ayant effectué sa transformation digitale, ce qui nous permettra de comprendre comment transformer les théories en actions concrètes.

La rédaction de ce mémoire s'effectue lors de la crise sanitaire que rencontre la France suite à l'épidémie du covid-19. Le sujet de transformation digitale est d'autant plus pertinent puisque les entreprises se trouvent actuellement face à un problème majeur : les employés doivent travailler à distance. Nous pouvons alors supposer que les entreprises ayant déjà intégré le digital dans leur stratégie, que ce soit en termes de fonctionnement de l'organisation ou dans la réalisation de ses objectifs, se voient favorisées.

Néanmoins, la récence de la situation ne permet pas encore d'avoir de résultats établis, ni d'études ou littératures suffisantes pour rédiger un mémoire pertinent. C'est pourquoi nous ne parlerons pas clairement de l'intérêt de la digitalisation des entreprises face à l'épidémie de coronavirus, mais il est évident que la nécessité d'effectuer sa transformation digitale est encore plus importante dans ce nouveau contexte.

De plus, ce mémoire traitera l'ensemble de la transformation digitale, et ne se concentrera donc pas sur chaque point du digital dans le domaine du marketing. Cela signifie que bien qu'appartenant au digital, nous n'aborderons pas les manières pour une entreprise de gérer sa e-réputation, ou encore comment la supply chain peut se digitaliser.

L'intérêt de ce mémoire est de comprendre qu'une transformation digitale ne consiste pas seulement à fournir un équipement informatique mis à jour dans l'entreprise. Les outils digitaux ne sont que le support de la transformation digitale, qui consiste alors à définir un nouveau business plan, de nouvelles manières de travailler, une nouvelle organisation, de nouveaux objectifs, et bien plus encore.

L'objectif de ce mémoire est de faire réaliser aux entreprises l'importance d'effectuer une transformation digitale et de leur donner des méthodologies pour réussir cette opération. Nous sommes au début d'une décennie où l'importance du digital est de plus en plus forte, et il est devenu vital de s'inscrire dans cette nouvelle vague tout en s'assurant de le faire avec réussite.

En effet, une transformation digitale n'est pas une simple opération de modification de l'organisation. C'est un chantier qui doit être planifié minutieusement en intégrant chaque partie prenante de l'entreprise, et qui représente un certain coût sans retour sur investissement direct (ROI). La complexité et les nombreux risques de cette transformation freinent sa réalisation, peu importe la taille de l'entreprise. C'est en considérant ces nombreux problèmes que j'ai été confronté

à la problématique suivante : « **Enjeux et acteurs de la transformation digitale : comment réussir sa digitalisation ? Etude de l'entreprise AXA** »

La première partie nous permettra de comprendre ce qu'est une transformation digitale et comment cette digitalisation est devenue aujourd'hui un élément central du fonctionnement des entreprises. Après avoir défini clairement le concept de transformation digitale, nous verrons les éléments importants de l'histoire du digital, et ferons un point sur la situation actuelle ainsi que les possibilités d'évolutions dans les prochaines années. Enfin, cette partie présentera les avantages et les risques d'une transformation digitale, afin de mieux saisir l'importance de sa bonne réalisation.

La seconde partie dressera un plan en 3 chapitres définissant les étapes à suivre pour réaliser une transformation digitale, à travers une méthodologie en 5 phases : auditer, planifier, tester, déployer, optimiser, d'après la matrice du HUB Institute. Le comité de direction, l'organisation et la culture de l'entreprise seront le premier élément, suivi par la technologie et les données, et bouclé par la considération du client et des performances de l'entreprise.

La dernière partie consistera à analyser les pratiques de l'entreprise AXA lors de sa transformation digitale pour apporter du concret à la théorie. Elle sera sous forme de tableau reprenant les éléments de la partie précédente afin de les illustrer au mieux.

PARTIE 1 :

-

PRESENTATION DU CONCEPT DE TRANSFORMATION DIGITALE

CHAPITRE 1 – DEFINITION D'UNE TRANSFORMATION DIGITALE EN ENTREPRISE

Le concept de transformation digitale reste aujourd'hui très complexe, dû au fait qu'elle s'applique sur plusieurs fonctions de l'entreprise, à différents niveaux et échelles. C'est cette complexité qui permet aux entreprises d'opérer de manières complètement différentes, parfois même pour le même secteur. Par exemple, nous pouvons différencier un quotidien papier d'un quotidien numérique de par leur niveau de digitalisation qui impacte l'ensemble des processus de l'organisation. Cette partie vise à définir au mieux ce qu'est une transformation digitale en entreprise.

I. ABSENCE DE CONSENSUS

La complexité de la transformation digitale rend difficile d'établir une définition concise reprenant l'ensemble de ses facettes. C'est pourquoi il existe une pléthore de positionnement, que l'on peut retrouver dans la littérature, ou bien sur des journaux digitaux. Elle peut être alors définie comme : « le processus qui consiste, pour une organisation, à intégrer pleinement les technologies digitales dans l'ensemble de ses activités » (Gabriel Dabi Schwebel, 2016). Celle-ci considère donc que la transformation digitale permet aux employés de travailler avec des outils digitaux. Elle pose problème car elle n'apporte aucune nuance sur le degré d'utilisation de ces technologies en utilisant le terme « pleinement », et n'explique pas la finalité de cette intégration.

Celle-ci permet d'ajouter la notion d'amélioration des performances : « utilisation de toutes les technologies digitales disponibles, afin d'améliorer les performances des entreprises, et contribuer à une élévation globale du niveau de vie ». (Marc Sauvage, 2018). On comprend alors le but global de la transformation digitale, mais encore une fois, elle manque de nuances. Une entreprise n'utilise pas forcément « toutes les technologies digitales disponibles », mais procède plutôt à l'étude des différentes solutions possibles afin d'opter pour la plus adéquate pour elle.

Une dernière qui se veut plus complexe : « De façon métaphorique, l'e-transformation est cette énergie de changement initiée par la dynamique d'internet, les potentialités des technologies de l'information et de la communication, et la volonté des hommes dans un univers d'entreprise marqué par la convergence numérique. » (Michel Germain, 2006). Cette définition justifie l'ascension du nombre de transformations digitales en entreprise comme réponse à l'importante croissance du digital dans la société. Cependant, elle n'explique pas en quoi consiste la transformation digitale, ni ce qu'elle entraîne, comme par exemple la modification de leurs modèles économiques qui se trouvent chamboulés par les changements de leurs consommateurs.

Il est alors évident qu'actuellement, la transformation digitale est interprétée par chacun de différentes manières. Nous allons donc discuter de tout ce qui se rapporte à la transformation digitale afin de mieux cerner ce qu'elle implique.

II. DISCUSSION ET CHOIX D'UNE DEFINITION

Aucune des définitions citées, ainsi que la majorité, n'expliquent clairement ce qu'est et ce qu'implique cette transformation digitale. Elles n'abordent pas le degré de digitalisation des différents processus, ni ses différents aspects, ce qui induit un manque de clarté sur les modifications apportées d'un point de vue des outils utilisés. Mais elles oublient également la question de la culture d'entreprise et son organisation. Une transformation digitale passe forcément par l'instauration et l'adhésion à une culture digitale dans l'entreprise. Les employés, peu importe leur rôle dans l'organisation, se doivent d'être en accord avec la culture digitale apportée par les différents outils, les nouveaux processus, la nouvelle manière de diriger...

Le Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises (CIGREF) créé en 1970, a constaté également que la notion de transformation digitale est floue et manque de délimitations. C'est pourquoi ils ont choisi de la définir comme suit : « Un projet de transformation numérique se situe dans le cadre d'un programme plus global qui s'appuie sur une stratégie d'entreprise (une stratégie business) et qui est décliné en une multitude de projets numériques : c'est la cohérence et la cohésion de ces projets entre eux qui façonnent la réalité et l'efficacité du projet de transformation numérique de l'entreprise » (CIGREF, 2018). Il la complète ensuite en précisant que « la valeur n'est alors pas créée par la technologie, qui ne joue que le rôle de « catalyseur de valeur » »(CIGREF, 2018).

Cette définition est la plus aboutie à ce jour car elle englobe l'ensemble des enjeux d'une transformation digitale en précisant que la technologie n'est pas l'élément moteur. Comme expliqué, une transformation numérique consiste en de nombreux chantiers dans l'entreprise, dont le but est d'élaborer une stratégie et une culture exploitant parfaitement les nouvelles technologies. De plus, elle appuie sur le besoin de cohérence entre chaque changement, qui est vraiment important d'un point de vue financier et d'efficacité.

La suite de ce mémoire utilisera cette définition pour évoquer la transformation digitale.

CHAPITRE 2 – L’HISTOIRE DU DIGITAL

Afin de comprendre en quoi la transformation digitale est un élément déterminant pour la réussite des entreprises, il faut connaître l’histoire du digital. Comment les entreprises et la société en sont arrivés à un point où le digital fait partie intégrante de notre quotidien, que ce soit dans le travail, les études, ou pour notre divertissement ? Nous nous pencherons donc sur l’arrivée et la croissance du digital, la situation et son utilisation actuelle, ainsi que sur les possibilités d’évolution.

I. AVENEMENT DU DIGITAL

Si les entreprises souhaitent se digitaliser, c’est parce qu’elles veulent s’adapter aux modifications des comportements des consommateurs. Durant ces dernières décennies, le digital a profondément changé l’attitude des individus, bouleversant ainsi le fonctionnement des entreprises. Cependant, la révolution digitale n’est pas apparue soudainement, mais est passée par des étapes déterminantes depuis l’apparition du premier ordinateur. Cette partie vise à noter les événements du digital qui sont encore inscrits aujourd’hui dans l’entreprise.

A. *Les achats en ligne*

Le commerce électronique a été lancé en France dans les années 1980 grâce au minitel, notamment par la Vente par Correspondance (VPC) avec des enseignes telles que La Redoute (Nicole Buyse, 2013).

Mais face à l’explosion mondiale que provoque Internet, la France est obligé d’abandonner le minitel pour privilégier le développement de ce nouveau moyen de communication (L’Usine Nouvelle, 1997). Le premier achat en ligne a été effectué en 1994 aux Etats-Unis, et le premier site e-commerce Alapage est apparu en France en 1996 (François Deschamps, 2018).

Depuis, l’e-commerce est devenu un pilier majeur d’internet et de la consommation. Il permet non seulement d’accéder à des produits du monde entier, mais également d’accéder à une immense base de données afin d’acheter au meilleur rapport qualité/prix. Toutes ces informations ont modifié le comportement d’achat des consommateurs, qui ne se contentent plus d’une simple visite en magasin.

Les pratiques continuent encore d’évoluer, avec une croissance annuelle de la vente en ligne à deux chiffres chaque année, passant le cap des 100 milliards d’euros en 2019, avec 12.7 milliards d’euros par le commerce sur mobiles, en forte croissance également (m-commerce - FEVAD, 2020).

B. Les e-mails

C'est en 1971 que le premier e-mail a été échangé grâce au réseau ARPANET, ancêtre d'internet (Dirk Vogel, 2015). Depuis, de nombreuses compagnies ont développé leur propre outil de messagerie, telles que Yahoo, Microsoft, ou Google.

Les e-mails représentent aujourd'hui un moyen de communication essentiel pour l'entreprise, que ce soit pour communiquer au sein de l'entreprise, ou pour des fins marketing. En 2014, le monde entier s'échangeait 122 500 453 020 toutes les heures (MarketingProfs, 2014).

Bien que ces dernières années, les entreprises ont recours à de nouveaux moyens de communication grâce aux nombreux réseaux sociaux, l'email reste le plus efficace. D'après une étude menée par McKinsey&Company en 2014, l'email était 40 fois plus efficace pour l'acquisition de clients que les réseaux sociaux (McKinsey iConsumer Survey, 2014).

C. Les réseaux sociaux

Pilier du monde du digital, le premier réseau social est apparu en 1997 sous le nom de Sixdegrees, jusqu'à sa fermeture en 2001 (Dale Andrew, 2011). Mais le pionnier des réseaux sociaux actuels est Facebook, lancé en 2006 et comptabilisant 1.62 milliards d'utilisateurs journaliers dans le monde dans le troisième trimestre de 2019 (Facebook, 2019). Leur développement n'est pas encore terminé, et de nouveaux émergent fréquemment.

La majorité des entreprises a compris l'importance de ces moyens de communication puisque 84% d'entre elles considèrent que la présence sur les réseaux sociaux est obligatoire pour rester compétitif (Hootsuite, 2018). Il est nécessaire de s'adapter aux particularités de chacun : Tiktok, réseau social devenu récemment très populaire, ne fonctionne pas de la même manière que Facebook.

Mais la particularité de ces réseaux sociaux concerne le moteur de leur économie : les données des utilisateurs. Bien que nous soyons dans une période où l'exploitation des données reste sensible, l'utilisation de ces canaux de communication est devenue essentielle pour les entreprises : ils offrent la possibilité d'acquérir des prospects répondant aux caractéristiques souhaitées, mais également de communiquer gratuitement à sa base de « followers ». Ce sont deux avantages considérables dans la stratégie de communication de l'entreprise.

II. SITUATION ACTUELLE

La particularité du digital est que ses acteurs innove sans cesse. Cependant, le digital ne fait pas évoluer que ses outils : les pratiques et sa culture évoluent également. La manière d'utiliser internet et le monde du digital aujourd'hui est bien différente d'il y a plusieurs années. Cette partie cherche à faire un point sur la situation actuelle du digital, qui impacte l'ensemble de la société et des entreprises, et ses possibles évolutions.

A. *Point de rupture*

Les entreprises sont aujourd'hui à un tournant de leur fonctionnement : la transformation digitale est nécessaire si elle n'a pas encore été effectuée. C'est désormais toutes les entreprises qui doivent s'adapter et non plus seulement les entreprises travaillant dans le domaine des technologies. Cependant, 52 % des entreprises n'ont pas effectué ou ne prévoient pas d'effectuer leur transformation digitale, dont 7 % qui n'ont aucune stratégie digitale, alors que 86% des entreprises digitalisées observent une augmentation de leur ventes, et 78% une amélioration de la satisfaction client (ACSEL, 2019).

Certaines entreprises ont la possibilité de se digitaliser pour continuer, mais ne le font pas par crainte de la transformation digitale. En effet, les commerçants sont 54% à considérer le numérique comme une menace pour les canaux physiques, et 49% chez les Entreprises de Tailles Intermédiaires (ETI) (ACSEL, 2019). Cependant, 77% des entreprises interrogées, et 87% des ETI pensent que le numérique est un levier de croissance. Pourquoi sont-elles alors si réticentes alors qu'elles aperçoivent l'opportunité du digital ?

Elles se justifient par le manque de temps, le coût, ou le manque de formation nécessaire pour une transformation digitale. Mais le plus gros frein reste la complexité de l'opération en elle-même.

Comme expliqué plus tôt, cette transformation ne consiste pas seulement à intégrer des outils digitaux, mais entraîne une nouvelle culture, des nouvelles pratiques, une réorganisation de l'entreprise... (LesDigiteurs, 2019).

B. *Les catégories d'entreprise*

Les entreprises sont alors majoritairement conscientes que leur avenir réside dans l'intégration du digital dans les organisations, mais qu'il est difficile de suivre cette tendance. C'est pourquoi les entreprises peuvent être classées dans 3 catégories.

Les pure players n'exercent leur activité commerciale que sur Internet (definitions-marketing, 2018). Cela signifie qu'ils n'ont aucun point de vente physique, et que leur système de vente est basé

sur une vente en ligne, et livraison en point retrait ou à domicile. La stratégie digitale est alors essentielle et nécessaire pour le fonctionnement de l'entreprise. C'est le cas de Veepee par exemple.

Les click-and-mortar exercent leur activité commerciale sur internet et en point de vente physique également. Ces entreprises doivent alors favoriser une complémentarité entre ces deux canaux de distribution pour éviter une cannibalisation de l'un par l'autre. Cette stratégie est intéressante, c'est pourquoi des pure players deviennent des click-and-mortar, comme Cdiscount, ou Spartoo.

Les bricks-and-mortar n'exercent leur activité commerciale qu'en point de vente physique. Ce sont ces entreprises qui nécessitent une transformation digitale rapidement pour survivre, à commencer par développer une présence en ligne, voire développer la vente en ligne comme canal de distribution, et ainsi devenir un click-and-mortar. C'est le cas des petits magasins de vêtements dans des villages.

III. LE FUTUR DU DIGITAL

La situation actuelle du digital montre une déchirure entre les entreprises digitalisées et non digitalisées. Bien que ces dernières résistent encore à la vague d'internet, la fermeture de nombreux bricks-and-mortar ou leur conversion en click-and-mortar laisse à penser que le monde de demain sera entièrement digitalisé. Une étude menée par Eurostat affirme que « les entreprises absentes de l'univers digital disparaîtront d'ici 10 ans » (Marine Loyen, 2017). Mais qu'en est-il des autres secteurs tels que l'immobilier ou la santé ? Cette partie va détailler les différentes possibilités de développement pour ces secteurs où le digital pourrait bouleverser leur mode de fonctionnement, d'après un rapport publié par The International Data Corporation (IDC) en 2019.

A. Le marché de l'immobilier

L'immobilier profite de nouveautés intéressantes du digital. Outre la tendance de pouvoir visiter des appartements et maisons par le biais de la réalité virtuelle, économisant ainsi du temps et des déplacements, le fonctionnement même du marché de l'immobilier pourrait être modifié.

Il existe déjà un site permettant la vente de biens immobiliers en ligne sans visite physique, Zillow. Mais la particularité de Zillow est que l'entreprise se lance dans l'achat-revente des biens présentés sur son site, grâce à un algorithme permettant d'estimer la valeur de l'immobilier présenté. Cela permet à Zillow de faire de la spéculation immobilière, et aux particuliers de vendre rapidement leurs maisons ou appartements, puisque aucune visite n'est nécessaire, et la vente se fait en ligne (Fournier Geneviève, 2019). Une possibilité d'évolution pourrait alors être l'utilisation du

big data dans le secteur de l'immobilier pour renforcer la spéculation immobilière, mais le législateur, notamment au travers du RGPD, pourrait freiner encore davantage cette avancée.

B. Le gouvernement

Le système administratif des Etats-Unis est très complexe et représente la deuxième plus grande industrie du pays. C'est pourquoi le digital est déjà implanté dans ce secteur, et sera sûrement encore plus utilisé dans les prochaines années.

L'utilisation de technologies permet au gouvernement d'être plus productif en moins de temps. San Francisco utilise un « chatbot » pour aider les employés administratifs dans l'acquisition d'informations et améliorer la communication. La police est également soutenue par un robot de sécurité qui patrouille dans une zone à risque présentant une forte criminalité (Zach Ferres, 2019).

Les gouvernements endossent de lourdes responsabilités, et l'utilisation de ces technologies leur semble être un moyen de faciliter le travail tout en étant plus efficace. Cependant, le développement de ces technologies peut porter atteinte aux libertés individuelles. C'est pourquoi il est difficile de se prononcer actuellement sur la direction que va prendre le gouvernement sur le développement du digital et de ses outils.

CHAPITRE 3 – L'IMPORTANCE D'UNE TRANSFORMATION DIGITALE REUSSIE

Les entreprises doivent effectuer leur transformation digitale pour rester compétitives. Cependant, cette opération ne s'arrête pas à une simple intégration d'outils digitaux dans les processus, mais plutôt à une refonte entière du fonctionnement de l'entreprise. La transformation doit alors être préparée minutieusement afin d'assurer sa réussite sur tous les aspects : culture de l'entreprise, nouvelle expérience client, amélioration des services...

Nous allons donc voir les nombreux bénéfices qu'apportent une transformation digitale, mais également les précautions à prendre pour réussir sa transformation digitale, et les erreurs effectuées par des entreprises afin de ne pas les reproduire.

I. LES BENEFICES APPORTES

A. *La satisfaction client*

La transformation digitale permet d'actualiser le fonctionnement en interne afin d'améliorer ce qui est proposé aux clients. D'après une étude menée par Profitwell study, les entreprises intégrant l'expérience client dans leur transformation digitale ont une augmentation des plus fortes de leur Net Promoter Score (NPS), et de leur chiffre d'affaires dépassant 24% (L'UsineDigitale, 2019).

D'une manière générale, la transformation digitale passe par la reconsidération de l'expérience client afin de s'adapter à l'importance croissante de la satisfaction client, apportant une augmentation du chiffre d'affaires. Cela permet également d'améliorer l'image de marque de l'entreprise, alors perçue comme à l'écoute de ses clients, voire même innovante.

D'après le CIGREF, il est essentiel de centraliser le client dans la transformation digitale. L'intérêt de la transformation digitale pour le consommateur est de :

- « Proposer un parcours client permettant la fidélisation en créant un lien de confiance
- Mieux connaître et personnaliser l'expérience client
- Proposer des services connexes au-delà de l'offre cœur de l'entreprise
- Améliorer la vitesse de mise à disposition des offres. » (CIGREF, 2018).

Il est devenu nécessaire aujourd'hui de proposer des services respectant les normes établies par les consommateurs : livraison à domicile, délais rapides, informations de suivis... En dehors des bénéfices apportés, il faut également s'assurer de proposer ces services pour éviter l'insatisfaction client.

B. *De nombreux avantages pour les entreprises*

Pour les entreprises effectuant une transformation digitale plus conséquente, les avantages qu'apportent une transformation digitale sont internes et externes. D'après une étude dirigée par

MJV en 2018 sur des entreprises ayant réussi leur transformation digitale, 52% d'entre elles considèrent l'amélioration de l'expérience client, 47% l'optimisation des processus, et 39% la possibilité de se démarquer de la concurrence comme des avantages considérables de cette opération (MJV, 2018).

Néanmoins, les avantages ne portent pas seulement sur l'amélioration des outils de travail, mais également sur l'environnement de travail. C'est notamment la culture d'entreprise qui se voit modifiée, apportant une communication facilitée entre les secteurs, ou encore le management, avec l'utilisation de nouveaux modèles qui se veulent plus horizontaux, comme le souligne Bruno Landes, Cadre supérieur à la SNCF : « Dans ce management plus horizontal, on apprend que l'erreur et l'échec font partie de la transformation, ce qui stimule la culture d'innovation au sein de l'entreprise. La transformation digitale n'est réalisable que dans un système flexible, où les tâches doivent être constamment analysées et remises en cause, en suivant les préceptes des méthodes agiles : si un besoin de changement est détecté, les tâches se redéfinissent, notamment à partir des erreurs qui ont pu être commises. » (MJV, 2018).

Il est alors important de considérer également les collaborateurs afin de s'assurer que la transformation digitale ne les délaisse pas puisque l'expérience client est assurément liée à l'expérience employé.

II. LE COUT DE LA MISE EN PLACE ET LES PRECAUTIONS

Le lancement de sa transformation digitale demande un budget et une préparation impliquant l'ensemble de l'entreprise. Cela requiert de former les collaborateurs, les employés, les dirigeants à cette nouvelle utilisation du digital qui ouvre de nombreuses possibilités. Nous allons voir quels sont les points importants à préparer pour réussir sa transformation digitale.

A. Le coût

Une opération de telle envergure nécessite beaucoup de ressources en termes de temps, de moyens humains, de financement... Cependant, il faut voir cette transformation non pas comme une dépense mais comme un investissement. Il n'existe pas de chiffre indicatif général pour estimer le coût d'une transformation digitale puisque chaque entreprise fonctionne différemment. Par exemple, la SNCF finance sa stratégie digitale à hauteur de 450 millions d'euros, tandis que Leclerc la finance à 1 milliard d'euros (Anne Del Pozo, 2017).

Le but de ces investissements est d'assurer la finalité du projet : une création de valeurs pour l'entreprise, ses employés, et ses clients. Mais il est important de souligner que le Return On Investment (ROI) est difficile à estimer pour une transformation digitale. La technologie sert ici à modifier le fonctionnement même de l'entreprise afin de ne pas être en retard sur ses concurrents,

c'est pourquoi il serait plus judicieux d'aborder cette opération en se demandant ce que l'entreprise risque à perdre en refusant de la faire (Bertrand Duperrin, 2018).

Cependant, il existe des aides aux entreprises créées par le gouvernement et l'Europe pour favoriser le développement du digital. Au niveau français, « le Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi (CICE) a pour objet le financement de l'amélioration de la compétitivité des entreprises à travers notamment des efforts en matière d'investissement, recherche, innovation, formation, recrutement, prospection de nouveaux marchés, transition écologique et énergétique et reconstitution de leur fonds de roulement » (ImpotsGouv, 2019).

Au niveau européen, et soutenu par les régions, le Chèque Transformation Numérique (CTN) financé par le Fonds Européen de Développement Régional (FEDER) est une aide versée aux entreprises pour financer leurs projets digitaux, moyennant 15 000€ et jusqu'à 150 000€. Elle concerne notamment

- « Le développement d'un site e-commerce en lien avec les logiciels métiers ou de gestion de l'entreprise
- Développement, implantation et déploiement d'outils numériques dans l'activité de l'entreprise
- Accompagnement et formation aux nouveaux usages notamment métiers
- Achat de logiciels » (FEDER, 2017).

B. Les précautions

Une transformation digitale ne concerne pas seulement le département Système d'Information (SI) de l'entreprise, mais bien l'ensemble des départements. Il est important de considérer chacun d'entre eux dans cette opération, afin de déterminer quels sont les changements utiles à tous et les appliquer de manière équitable. Bien que les entreprises puissent disposer d'aides financières, le coût reste élevé par rapport au ROI. C'est pourquoi l'entreprise a tout intérêt à adopter une démarche centralisée pour comprendre et s'adapter au mieux aux spécificités de chaque département, filiale, collaborateur afin de limiter le coût. Le but serait alors de favoriser des changements transversaux visant à faciliter l'entente entre chaque acteur, pour accorder leur processus et leur communication (Anne Del Pozo, 2017).

Il faut également comprendre qu'une transformation digitale ne consiste pas seulement en l'acquisition d'outils digitaux, mais bien à une refonte du fonctionnement de l'entreprise. Cela implique de considérer non seulement les dépenses liées au nouveau matériel, mais surtout d'inclure les coûts nécessaires à la formation du personnel, de conduite de projets, de communication, de prestations externes... (Anne Del Pozo, 2017).

PARTIE 2

-

LES POINTS CLES POUR REUSSIR SA TRANSFORMATION DIGITALE

CHAPITRE 4 – LE MANAGEMENT DE L'ENTREPRISE

Ce quatrième chapitre et les deux prochains vont consister à expliquer les points clés permettant de réussir sa transformation digitale. Cela permettra d'avoir une vision générale du fonctionnement d'une transformation digitale, à adapter bien évidemment à chaque entreprise. Ce chapitre concernant le management explique comment élaborer et déployer efficacement la transformation digitale.

I. LE TOP MANAGEMENT

Une transformation digitale implique un changement global dans l'entreprise, et nécessite que le comité de direction ou « top management » baigne dans le milieu du digital. C'est d'ailleurs ce qui pose problème à certaines grandes entreprises pour lesquelles le top management est constitué de personnes en marge de cet ère du digital et qui empêche alors la transition. Il faut donc commencer par s'assurer que le comité de direction comprenne la sphère digitale. Son rôle sera de définir la stratégie de l'entreprise, le plan à suivre et la réussite de sa réalisation. Il peut être considéré comme le chef d'orchestre qui va diriger chaque partie prenante de l'entreprise.

A. Auditer

La première étape consiste à réaliser un audit interne de l'entreprise : quels sont les résultats ? Quelles sont les voies d'améliorations pour les départements ? Quels outils sont nécessaires ? Une fois que la situation de l'entreprise a bien été définie, il faut réaliser un audit externe : comment fonctionnent mes concurrents ? Quels sont leurs outils digitaux actuels ? Quel est leur niveau de maturité digitale ? (Neslihan Karakaya, 2019).

Cette étape est essentielle car elle permet de positionner l'entreprise par rapport à ses concurrents et de cerner les objectifs, les points d'améliorations et d'avoir une vision globale de l'entreprise. C'est au top management que revient la bonne réalisation de cette opération.

B. Planifier

Une fois que la phase d'audit est achevée, il faut planifier la transformation digitale, et notamment élaborer une nouvelle stratégie et intégrer de nouveaux business models. Il est important que les anciennes habitudes laissent place aux nouvelles. Cette planification est importante car elle permettra de guider le reste des opérations. C'est pourquoi elle ne doit laisser aucune incertitude sur son déroulement, et doit être également élaborée rapidement pour ne pas se laisser dépasser par les nouveautés. Cela passe par une refonte de la chaîne de valeur (modèle de Porter), adopter une vision « consumer centric », déterminer des innovations transversales...

C. Tester

La culture du « Test and learn » doit être apportée par la transformation digitale. Lorsqu'une innovation veut s'implanter dans l'entreprise, il faut d'abord la tester à petite échelle afin d'éviter un coût trop important de mise en place et obtenir des feedbacks. C'est ce qui permet d'intégrer la nouveauté de la manière la plus efficiente et efficace lors du déploiement général. Cela nécessite de tester de nombreux projets au stade de développement le plus simple possible afin d'en tester un maximum et de voir rapidement les voies d'amélioration (CourrierCadres, 2018).

Cette vision de « Test and learn » est essentielle lors de la transformation digitale, mais elle doit être utilisée encore après l'opération par l'ensemble des départements. La difficulté d'adhésion à cette culture est qu'elle s'oppose clairement à notre vision habituelle où un projet doit être pensé minutieusement avant d'être lancé afin de minimiser les risques d'échecs.

D. Déployer

Les précédentes étapes devraient avoir permis de déterminer quelles sont les bonnes stratégies pour l'entreprise, ainsi que les changements à effectuer.

Pour que ces changements soient efficaces, il faut que les parties prenantes le comprennent et y adhèrent : ce sont eux qui détermineront la réussite de la transformation. Et pour ce faire, il faut communiquer un plan clair, et être capable de répondre à chaque interrogation. La solution serait alors d'écouter les employés, les collaborateurs, les syndicats, les clients afin d'identifier et soulever les freins à l'adhésion de cette transformation, voire même d'intégrer certaines de leurs idées. L'important est que le top management montre son soutien et sa confiance dans le projet. (Vincent Ducrey, 2019).

Concernant la durée de déploiement, elle doit être adaptée aux problèmes rencontrés. Si le nombre de problèmes reste élevé, il faut ralentir la cadence et les résoudre avant de continuer l'opération.

C. Optimiser

Une fois que le plan est déployé, il faut continuer de l'optimiser. La transformation digitale n'est pas un simple projet que l'on développe, met en place, et clôture. C'est un changement profond de l'entreprise qui devra être encore optimisée dans les années à venir. C'est pour cela que cette transformation doit impacter également la culture et l'organisation de l'entreprise, afin de la rendre plus agile et adaptative aux changements récurrents du monde digital et capable de suivre les futurs changements.

II. LA CULTURE D'ENTREPRISE ET SON ORGANISATION

En association avec les changements du comité de direction, c'est l'ensemble de l'organisation et de la culture de l'entreprise qui doivent changer. La culture d'entreprise peut se définir comme : « La culture caractérise l'entreprise et la distingue des autres, dans son apparence et, surtout, dans ses façons de réagir aux situations courantes de la vie de l'entreprise » (Thévenet, 2015). C'est ce qui permet aux employés d'une entreprise de collaborer efficacement grâce aux valeurs et normes qu'ils partagent. Ce sont les Ressources Humaines (RH) qui doivent s'assurer que le facteur humain de l'entreprise suive l'évolution, en accompagnant les employés dans cette transformation, en améliorant le recrutement, en ajustant les évolutions des relations et processus, etc...

A. Auditer : une nouvelle culture digitale

La culture d'entreprise est un pilier dans la réussite d'une entreprise. C'est pourquoi une transformation digitale passe par une nouvelle culture et organisation plus adéquate avec les changements de la société. Le CIGREF rajoute également qu'il est nécessaire d'inclure de nouvelles méthodes de travail et d'organisation telles que :

- Le « test and learn », expliqué page 26.
- Une structure agile, consistant à « être capable de s'adapter rapidement à des changements inattendus de son environnement, en conservant une continuité stratégique, opérationnelle et humaine » (Fontaine, 2019). C'est de ce principe d'agilité que découlent les méthodes privilégiant les circuits courts.
- La livraison continue, visant à « automatiser le building, le testing et le déploiement des modifications apportées au code d'un logiciel [...] le rendant déployable à tout moment » (LeBigData, 2019).

Le tableau suivant, élaboré depuis la présentation effectuée par l'agence Angie, résume les principales différences entre une culture plus traditionnelle et une culture plus récente :

Verticalité	Horizontalité
Maîtrise	Lâcher-prise
Ordre	Agilité
Anticipation	Expérimentation
Création	Réutilisation
Planification	Sérendipité

Figure 1 : Tableau récapitulatif des différences majeures entre une culture d'entreprise classique et une culture d'entreprise nouvelle (Ducrey, 2019).

B. Planifier

Pour planifier au mieux ces nombreux changements, des compétences en digital sont nécessaires. L'Interactive Advertising Bureau France (IAB France) accompagné par Microsoft notamment, a mené une étude en 2015 permettant de dresser les compétences nécessaires dans une transition digitale pour les métiers du marketing. Cependant, ces compétences ne sont pas réservées qu'à ce secteur et doivent être maîtrisées par l'ensemble de l'entreprise, notamment par les RH. L'entreprise nécessite des compétences en matière d'analyse, des compétences techniques, des compétences de création, des compétences relationnelles, et des compétences en management et organisation.

La planification passe alors par la vérification de maîtrise de ces compétences par les RH avant même de tester et de les déployer à l'ensemble de l'entreprise. Le but sera d'avoir un pilotage centralisé permettant une intégration à tous les niveaux. Les objectifs de la digitalisation de l'organisation et sa culture sont les suivants (Ducrey, 2017) :

1. Expliquer et propager le digital dans l'entreprise
2. Améliorer les compétences digitales des employés par des formations ou recrutement
3. Mesurer la progression et revoir les objectifs
4. Assurer un ROI satisfaisant pour éviter l'échec par manque de moyens financiers
5. Accompagner les employés par une communication efficace
6. Faciliter les échanges entre collaborateurs.

C. Tester

La phase de test consiste à modifier progressivement les processus et politiques déjà mis en place. Il faut commencer par éclaircir les rôles et responsabilités de chacun dans l'entreprise. Cette étape passe par la rédaction de chartes de conduite listant les missions et objectifs du poste, mais également ce qui ne rentre pas dans ses responsabilités. La liste des procédures actuelles de l'employé permettra de jauger leur utilité pour ses objectifs et ainsi les ajuster voire supprimer. L'objectif global est de centrer l'activité des parties prenantes sur leur cœur de métier afin d'éviter des tâches inutiles et qui pourraient complexifier leur travail et celui de leurs collaborateurs. (Ducrey, 2019).

C'est dans cette phase qu'il faut favoriser le « test and learn » et stimuler les prises de risque. C'est au RH de démarrer ces opérations, en développant un sentiment de confiance et de transparence, pour permettre l'acceptation des échecs comme des réussites par les collaborateurs. (Ducrey, 2019).

Il faut impérativement prendre en considération les feedbacks de ces tests pour les intégrer efficacement aux prototypes. Cette intégration sera facilitée par un management agile, permettant de s'adapter rapidement aux changements.

D. Déployer

La réussite de cette transformation digitale de l'organisation et de sa culture repose sur la formation du personnel. Le déploiement de cette « nouvelle » organisation doit être progressif et formateur, et doit impliquer une formation continue et non pas en une fois. Les compétences digitales des équipes doivent être mises à niveau fréquemment.

L'intérêt est de déceler en amont les lacunes que présente chaque partie prenante pour les former afin qu'ils puissent avoir les compétences nécessaires dans une entreprise digitalisée. Une fois cette mise à niveau effectuée, l'entreprise doit s'assurer que dans l'avenir, aucun retard ne sera pris sur les nouveautés, que ce soit en compétences ou en termes d'organisation.

Les formations sont grandement facilitées par le digital, ce qui permet d'adapter la forme à chacun. Voici une liste non-exhaustive des formations que des employés peuvent suivre :

- Des formations intra-entreprises traitant une thématique (maîtrise du pack office)
- Des conférences externes (salons, événements...) permettant d'apporter de nouvelles connaissances
- Des formations à distance comme les Massive Open Online Course (MOOC) lancée par l'Enseignement supérieur et de la Recherche en octobre 2013. (Ducrey, 2019).

E. Optimiser

L'optimisation est essentielle pour ne pas avoir à faire une seconde transformation d'ici les prochaines années. L'optimisation et l'innovation doivent être parties intégrantes du fonctionnement de l'entreprise.

Une optimisation majeure de l'organisation lors d'une transformation digitale reste la collaboration. Il est difficile d'exploiter au maximum les bénéfices d'une collaboration en termes d'entraide, de partages de connaissances, et de gestion de projets puisqu'il n'existe pas de formule magique pour favoriser une collaboration, mais seulement des préconisations et des mesures différentes à chaque entreprise. Les préconisations correspondent à tout ce qui a été listé précédemment : impliquer les employés, établir un management exemplaire, fournir des outils en accord avec la culture et la stratégie...

CHAPITRE 5 – UNE TECHNOLOGIE MISE A JOUR ET SECURISEE

Une transformation digitale implique que l'entreprise utilise une technologie récente et sécurisée. Même si les outils digitaux sont moins importants que la stratégie de l'entreprise, ils restent essentiels et ne sont pas à négliger. Ce chapitre va décrire les étapes pour assurer une bonne intégration des technologies dans l'entreprise et la sécurisation de leurs données.

I. TECHNOLOGIES

Certaines grandes entreprises ont un retard considérable au niveau de leur équipement informatique, ce qui apporte une lourdeur dans de nombreuses tâches quotidiennes : long démarrage de l'ordinateur, lenteur de transfert de fichiers sur l'intranet, difficultés à utiliser certains logiciels... Puisque la technologie est au service de l'entreprise, il faut la mettre à jour également dans cette transformation afin de la rendre agile, rapide et accessible.

A. Auditer : de nouveaux systèmes de stockage

Internet permet aujourd'hui le stockage grâce au cloud, ou le nuage de données, et même l'utilisation de logiciels par internet grâce au cloud computing et ses nombreuses solutions. Il est de plus en plus commun de décentraliser son « hardware », ou matériel informatique, et même ses « softwares », ou logiciels. Voici rapidement les solutions proposées par le cloud computing :

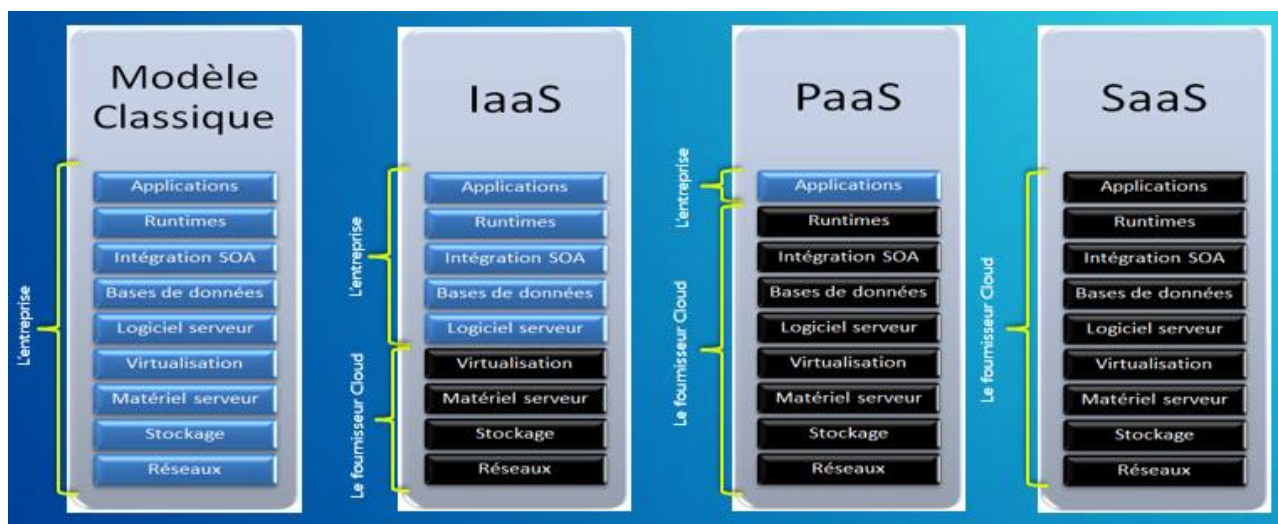


Figure 2 : Récapitulatif des principaux systèmes de cloud computing : IaaS, PaaS, SaaS

Son utilité réside dans l'aspect financier : plutôt que de payer une licence d'utilisation du logiciel, dont le tarif est équivalent peu importe la taille de l'entreprise, l'entreprise payera selon l'utilisation qu'elle en fait et son nombre d'utilisateurs. Cela permet de réduire considérablement les coûts d'utilisation, mais aussi tous les coûts qu'aurait impliqués l'installation d'un service équivalent en interne : il n'y a plus besoin de serveurs, de main d'œuvre, des coûts d'installation...

B. Planifier

La maîtrise de la technologie en entreprise revient à la Direction des Systèmes d'Informations (DSI). Pour réussir sa transformation digitale, il faut que ce département collabore avec l'entreprise en prenant en charge l'aspect technologique de la transformation digitale. Il faut cependant faire attention à ce que la DSI de l'entreprise ne soit pas vieille école en refusant de respecter la refonte de la stratégie de l'entreprise.

Pour faciliter une collaboration, il faut assurer une communication simplifiée : limiter l'utilisation de jargons incompréhensibles, définir les termes essentiels, et même recruter des personnes à doubles profils. Ces employés feraient office de liaison entre deux départements comme un spécialiste du marketing digital permettant une collaboration entre le technique et l'opérationnel, aux langages bien différents (Ducrey, 2016).

Benjamin Delespierre a établi ce constat : la réussite d'un projet repose sur la synergie entre ceux qui développent des outils digitaux et ceux qui les utilisent. Il faut écouter les propositions de chacun et en discuter sans imposer les siennes, afin de développer une solution acceptée par tout le monde (Delespierre, 2016).

Une collaboration efficace permettra par exemple de développer une User Experience (UX) de qualité, essentielle aujourd'hui puisque 68% des visiteurs quittent un site en raison d'une mauvaise UX et 44% en informe leur entourage (Comarketing, 2016).

C. Tester et déployer

L'informatique est bien plus adéquate à la pratique du « test and learn », ce qui facilite les phases de test. Cependant, il faut rester vigilant et ne pas effectuer une transition trop abrupte entre les anciens équipements informatiques et les nouveaux : certains pourraient se retrouver perdus et perdre en efficacité.

La transformation digitale est l'occasion de migrer les données stockées en interne sur un cloud : il reste à déterminer si l'entreprise opte pour un cloud public, moins sûr mais plus économique, ou un cloud privé, plus sûr mais moins économique. Quant à l'utilisation de logiciels dans l'entreprise, opter pour un système de Software As A Service (SAAS), semble être plutôt judicieux au vu de ses nombreux avantages : installation et utilisation plus rapide, baisse de coût de maintenance, économies...

Les phases de test permettront de vérifier les hypothèses afin de confirmer la valeur ajoutée par ces innovations, mais également la qualité de la nouveauté, et soulever les problèmes auxquels l'entreprise n'aurait pas pensé.

II. DONNEES

La gestion des données est devenue un atout considérable pour les entreprises expertes dans ce domaine, comme Google ou Facebook. Au service du marketing digital, les données permettent un ciblage incroyablement précis, boostant ainsi les performances de l'entreprise. Mais la gestion des données est un domaine particulièrement houleux, et de nombreuses entreprises ont encore du mal à se les approprier. De plus, avec le Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD), il devient indispensable d'avoir une stratégie de gestion des données.

A. Auditer

Les données sont stockées dans des bases de données (DB) qui s'accumulent, au point d'arriver à des DB obsolètes et inutiles. La première étape consiste à adopter une vision globale des données dont dispose l'entreprise afin de faire un tri : identifier et classer les données les plus importantes afin d'établir un ordre de priorité. Cela permettra de nettoyer les données et d'améliorer leur utilisation (L, 2019).

Liée à la technologie, cette phase d'audit doit être également le moment de définir le système de stockage : cloud ou en interne, ou mix des deux selon l'importance et la confidentialité des données par exemple.

B. Planifier

La gestion des données est un travail avec beaucoup de contraintes : il faut jongler entre les objectifs et limites de l'entreprise, l'activité de la DSI, l'aspect juridique avec notamment le RGPD... C'est pourquoi il est devenu nécessaire de nommer un Directeur des Données (CDO).

« Le Chief Data Officer, CDO ou directeur des données, doit créer un environnement permettant à tous les différents responsables de l'entreprise d'accéder aux informations dont ils ont besoin facilement et en toute sécurité. Pour ce faire, il doit trouver les plateformes et systèmes logiciels de Business Intelligence les plus appropriés pour que chacun puisse effectuer des analyses de données de manière autonome. Le CDO est donc au cœur de son organisation » (LeBigData, 2020).

Pour résumer, les données sont devenues essentielles pour les entreprises d'aujourd'hui, et nécessitent une stratégie consacrée à leur gestion. Cela permettra à l'entreprise de faciliter les prises de décisions grâce à un accès à des ressources de qualité. La mise en place de tableaux de bords est également essentielle pour assurer un suivi rapide et efficace des informations prioritaires.

C. Déployer

Les données sont utilisées dans les entreprises par de nombreux départements : Supply Chain Management (SCM), suivi en laboratoires, progiciels... Mais mon stage concerne le marketing digital, domaine où l'utilisation des données est la base de toute action.

Lorsqu'un internaute navigue sur internet, toute action est tracée par des cookies, au service des entreprises. Ce sont ces cookies qui permettent la mise en place d'un Référentiel Client Unique (RCU). Le RCU « permet de regrouper toutes les informations et tous les points de contact de chaque client » (Coubray et al, 2018). La force d'un RCU réside dans la diversité des données recueillies : données du profil, historiques d'achat, comportement sur le site, géolocalisation... Cet outil permet alors de suivre le parcours client du début à la fin. Il est lié au Customer Relationship Management (CRM), puisque c'est un outil permettant de faciliter les relations clients.

L'outil associé au RCU est la Data Management Platform (DMP) permettant de stocker toutes ces données récoltées par le RCU de manière intelligente. Elle segmente, analyse et optimise ces données pour cibler efficacement et améliorer les campagnes publicitaires.

La transformation digitale passe alors par l'intégration de ces outils et ainsi adapter la stratégie marketing. Il faut cependant faire attention à l'éthique : cibler trop précisément les consommateurs peut parfois les effrayer et refroidir la conversion. Votre entreprise pourrait alors être perçue comme invasive et ne respectant pas la vie privée de ses clients.

E. Optimiser

Les données sont aujourd'hui primordiales, et le seront encore plus demain. Les données sont de plus en plus nombreuses, et nous aurons besoin d'aide pour les maîtriser : l'intelligence artificielle et le machine learning. Ces outils consisteront à traiter et utiliser les données en temps réel, tout en apprenant au fur et à mesure sans notre intervention. L'analyse prédictive sera alors plus précise, et les données seront au cœur de chaque action (Savy, 2020).

CHAPITRE 6 – CONSIDERER LE CLIENT ET LES PERFORMANCES DE L'ENTREPRISE

Le digital permet d'améliorer considérablement le marketing en lui permettant de suivre et comprendre le consommateur afin d'adapter la stratégie. Cela passe par un suivi du client rendu possible par les nouveaux outils digitaux, ainsi que la maîtrise des données afin de mesurer l'impact de chaque action. De nombreuses entreprises choisissent d'accorder bien plus d'importance au client dans l'ensemble des processus, particulièrement lors d'une transformation digitale. Ce chapitre se concentrera donc sur l'aspect marketing d'une transformation digitale en entreprise.

I. L'EXPERIENCE CLIENT

A. Auditer

Les marques sont aujourd'hui présentes sur Internet et sont l'objet de nombreuses discussions, positives ou négatives. C'est pourquoi elles doivent veiller à leur e-réputation afin d'éviter tout bad-buzz, mais également pour saisir les opportunités qui peuvent se présenter. Les médias possédés, comme un site internet ou une page Facebook, permettent ainsi de construire une relation avec ses clients sans aucun coût (e-marketing, 2013).

Les réseaux sociaux sont ainsi devenus un élément majeur dans la gestion de marque, et certaines entreprises consacrent beaucoup de ressources à son pilotage. Orange a lancé en 2015 son « Social Hub », espace digital consacré au suivi des mentions sur internet et des prises de paroles d'Orange grâce à 18 écrans et une équipe permanente de 6 personnes. L'intérêt est de suivre constamment l'activité en ligne tout en informant le reste de l'entreprise, permettant d'assurer la cohérence des stratégies digitales avec les besoins des clients sans avoir à passer par des sondages ou enquêtes (Orange, 2015).

B. Planifier

Les consommateurs ont évolué avec le digital : ils ont désormais accès à des informations complètes, complexifiant leur attentes et exigences. Mais ils ont également des relations plus étroites avec les marques, obligeant les entreprises à communiquer de manière récurrente avec eux. Les stratégies de communication doivent désormais être pensées tous les jours sur la base de méthodes agiles et réactives afin de proposer des contenus favorisant un maximum d'engagements (Ducrey, 2017). Il faut également penser relationnel : le digital permet d'échanger avec ses clients et de construire une relation durable avec eux, à condition de l'entretenir. Impliquer le consommateur dans la création de contenus est de plus en plus apprécié.

Le ciblage est également modifié par ces réseaux sociaux. Vous pouvez élaborer une campagne différente pour des personnes aimant des marques concurrentes et des personnes aimant votre

entreprise par exemple. La précision de ce ciblage en ligne est devenue impressionnante, grâce aux données récoltées. Une utilisation intelligente de ces données permettra à l'entreprise de révolutionner son marketing.

C. Déployer

L'expérience client, pouvant être définie comme les sentiments ressenties par les interactions avec l'entreprise (Bathelot, 2018), passe forcément par des phases de test journalières : le « test and learn » est obligatoire dans cette activité. Les tests A/B par exemple, consistant à « mesurer l'impact d'un changement de version d'une variable sur l'atteinte d'un objectif » (Bathelot, 2016), sont devenus fondamentaux pour proposer la meilleure expérience client. Bien évidemment, le déploiement doit se faire sous la conduite d'une stratégie de contenus bien définie.

Les phases précédentes de la transformation de l'expérience client visent à mettre en place des actions et stratégies visant à l'améliorer. Cette relation peut être enrichie par le respect de la promesse de marque, une communication réussie, la facilité d'utilisation du produit... L'important est de susciter des émotions positives, virales et engageantes, tout en sachant se réinventer jour après jour et s'adapter aux différents formats et plateformes.

En dehors des émotions suscitées, il faut également que la prestation ou le parcours client, « parcours type que suit un client dans sa relation et ses interactions avec une entreprise » (Bathelot, 2019), lui procure satisfaction. C'est pourquoi de plus en plus d'entreprises développent une stratégie orientée « customer centric » lors de leur transformation digitale, consistant à mettre le client au cœur de l'organisation et de ses décisions (Bathelot, 2020).

II. MESURES

A. Auditer

Mesurer les performances est lié aux données : il faut des données pour mesurer des performances. Mais attention à effectuer des mesures pertinentes pour ne pas se noyer dans un amas de données inutiles, et de les représenter correctement. Pour effectuer des bonnes mesures, il est nécessaire de définir quoi mesurer, à quelle fréquence, et surtout d'appliquer les changements adéquats suite aux mesures. Effectuer des mesures sans les utiliser par la suite sera une perte de temps (Ducrey, 2017).

B. Planifier

Aujourd'hui, les Key Performance Indicator (KPI), ou Indicateur Clé de Performance sont devenus maîtres de la mesure. L'entreprise doit définir ces KPI en accord avec ses objectifs : chaque département de l'entreprise aura des objectifs différents, et donc des KPI différents. Le tableau

suivant aide à définir les KPI pertinents pour son département (Jourdan, 2019). Le tableau en annexe montre les KPI traditionnellement utilisés en marketing digital.

1. Définir le besoin auquel les KPI répondent	2. Les KPI doivent correspondre aux objectifs de l'entreprise	3. Les KPI doivent indiquer les actions à effectuer	4. Partager les KPI avec les collaborateurs
Est-ce que le taux de conversion a augmenté depuis le mois dernier ? Est-il meilleur que l'an dernier à la même période ?	Cela permettra d'identifier quels sont les facteurs de succès pour vos objectifs.	Si votre taux de conversion a diminué de 10%, les KPI devront vous permettre de choisir quelles actions continuer ou arrêter.	L'essence même de la transformation digitale est la communication avec le reste de l'entreprise : les KPI font partie de cette collaboration.

Figure 3 : Tableau des étapes pour définir les KPI – Source : Baptiste Jourdan, 2019

C. Tester et déployer

Les phases de tests sont rapides et constantes pour ces mesures : l'entreprise devra trouver quel outil de mesure est le plus adapté parmi la multitude qui lui sont proposés, tout en se renouvelant en permanence.

Le déploiement se fera alors sous forme de tableaux de bords interactifs : ils devront être consultables par l'ensemble des employés afin qu'ils puissent consulter leurs propres performances, ainsi que celles de leur unité et de l'entreprise. Avancer en ayant un suivi de l'objectif permettra d'améliorer la productivité.

D. Optimiser

L'optimisation de ces tableaux de bords réside dans la comparaison avec les concurrents. Ces KPI permettront à l'entreprise de se placer par rapport aux autres entreprises sur des points en particulier afin de voir où les efforts sont à effectuer.

Il est également important de redéfinir ses KPI et donc ses tableaux de bords fréquemment afin de s'assurer qu'ils soient en accord avec la stratégie de l'entreprise et ses objectifs. Le principe d'organisation agile s'applique également à ces KPI.

PARTIE 3

-

REUSSIR SA TRANSFORMATION DIGITALE – ETUDE DE L'ENTREPRISE AXA

Cette partie s'appuiera sur des études de cas réalisées à partir d'entretiens et de témoignages d'employés d'AXA, particulièrement grâce à l'ouvrage « La transformation digitale des entreprises : les bonnes pratiques », dans lequel Emily Metais-Wiersch et David Autissier ont travaillé avec 14 collaborateurs d'AXA, ainsi que l'entretien avec Frédéric Tardy, directeur marketing et distribution chez AXA en 2015, réalisé par l'ACSEL.

Ce chapitre consistera à dresser un tableau des modifications que AXA a choisi d'effectuer en reprenant les éléments de la partie précédente.

Actions réalisées	Descriptions des actions
CHAPITRE 7 : LE MANAGEMENT D'AXA	
Digitaliser les processus	<p>Dans le monde du digital, les entreprises doivent être de plus en plus rapides, et les assurances en font partie. Digitaliser les processus permet justement de réduire la lourdeur de certaines démarches, ce qui accélère le traitement de dossiers. Par exemple, l'assuré AXA peut prendre en photo les preuves du sinistre via son téléphone, les photos digitales circulent ensuite entre les parties prenantes rapidement, permettant d'améliorer leur coordination et leur communication.</p> <p>C'est un réel bénéfice pour les assurés et l'assureur puisque cette digitalisation des processus et des documents permet un traitement rapide, donc une meilleure satisfaction, mais aussi une meilleure gestion du sinistre interassurances, facilitant le travail des assurances.</p>
« Test and learn » avec un management agile	<p>AXA a opté pour une mutation vers un fonctionnement agile pour avancer en cycles courts. Cela est lié à son objectif d'implanter une culture de « test and learn » dans l'entreprise, et est ainsi devenue son propre éditeur de logiciels et d'applications. Les principes d'agilité et de « test and learn » sont cohérents et complémentaires lors d'une transformation digitale.</p>
Coordonner les actions et agir localement	<p>AXA fonctionne avec des « agents » qui gèrent des agences et sont au contact direct des clients. Le réseau en France compte 3400 agents, qui représentent environ 97% du chiffre d'affaires, qui sont essentiels pour AXA. Chaque pays dans lequel AXA est implanté fonctionne différemment, c'est pourquoi l'entreprise a opté pour une transformation digitale qui s'adapte à chaque pays. Cette adaptation est primordiale pour le groupe qui désigne plusieurs équipes pour coordonner ce développement digital dans le monde. Leur rôle est d'établir une image globale d'AXA pour ensuite l'adapter aux spécificités des pays, mais aussi de transposer des initiatives réussies dans certains pays vers d'autres aux caractéristiques similaires.</p> <p>L'objectif est d'élaborer globalement pour adapter localement. Par exemple, lorsqu'une entité veut initier un projet, elle demande au groupe afin d'éviter d'entreprendre le même projet que son camarade et plutôt unir leurs ressources. Le projet est alors partagé et de nombreuses parties prenantes s'incorporent, dans le but d'adapter la création selon les pays visés.</p>

<p>Culture du digital</p>	<p>« C'est effectivement un sujet (la transformation digitale) qui touche profondément la culture de l'entreprise, et il faut tout d'abord que la transformation se fasse dans les têtes : les nouvelles pratiques doivent être impulsées par les dirigeants. S'ils ne sont pas convaincus, la transformation n'aura pas lieu car les jeunes recrues motivées s'épuiseront. C'est pourquoi des recrutements de praticiens du digital comme Yves Caseau (ancien de Bouygues Telecom, au poste de direction de l'agence digitale d'AXA), sont clés.» (Tardy, 2015).</p> <p>Axa a bien opéré en commençant par s'assurer que le top management se soit bien acculturé au digital, en recrutant les personnes adaptées par exemple. AXA a également fourni un site personnalisable à chaque agent et les a formés pour leur permettre d'avoir une présence digitale, tout en développant une mise en forme uniforme afin d'appuyer sur l'image de marque AXA.</p>
<p>Faciliter les formations</p>	<p>AXA a choisi de proposer plusieurs méthodes de formation pour son entreprise, comme l'AXA Digital Academy « dont la mission est de créer des expériences d'apprentissage innovantes visant à accélérer la transformation digitale du groupe » (Tardy, 2015). Ils ont également lancé un MOOC afin de leur permettre d'avancer à leur propre rythme, forme d'apprentissage de plus en plus populaire. Enfin, AXA applique le principe de reverse mentoring, consistant à transmettre la maîtrise de la génération née dans le digital aux générations précédentes.</p>
<p>Favoriser l'innovation</p>	<p>AXA profite de son rayonnement international pour implanter des pôles de recherches et d'innovations à différents endroits du globe : l'AXA lab se trouve alors dans la Silicon Valley, mais aussi à Shanghai, ou encore en France et à Singapour avec les Data Innovation Lab, permettant d'identifier rapidement les révolutions numériques et s'allier avec leurs acteurs. AXA comprend l'importance de l'innovation dans le monde du digital en lui dédiant 200 millions d'euros, mais aussi en initiant des incubateurs et programmes d'accompagnement pour la croissance de startup du digital (Tardy, 2015).</p>
<p>CHAPITRE 8 : UNE TECHNOLOGIE MISE A JOUR ET SECURISEE</p>	
<p>Mise à jour de l'informatique et la maîtrise des données</p>	<p>Dans le monde du digital, tout doit être consultable n'importe où et n'importe quand. AXA l'a bien compris et a consacré 90 Millions d'euros à la refonte de son informatique et la mise à jour de sa DSI. AXA a donc procédé à de nombreuses opérations techniques comme l'intégration d'Interfaces de Programmation (API) ou l'élaboration et l'utilisation d'un Datamart pour stocker les données (Razgallah, 2018). Le but était d'intégrer les nouveaux principes d'architectures informatiques (Métais, 2016).</p>
<p>Elaborer une stratégie digitale et une identité numérique</p>	<p>AXA a opté pour une image et stratégie digitale similaire pour chaque pays, visant à rendre la relation avec l'assurance plus positive que d'habitude. Cela passe par exemple par de nouvelles pratiques de tarification à l'usage et de gratification : AXA veut facturer selon l'utilisation du contrat, comme au kilomètre par exemple, ce qui améliore la perception que le client peut avoir de l'assurance car le mécanisme de récompenses client améliore la perception voire la fidélité à la marque (Ayoubi, 2016).</p>

Développement
d'application et refonte
du site web

L'expérience utilisateur est devenue vitale : il faut que le visiteur vive une expérience de qualité sur le support utilisé. AXA refait alors le site en segmentant le contenu par catégories de clients avec des rubriques personnalisées pour les particuliers, entreprises, professionnels, et même les jeunes. Chacun peut avoir accès à des services comme la simulation d'un devis en ligne ou les agences AXA les plus proches. L'entreprise a développé également des applications mobiles dédiées avec des tutoriels pour faciliter l'utilisation, comme AXA Retraite ou Mon AXA (Métais, 2016). Le but est de favoriser le recrutement de prospect tout en assurant une navigation fluide.

CHAPITRE 9 : CONSIDERER LE CLIENT ET LES PERFORMANCES DE L'ENTREPRISE

Devenir une entreprise
« customer centric »

Axa veut être perçue comme « partenaire de vie » et porte alors l'accent sur la proximité avec le client en basant la satisfaction client comme base de chaque action :

- **Contact client** : AXA veut être présent dans la vie quotidienne du client en simplifiant la prise de contact pour augmenter la fréquence des dialogues. AXA a lancé une démarche de gestion active des clients pour améliorer la relation client, avec une approche multicanale permanente par de nombreux moyens de contacts comme les applications, le site internet, e-mail, téléphone...
- **La transparence** : Le nouveau site Internet permet de consulter des témoignages de collaborateurs pour expliquer concrètement l'aide d'AXA, mais également un lien vers le comparateur d'offres d'assurances lancé par AXA, augmentant la crédibilité d'AXA. Les informations sont mises à jour fréquemment afin de rendre le site vivant.
- **Unir les clients** : AXA vise à faire du client un client de la marque AXA et non plus seulement de l'agence locale afin de renforcer le sentiment de communauté. AXA ne cherche pas à substituer les agences, mais plutôt de les compléter sur un point de vue marketing et commerciale.

Faciliter l'accès aux
prestations

Un des objectifs à accomplir pour adopter une démarche « customer centric » était de proposer plusieurs accès aux différentes prestations d'AXA. L'élément majeur pour faciliter ces accès est la refonte du site internet expliquée auparavant, mais également le développement d'applications. Cela permet de consulter AXA depuis n'importe où.

Piloter les investissements
par les résultats

En deux ans, les taux de ventes en lignes sont passés de 1-2% à 8-10%. Cette réussite s'explique par une bonne gestion des investissements en allouant 40% du budget de communication au digital et en utilisant les mesures pour ajuster efficacement.

AXA suit une démarche adéquate : mesure de satisfaction client en continu, mesure d'audience, mesure d'influence... Chacune de ces mesures est ensuite partagée avec le service client en s'appuyant sur une collaboration et gestion des données avec DMP consacrée.

Préparer les changements de comportements

La société et ses modes de consommation sont en train d'être modifiés, notamment avec la croissance d'entreprises comme AirBnB, Uber, Deliveroo... Les consommateurs optent de plus en plus pour une offre de particulier à particulier et la location à la propriété, principe de l'économie collaborative.

AXA constate ces changements et prévoit les nouveaux besoins des consommateurs : protéger leur mobilité, leurs expériences, leurs usages... Cela passe par la réflexion sur l'évolution des contrats d'assurance, proposer de nouveaux services comme des conseils et de l'accompagnement.

CONCLUSION

La transformation digitale est aujourd'hui bien plus qu'un équipement informatique à jour et une présence sur le web. C'est une opération qui impacte la direction, le business plan, la culture, l'organisation, le management, ainsi que la manière de penser et de travailler de chaque partie prenante de l'entreprise. Elle comprend de nombreux concepts innovants comme adopter une structure agile ou la digitalisation des processus, qui permettent à l'entreprise de fonctionner en accord avec les évolutions récentes de la société.

Cette transformation est devenue nécessaire non plus pour bénéficier d'un avantage concurrentiel, mais plutôt pour rester concurrentielle et éviter des pertes conséquentes. Le contexte actuel permet également de mettre en lumière les avantages de la digitalisation des processus afin de permettre de travailler sans présentiel. Il est très probable que d'ici 2030, les entreprises en marge de la digitalisation fassent faillite.

Cependant, la transformation digitale n'est pas une évolution à effectuer sans préparation puisqu'une digitalisation mal opérée peut être fatale pour l'entreprise. C'est un chantier complexe qui implique toute l'entreprise et requiert un investissement conséquent, que ce soit monétaire ou humain. Les points essentiels à traiter lors de cette digitalisation sont le comité de direction, l'organisation et la culture de l'entreprise, la technologie et les données, la considération du client ainsi que les performances de l'entreprise. L'important est d'assurer l'adhésion et la compréhension du digital dans l'entreprise.

AXA a rapidement saisi les opportunités du digital en entreprise en opérant sa transformation digitale dès 2013 avec un budget de 950 Millions d'euros sur 2 ans. Depuis, l'entreprise continue de rester à la pointe des innovations digitales avec des fonds dédiés et une intégration de la digitalisation pour chaque partie prenante.

Néanmoins, certaines entreprises ne peuvent se permettre une transformation digitale à cause du coût qu'elle représente. Puisque cette évolution est aujourd'hui devenue une nécessité pour survivre plutôt qu'une opportunité de développement, elle n'apporte pas forcément un ROI intéressant. C'est pourquoi nous pouvons penser que d'ici les prochaines années, les grandes entreprises proposant une expérience digitale à ses clients et ses parties prenantes seront en croissance tandis que les entreprises en marge de cette digitalisation auront disparu.

BIBLIOGRAPHIE

AYOUBI, Latifa. *L'influence de la fidélité à la marque et de la fidélité au programme relationnel sur l'attitude des clients (cas des banques)*. Doctorat. Nice : Université Nice Sophia Antipolis, 2016. 572p

DUCREY, Vincent et al. *Le guide de la transformation digitale : la méthode en 6 chantiers pour réussir votre transformation !* 2E édition. Paris : Eyrolles, 2019

METAIS-WIERSCH, Emily et al. *La transformation digitale des entreprises : les bonnes pratiques*. 1E édition. Paris : Eyrolles, 2016.

POSA, Morgan. *Le marketing digital appliqué aux points de vente physique : Un atout pour développer sa notoriété et sa clientèle*. Mémoire de Master 1. Grenoble : Université Grenoble Alpes, 2019. 60p

THÉVENET, Maurice (2015) *La culture d'entreprise*. 7^e édition. Que-sais-je ?

SITOGRAPHIE

Ouvrage en ligne

DALE, Andrew. Digital Overdrive: Communications & Multimedia Technology [en ligne]. Burlington : DigitalOverdrive, 2011 [consulté le 18 avril 2020]. Disponible sur : < <https://books.google.fr/books?id=AlRfsJBefYAC>>

Article de périodique en ligne

ADAM, Jérôme. Le Test and Learn : une règle d'or qui bouscule notre besoin de performance. *Courrier Cadres* [en ligne]. 16/05/2018, [consulté le 23 avril 2020]. Disponible sur : < <http://courriercadres.com/management/conduite-du-changement/le-test-and-learn-une-regle-dor-qui-bouscule-notre-besoin-de-performance-16052018>>

Auteur Inconnu. INFORMATIQUE Passer du Minitel à Internet, pas si facile ! *L'Usine Nouvelle* [en ligne]. 04/09/1997, N°2607 [consulté le 17 Avril 2020]. Disponible sur <<https://www.usinenouvelle.com/article/informatiquepasser-du-minitel-a-internet-pas-si-facile-lionel-jospin-prone-une-migration-du-minitel-vers-internet-cette-transition-risque-d-etre-plus-difficile-qu-il-n-y-parait-tant-du-point-du-vue-ec.N83899>>

Auteur Inconnu. [Tribune] Voici les ingrédients d'une transformation digitale réussie. *L'Usine Digitale* [en ligne]. 15/07/2019, [consulté le 20 avril 2020]. Disponible sur : < <https://www.usine-digitale.fr/article/tribune-voici-les-ingredients-d-une-transformation-digitale-reussie.N866570>>

BUYSE, Nicole. La Redoute, une entreprise longtemps en avance sur son temps. *Les Echos* [en ligne]. 04/12/2013, [consulté le 17 Avril 2020]. Disponible sur <<https://www.lesechos.fr/2013/12/la-redoute-une-entreprise-longtemps-en-avance-sur-son-temps-347345>>

COUBRAY, Antoine et al. Qu'est-ce qu'un RCU ? Définition du Référentiel Client Unique. *CustUp* [en ligne]. 01/05/2018, [consulté le 30 avril 2020]. Disponible sur : < <https://www.custup.com/referentiel-client-unique-rcu-definition/>>

DEL POZO, Anne. Financer sa transformation digitale. *L'entreprise Digitale* [en ligne]. 25/10/2017, [consulté le 21 avril 2020]. Disponible sur : < <https://entreprisedigitale.info/financer-transformation-digitale/>>

DENNERY, Joséphine. Pourquoi Marissa Mayer a interdit le télétravail chez Yahoo. *Journaldunet* [en ligne]. 27/06/13, [consulté le 28 avril 2020]. Disponible sur : <<https://www.journaldunet.com/management/direction-generale/1125510-pourquoi-marissa-mayer-a-interdit-le-teletravail-chez-yahoo/>>

DESCHAMPS, François. [Date clé] 1996 : Le premier site marchand de France. *LSA* [en ligne]. 10/01/2018, [consulté le 17 Avril 2020]. Disponible sur < <https://www.lsa-conso.fr/date-cle-1996-le-premier-site-marchand-de-france,276607>>

DUPERRIN, Bertrand. Quelle est la valeur de la transformation numérique ? *FrenchWeb* [en ligne]. 25/06/2018, [consulté le 21 avril 2020]. Disponible sur : < <https://www.frenchweb.fr/quelle-est-la-valeur-de-la-transformation-numerique/327824>>

FOURNIER, Geneviève. Prévisions sur le futur, un monde entièrement digital. *SiecleDigital* [en ligne]. 09/09/2019, [consulté le 19 avril 2020]. Disponible sur : < <https://siecledigital.fr/2019/09/09/futur-monde-entierement-digital/>>

FERRES, Zach. 5 Industries destined for technological disruption. *Readwrite* [en ligne]. 05/09/2019, [consulté le 19 avril 2020]. Disponible sur : < <https://readwrite.com/2019/09/05/5-industries-destined-for-technological-disruption/>>

JOURDAN, Baptiste. 4 règles pour construire des KPIs qui ont du sens ! *Toucan Toco* [en ligne]. 30/10/2017, [consulté le 02 Mai 2020]. Disponible sur : < <https://toucantoco.com/blog/4-regles-pour-construire-des-kpis/>>

KARAKAYA, Neslihan. 4 points clés pour réussir sa transformation digitale. *Performance-Commerciale* [en ligne]. 24/07/2019, [consulté le 23 avril 2020]. Disponible sur : < <https://www.performance-commerciale.co/reussir-sa-transformation-digitale/>>

L, Bastien. Continuous Delivery ou Livraison Continue : qu'est-ce que c'est ? *Le Big Data* [en ligne]. 30/05/2019, [consulté le 28 avril 2020]. Disponible sur : < <https://www.lebigdata.fr/continuous-delivery-definition>>

L, Bastien. Stratégie de gestion de données : 6 conseils pour la mettre en place. *Le Big Data* [en ligne]. 06/06/2018, [consulté le 30 avril 2020]. Disponible sur : < <https://www.lebigdata.fr/strategie-gestion-donnees-conseils>>

L, Bastien. DMP ou Data Management Platform : définition, usages, logiciels. *Le Big Data* [en ligne]. 24/11/2018, [consulté le 30 avril 2020]. Disponible sur : < <https://www.lebigdata.fr/dmp-data-management-platform>>

LENEVÉ, Soazig. Frank Van Massenhove : "Libérer une administration, c'est casser la hiérarchie". *ActeursPublics* [en ligne]. 06/10/2017, [consulté le 28 avril 2020]. Disponible sur : <<https://www.acteurspublics.fr/articles/frank-van-massenhove-liberer-une-administration-cest-casser-la-hierarchie>>

ROHRBASSER, Patrick. Gérer les données en entreprise : il faut un vrai responsable ! *La Tribune* [en ligne]. 21/08/2015, [consulté le 30 avril 2020]. Disponible sur : <

<https://www.la Tribune.fr/opinions/tribunes/gerer-les-donnees-en-entreprise-il-faut-un-vrai-responsable-499690.html>>

SAUVAGE, Arthur. Qu'est-ce qu'une DMP Marketing ? (Data Management Platform). Liveramp [en ligne]. 17/01/2019, [consulté le 30 avril 2020]. Disponible sur : <<https://liveramp.fr/blog/quest-ce-qu-une-dmp-data-management-platform/>>

SAVY, Raphaël. 10 ans de big data : retour vers le futur de la donnée. *JournalDuNet* [en ligne]. 18/03/20, [consulté le 30 avril 2020]. Disponible sur : <<https://www.journaldunet.com/solutions/dsi/1489869-10-ans-de-big-data-retour-vers-le-futur-de-la-donnee/>>

SCHWEBEL-DABI, Gabriel. Transformation digitale (ou numérique). *1min30* [en ligne]. 02/02/2016, [consulté le 07 Avril 2020]. Disponible sur : <<https://www.1min30.com/dictionnaire-du-web/transformation-digitale-numerique>>

Site WEB

ACSEL. *Les enjeux de la transformation digitale chez AXA : 950 M€ investis entre 2013 et 2015* [en ligne]. Disponible sur : <<https://www.acsel.eu/les-enjeux-de-la-transformation-digitale-chez-axa/>> (consulté le 04 Mai 2020).

ACSEL. *Troisième édition du baromètre Croissance et digital*. [en ligne]. Disponible sur : <<https://www.acsel.eu/decouvrez-les-resultats-de-la-3eme-edition-du-barometre-croissance-digital/>> (consulté le 18 avril 2020).

Agiliste. *Les pratiques concrètes d'une entreprise agile* [en ligne]. Disponible sur : <<https://agiliste.fr/les-pratiques-concretes-dune-entreprise-agile/>>

Astrakhan. *APIsation des entreprises au cœur de la transformation digitale* [en ligne]. Disponible sur : <<https://astrakhan.fr/blog/apisation-entreprises/>> (consulté le 07 Mai 2020)

Christophe Gracieux pour Lumni. *Lumni Enseignement - Les débuts d'Internet en France* [En ligne]. Disponible sur : <https://enseignants.lumni.fr/fiche-media/00000000451/les-debuts-d-internet-en-france.html>> (consulté le 16 Avril 2020).

CIGREF. Valeur économique des projets de transformation numérique pour l'entreprise [en ligne]. Disponible sur : <<https://www.cigref.fr/wp/wp-content/uploads/2018/03/Cigref-Valeur-economique-des-projets-de-Transformation-Numerique-Approche-methodologique.pdf>> (consulté le 21 avril 2020).

Comarketingnews. *E-commerce : l'importance de l'UX en 15 chiffres-clés* [en ligne]. Disponible sur : <<https://comarketing-news.fr/e-commerce-limportance-de-lux-en-15-chiffres-cles/>>

Definitions-marketing. *Parcours client* [en ligne]. Disponible sur : <<https://www.definitions-marketing.com/definition/parcours-client/>>

Definitions-marketing. *Customer centricity* [en ligne]. Disponible sur : <<https://www.definitions-marketing.com/definition/customer-centricity/>>

Definitions-marketing. *Expérience client* [en ligne]. Disponible sur : <<https://www.definitions-marketing.com/definition/experience-client/>>

Definitions-marketing. *A/B Test* [en ligne]. Disponible sur : < <https://www.definitions-marketing.com/definition/a-b-test/>>

Definitions-marketing. *Entreprise agile* [en ligne]. Disponible sur : <<https://www.definitions-marketing.com/definition/entreprise-agile/>>

Econocom. « *PLUS PERSONNE N'A DE BUREAU À LA SÉCURITÉ SOCIALE BELGE* » [en ligne]. Disponible sur : <<https://www.digitalforallnow.com/teletravail-securite-sociale-belgique-frank-van-massenhove/>>

E-marketing. *Médias possédés (ou médias propriétaires)* [en ligne]. Disponible sur : <<https://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Medias-possedes-medias-proprietaires-242317.htm>>

Facebook Investor. *Facebook Q3 2019 Results* [en ligne]. Disponible sur : < https://s21.q4cdn.com/399680738/files/doc_financials/2019/q3/Q3-2019-Earnings-Presentation.pdf> (consulté le 18 avril 2020).

FEVAD. *Bilan du e-commerce en France 2019 : le e-commerce franchit le cap des 100 milliards d'euros en 2019* [en ligne]. Disponible sur : < <https://www.fevad.com/bilan-du-e-commerce-en-france-le-e-commerce-franchit-le-cap-des-100-milliards-deuros-en-2019/>> (consulté le 17 avril 2020).

HootSuite. *Baromètre Hootsuite 2018 Usage des médias sociaux dans les entreprises en France* [en ligne]. Disponible sur : < <https://static.communication-web.net/wp-content/uploads/2018/09/21143128/Barometre-Medias-sociaux.pdf>> (consulté le 18 avril 2020).

IAB France. *Les métiers du marketing et de la communication* [en ligne]. Disponible sur : < <https://www.iabfrance.com/presse/les-metiers-du-marketing-et-de-la-communication>>

Impôts Gouvernement. *Le crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.impots.gouv.fr/portail/files/media/3_Documentation/depliants/pro_fiche_cice.pdf> (consulté le 21 avril 2020).

JobUp. *L'esprit analytique: une compétence très recherchée dans le recrutement* [en ligne]. Disponible sur : < <https://www.jobup.ch/fr/job-coach/lesprit-analytique-une-competence-tres-recherchee-dans-le-recrutement/>>

L'agence Angie. *La culture digitale en images* [en ligne]. Disponible sur : < <https://fr.slideshare.net/AngiePlusUn/la-culture-digitale-en-images?related=1>>

LeBigData. *Chief Data Officer (CDO) Directeur des données* [en ligne]. Disponible sur : < <https://www.lebigdata.fr/emplois-big-data/chief-data-officer#1510239385066-66d6c95b-9864>>

LesDigeursCCI. *Pourquoi digitaliser son entreprise ?* [en ligne]. Disponible sur : < <https://www.lesdigeurs.cci-paris-idf.fr/digitalisation/actualites/pourquoi-digitaliser-son-entreprise>> (consulté le 18 avril 2020).

LesDigeursCCI. *Entre méfiance et confiance, le digital et ses nombreux paradoxes* [en ligne]. Disponible sur : < <https://www.lesdigeurs.cci-paris-idf.fr/digitalisation/actualites/entre-mefiance-et-confiance-le-digital-et-ses-nombreux-paradoxes>> (consulté le 18 avril 2020).

LesDigeursCCI. *Transformation digitale en entreprise : comment lever les derniers freins ?* [en ligne]. Disponible sur : < <https://www.lesdigeurs.cci-paris-idf.fr/digitalisation/actualites/transformation-digitale-des-entreprises-freins>> (consulté le 18 avril 2020).

MarketingProfs. *Marketing Email Benchmarks: Open Rates, CTRs, Device Trends* [en ligne]. Disponible sur : < <http://www.marketingprofs.com/charts/2014/25246/marketing-email-benchmarks-open-rates-by-industry-device-trends> > (consulté le 17 avril 2020).

MediumFrance. *Les développeurs sont devenus des cols bleus* [en ligne]. Disponible sur : <<https://medium.com/france/les-d%C3%A9veloppeurs-sont-devenus-des-cols-bleus-457bd6287631>>

McKinsey&Company. *Why marketers should keep sending you e-mails* [en ligne]. Disponible sur : <<https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/why-marketers-should-keep-sending-you-emails>> (consulté le 17 avril 2020).

MJVInnovation. *Quels sont les avantages de la transformation digitale pour les entreprises françaises?* [en ligne]. Disponible sur : < <https://www.mjvinnovation.com/fr/blog/quels-sont-les-avantages-de-la-transformation-digitale-pour-les-entreprises-francaises/> > (consulté le 20 avril 2020).

Nowteamfr. *Gestion des données en entreprise : 4 points à améliorer* [en ligne]. Disponible sur : < <https://www.nowteam.net/gestion-des-donnees-en-entreprise-4-points-a-ameliorer/> >

OffreMedia. *+95% de croissance pour le m-commerce en France entre 2018 et 2020 d'après RetailMeNot* [en ligne]. Disponible sur : <<https://www.offremedia.com/95-de-croissance-pour-le-m-commerce-en-france-entre-2018-et-2020-dapres-retailmenot>> (consulté le 17 Avril 2020).

Orange. *Le Social Hub, un nouvel espace digital ouvert sur le monde* [en ligne]. Disponible sur : <<https://www.orange.com/fr/smsgsite/les-social-media-chez-Orange>>

Union Européenne. *Le chèque transformation numérique pour développer la performance de votre entreprise* [en ligne]. Disponible sur : < https://www.europe-en-nouvelle-aquitaine.eu/sites/alpc_eu/files/2017-07/3%20volets%20Cheque_transfo%2031052017.pdf > (consulté le 21 avril 2020)

UNOW. *“Les entreprises absentes de l'univers digital disparaîtront d'ici à 10 ans...”* [en ligne]. Disponible sur : < <https://www.unow.fr/blog/le-coin-des-experts/les-entreprises-absentes-de-lunivers-digital-disparaitront-dici-10-ans/> > (consulté le 19 avril 2020).

Wizishop. *ROPO : 78% des acheteurs s'informent en ligne avant d'acheter en magasin – Le chiffre du jour* [En ligne]. Disponible sur : <<https://www.wizishop.fr/blog/ropo-78-des-acheteurs-sinforment-en-ligne-avant-dacheter-en-magasin-le-chiffre-du-jour.html>> (consulté le 16 Avril 2020).

TABLES DES FIGURES

FIGURE 1 : TABLEAU RECAPITULATIF DES DIFFERENCES MAJEURES ENTRE UNE CULTURE D'ENTREPRISE CLASSIQUE ET UNE CULTURE D'ENTREPRISE NOUVELLE (DUCREY, 2019).....	27
FIGURE 2 : RECAPITULATIF DES PRINCIPAUX SYSTEMES DE CLOUD COMPUTING : IAAS, PAAS, SAAS	30
FIGURE 3 : TABLEAU DES ETAPES POUR DEFINIR LES KPI – SOURCE : BAPTISTE JOURDAN, 2019	36

ABREVIATIONS :

API : Interface de Programmation

CDO : Directeur des Données

CRM : Customer Relationship Management

DB : Bases de données

DMP : Data Management Platform DMP

DSI : Direction des Systèmes d'Informations

ETI : Entreprises de Tailles Intermédiaires

IaaS : Infrastructure as a Service

KPI : Key Performance Indicator

MOOC : Massive Open Online Course

NPS : Net Promoter Score

PaaS : Platform as a Service

RCU : Référentiel Client Unique

RH : Ressources Humaines

ROI : Retour sur investissement

SaaS : Software as a Service

SCM : Supply Chain Management

SI : Système d'Information

UX : User Experience

VPC : Vente par Correspondance

SIGLES :

ACSEL : Association pour le Commerce et les Services En Ligne

CTN : Chèque Transformation Numérique

CIGREF : Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises

CICE : Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi

FEDER : Fonds Européen de Développement Régional

IAB France : Interactive Advertising Bureau France

IDC : International Data Corporation

RGPD : Règlement Général sur la Protection des Données

GLOSSAIRE

Parcours client : Le parcours client peut tout d'abord désigner le parcours type que suit un client dans sa relation et ses interactions avec une entreprise.

Customer centricity : L'expression anglaise de customer centricity correspond au fait qu'une entreprise mette le client au cœur de son organisation et de ses décisions.

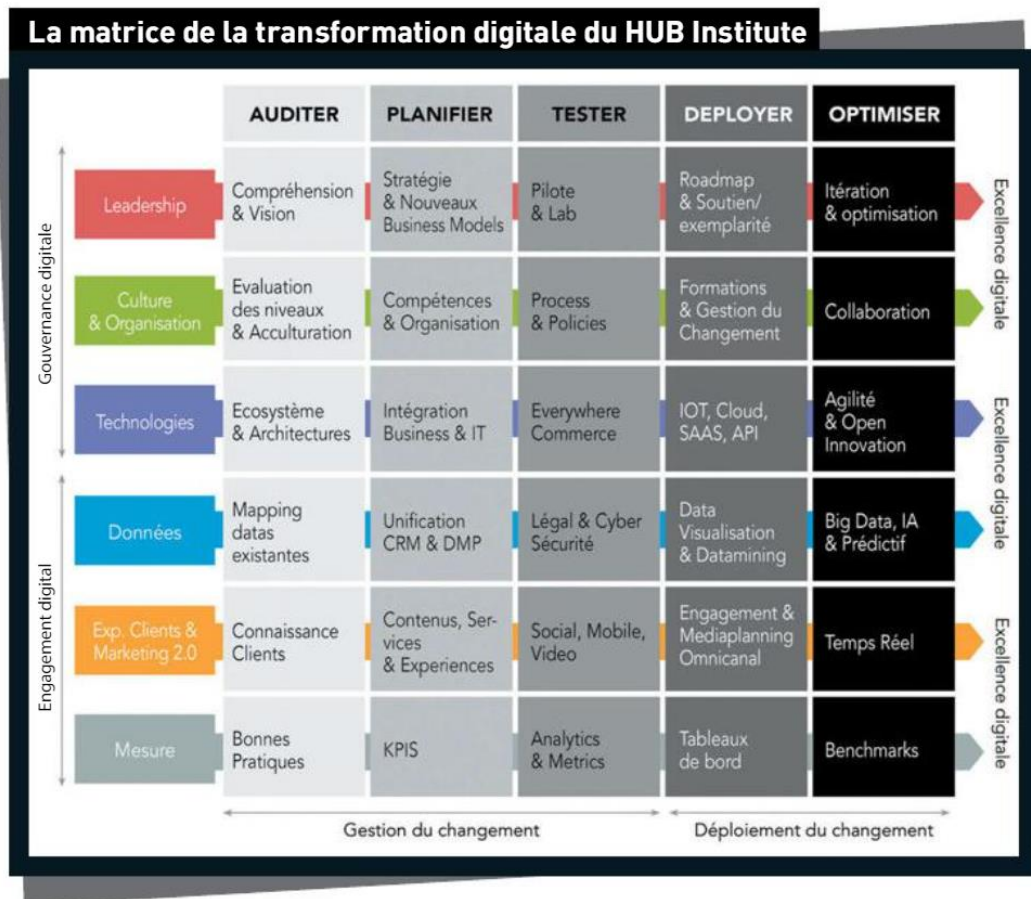
Expérience client : L'expérience client désigne l'ensemble des émotions et sentiments ressentis par un client avant, pendant et après l'achat d'un produit ou service. C'est le résultat de l'ensemble des interactions qu'un client peut avoir avec la marque ou l'entreprise.

A/B Test : L'A/B testing est une procédure utilisée en marketing et qui permet de mesurer l'impact d'un changement de version d'une variable sur l'atteinte d'un objectif (clic, validation, remplissage d'un formulaire, etc..).

Structure agile : La notion d'entreprise agile désigne généralement une entreprise qui est capable de s'adapter très rapidement à son environnement aussi bien au niveau de sa stratégie qu'à celui de ces pratiques opérationnelles.

Définitions issues de www.definitions-marketing.com

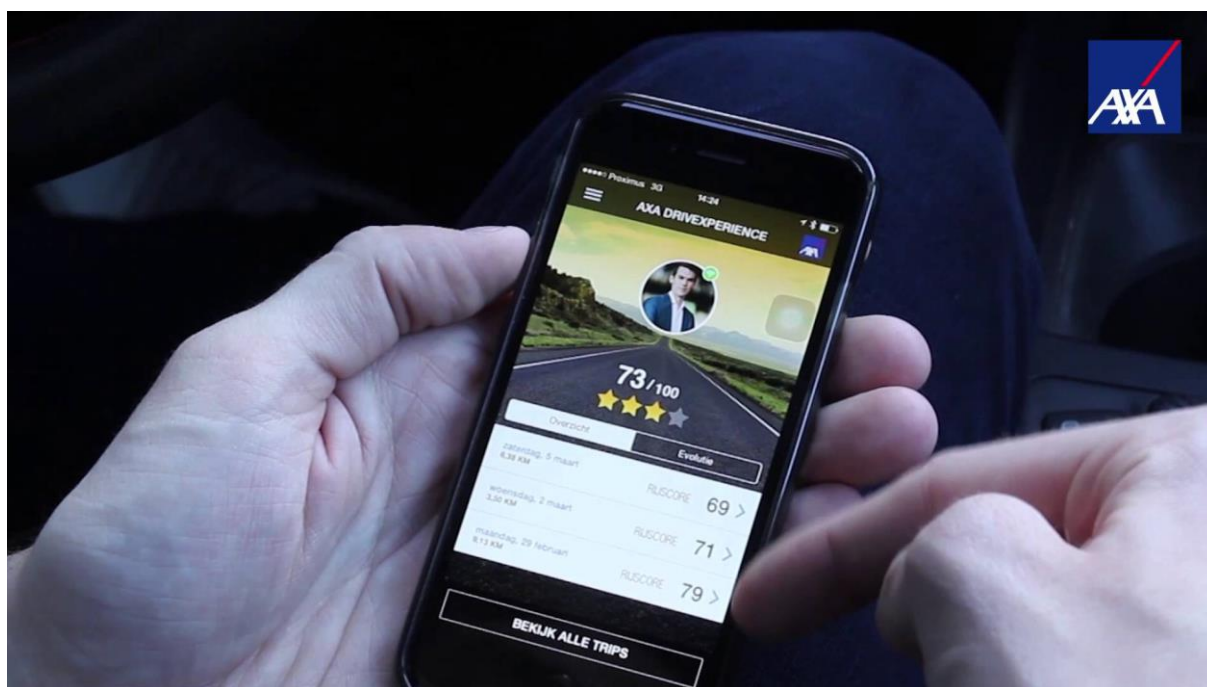
ANNEXE 1 : MATRICE DE LA TRANSFORMATION DIGITALE – SOURCE : LE GUIDE DE LA TRANSFORMATION DIGITALE



ANNEXE 2 : CROISSANCE DE L'E-COMMERCE EN FRANCE – SOURCE : LATRIBUNE, FEVAD



ANNEXE 3 : APPLICATION AXA DRIVE – SOURCE : LES ENJOLIVEUSES



ANNEXE 4 : NOUVELLE CHARTE GRAPHIQUE D'AXA – SOURCE : LIEU COMMUN

