



Les matins du CEPS en ligne

Club Boussole Nouvelle vague

La transformation digitale entre mythe et réalités ? Avec quels supports, quelles conséquences sur les modes



- Millions de salariés en télétravail
- Ecoliers reliés à leurs maîtresses par écrans interposés
- Soins et conseils via la télé médecine
- Robots agricoles pour le désherbage et la fertilisation des sols
- La plateforme de Rungis pour la vente en ligne de produits frais et l'écoulement des produits

... autant d'illustrations récentes de la **montée en puissance du digital**.

1) Une réalité ancrée dans le quotidien depuis la Covid-19.

Avant la crise sanitaire, la transformation digitale des entreprises était un « sujet », un fantasme pour certains, un « mal pour un bien », un espoir pour d'autres...

Alors que 7 entreprises sur 10 percevaient en 2019 le digital comme une opportunité, seules 48 % d'entre elles s'étaient vraiment engagées dans cette démarche (Baromètre Croissance et Digital IPSOS). **La période inédite du Covid-19 a rebattu les cartes** en poussant les entreprises à s'adapter en un temps record au confinement. Un grand nombre n'ont eu d'autre choix que d'innover en repensant leur organisation. Comme souvent en période de crise, les individus comme les entreprises ont révélé de grandes capacités d'adaptation. En intensifiant du jour au lendemain, le télétravail, les entreprises se sont « digitalisées » et ont entraîné dirigeants et cadres même les plus rétifs à ce changement. Partage d'informations par le Cloud, remplacement des emails par des chats : les directions informatiques ont fait montre de réactivité.

2) Le boom du digital

Ce qu'il est convenu d'appeler la « **plateformisation de l'économie** » concerne environ 2500 milliards (\$) du PIB mondial (85.000 milliards) et enregistre un taux d'accroissement de 20% par an. Avec le coronavirus, les plateformes ont certes connu un ralentissement, mais leur progression reste spectaculaire. Notons que sur les 1000 plateformes, près de la moitié sont américaines ou chinoises. L'Europe essaie de tirer son épingle du jeu et la France ne compte que deux « licornes ».

Que ce soit par le recours à l'intelligence artificielle (IA), à la robotisation -ou de plus en plus la « cobotisation », alliage homme et robot- le monde digital participe de l'idée chère à Servan Schreiber de « super collectifs » capables d'entraîner une coopération et une fédération d'intelligences différentes qui sont plus plus productives et créatives qu'une association d'intelligences qui pensent la même chose. **Concrètement, la transformation digitale prend la forme de services connectés autour d'un client et une distribution qui se dématérialise.** La relation avec le client est la clef de voute de cette nouvelle approche. Cela ne se décrète pas. Témoin, le faible pourcentage des entreprises (2 à 3%) qui ont parachevé cette transformation, à l'image d'American Express.

Il en va pourtant de l'avenir des grandes et anciennes entreprises. Cette entrée dans le monde digital transforme non sans difficultés les métiers et l'organisation des entreprises. Elles vont devoir muter et connaître un processus de construction /reconstruction. Sont-elles prêtes à vivre mutation ? Sur les 500 sociétés classées régulièrement par le magazine Fortune, seules 12% de celles fondées dans les années 50 existent encore. De leur capacité à s'adapter dépend leur avenir.

3) Pas de changement sans contraintes

En plus du levier psychologique (citoyen/salarié encore mal à l'aise), la digitalisation des organisations entraîne une transformation des métiers et supposent de remettre en cause le type de management (moins de silos, plus d'horizontalité). En clair, pour offrir le meilleur service aux clients, il convient de **travailler plus ensemble entre cols bleus et cols blancs** ! Longtemps perçue comme un passage obligé plus qu'une opportunité, la transformation digitale a été lancée dans des entreprises sans être véritablement portée par la Direction.

4) Servir le client final

Alors que la crise a vocation à durer, c'est sans doute l'opportunité rêvée pour les entreprises de poursuivre sur cette voie. Car pour la plupart et en dépit de la situation d'urgence, elles restent encore au stade de l'outillage technologique, de la numérisation. Leur transformation digitale est encore loin d'être achevée. **Les entreprises peuvent donc profiter de la crise pour changer.** Un plan stratégique qui prend en compte la vision client est la clé pour mener à bien sa transformation numérique. Cela permettra à l'entreprise de développer de nouveaux services, étendre sa clientèle et renforcer sa fidélisation. Ce projet, pensé pour améliorer les services clients, doit amener à une réflexion sur l'organisation interne de l'entreprise, et donc à une réelle transformation.

D'où l'importance de rattacher les initiatives dans le digital à un plan structuré et coordonné et qu'elles s'inscrivent dans une vraie démarche de changement.

5) Vers un « Etat plateforme »

Vécue longtemps comme une contrainte subie, l'administration vit une révolution digitale de ses usages dans vie de tous les jours. A partir d'un point d'entrée unique, il est possible de réaliser tout un ensemble de démarches (fiscalité, crèches, transports, propreté, sport...). L'utilisateur connecté dispose de tous les outils pour gagner du temps et avoir une qualité de service qu'il ne soupçonnait même pas.

L'Etat propose désormais des services a disposition du plus grand nombre de manière ouverte et décentralisée. Au même titre que les sociétés privées. Les investissements dans les infrastructures sont de nature à améliorer la connexion dans des zones géographiques délaissées et de réduire ainsi les fractures territoriales dans notre pays.

6) Quelle place pour l'humain ?

La technologie retire à l'homme des tâches éreintantes et répétitives (selon la terminologie marxiste, l'aliénation par la parcellisation du travail) pour lui laisser plus de valeur ajoutée dans sa vie professionnelle. Lorsque l'homme et la machine sont associés (« *corobotisation* »), l'entreprise gagne en productivité et cela se traduit à terme par plus d'emplois. En même temps, la transformation digitale donne naissance à de nouveaux métiers de service plus « qualitatifs ». L'humain demeure irremplaçable dans ce qu'il apporte d'altruisme, de générosité, de créativité. Le regard humain est unique dans un acte de service. Tout cela, aucune technologie, aucune machine ne le remplacera.

La technologie est un moyen, la finalité c'est l'humain. Mieux vaut ne pas avoir peur de la technologie pour mieux l'utiliser. Apprivoiser l'Intelligence Artificielle au lieu de

la craindre. Il faut dire que régulièrement des projections nous éclairent plus sur ce que l'on perd et moins sur ce que l'on gagne avec cette entrée dans une économie « servicielle » avec des plateformes simples dans leur principe (servir le client final), mais, il est vrai, complexes dans leurs modalités.

7) L'enjeu économique

Historiquement, la peur de la technologie s'est à chaque fois soldée par des pertes de parts de marché et un recul économique. Faut-il rappeler que, sur fond de robotisation, les années 2000 ont vu la part de l'industrie dans le PIB passer à 20% en Allemagne forte de ses 200.000 robots contre 12% en France avec 30.000 robots.

Que ce soit chez PSA ou BMW, les tâches d'assemblage assistées par des robots dans l'industrie automobile ont permis des gains de productivité. Contrairement aux « scénarios » catastrophistes, le personnel s'est trouvé mieux payé et il y a eu des transferts de main d'œuvre vers des postes plus valorisants.

N'est-ce pas préférable à un retard technologique forcément générateur de chômage de masse. En 20 ans, 30% des jobs du secteur tertiaire ont été touchés par la transformation digitale et le processus va s'accroître.

Pour toutes ces raisons, la question du digital ne se pose même plus. Simplement, les entreprises doivent être à jour sur les compétences (tablettes digitales pour les salariés en chômage partiel) et engager une vraie politique de formation

8) Digitalisation et relance économique

Pour sortir plus fort de la crise, elles doivent plus investir dans la professionnalisation de leurs salariés. Un choix cornélien s'impose à elles : préserver ou sacrifier des emplois ? Sans doute la manière judicieuse d'y répondre est de préserver ce qui doit être préservé et « couper » ce qu'il faut avec des garanties sociales. Miser sur le « serviciel » avec des outils digitaux (design, IA) et amélioration des « humanités » pour les services. Mais si l'on cherche à préserver les emplois d'hier avec le même

mode de production et de consommation qu'hier, les lendemains s'annoncent difficiles.

Quoiqu'il en soit, cette « pause économique » sans précédent avec des masses financières pour le soutien de l'économie marque un tournant et doit être appréhendée comme un moment unique pour rattraper le retard dans ce domaine.

➤ **Pistes de réflexion ...**

- Protection des données et valeurs démocratiques

Il importe de travailler en sécurité avec une confidentialité des données comme c'est le cas pour la santé. Français et européens ont cette éthique. Mais si l'on place ce principe de droit dès le départ, on ne crée rien. Mieux vaut laisser les innovations se développer avec un Etat accompagnateur. A l'instar de la CNIL (Commission Nationale Informatique et Libertés) qui fixent des règles sur l'utilisation des données. Préserver la vie privée sans que cela nuise à la création, sinon l'on peut « mourir guéri de nos principes »

- L'agriculteur de demain vendra t-il des produits ou des services ?

Une reconquête du territoire agricole français s'impose -notamment en raison du déficit de fruits et légumes- pour aller vers l'autosuffisance. Pour rattraper ce retard, et tendre vers un modèle plus durable avec une sécurité alimentaire et une économie de circuits courts, la **ferme digitale** peut rapproche producteurs et consommateurs en étant plus vertueux et écologique. Le digital est un élément clé à la fois pour l'efficacité de ce modèle et pour réduire l'empreinte écologique. Dans le domaine agricole, des

start-up innovent pour une amélioration de la productivité et une plus grande traçabilité.

- **Les smart city, villes intelligentes et durables** avec des fermes urbaines circuits et des territoires repensés ne se développeront que par la revitalisation appuyée par la technologie.

- **L'Afrique et le digital ?**

Quand on sait que 70% des conflits au civil et drames humains sont liés aux problèmes de propriété avec des systèmes de cadastre défaillant, la géolocalisation commercialisée par IGL (géolocalisation d'une parcelle cadastrale à la recherche de propriétaire, l'historique d'une parcelle) et l'utilisation de plateformes vont faciliter et sécuriser les formalités.