

Les Effets De La Transformation Numérique Sur L'écosystème Des Entreprises, Cas Du Moyen-Orient Et De L'Afrique Du Nord

The effects of digital transformation on the companies' ecosystem, Case of the Middle East and North Africa



BOUHADJAR Meriem^{1,*}

¹ Ecole Nationale Supérieure de Statistique et d'Economie Appliquée, Algérie.
Laboratoire LAGIC « gouvernance, économie institutionnelle et croissance durable »

Bouhadjar.meriem@enssea.net

Dr. GHALEM Ilham²

² Ecole Nationale Supérieure de Statistique et d'Economie Appliquée, Algérie.
Laboratoire LAGIC « gouvernance, économie institutionnelle et croissance durable »

Ghalem.ilham@enssea.net

Date de soumission: 13/09/2022 Date d'acceptation: 26/12/2022 Date de publication: 29/12/2022

Résumé : La transformation numérique est aujourd'hui au cœur de l'intérêt commun des acteurs mondiaux. Elle incarne en quelque sorte un train en marche que les agents économiques en quête de pérennité doivent prendre s'ils envisagent encore d'exister demain. Notre travail vise à travers une démarche descriptive et analytique de présenter d'abord l'ampleur du phénomène de la digitalisation, ensuite, à démontrer l'impact de ce dernier sur la performance de l'entreprise en exposant les principales mutations engendrées sur ses fonctions dans la région MENA, et sur l'écosystème dans lequel elle évolue, et sur la structure des produits et services. Nous avons conclu au terme de ce travail, que la transformation numérique avance d'une manière exponentielle mais aussi disparate à travers le monde.

Mots clés : transformation numérique, écosystème, organisation, performance, compétitivité.

Classification JEL: O31, D8, D2, L2

Abstract : Today digital transformation is in the epicenter of the common interest of the world. In a way, it embodies a moving train that economic agents in search of sustainability must take if they consider still belonging to the world of tomorrow. Our work aims, through a descriptive and analytic approach, at first present the extent of the phenomenon of digitization, then to demonstrate the impact of the latter on the performance of the company by exposing the main changes engendered on its functions in the region of the Middle East and North Africa, and its ecosystem and the structure of products and services. We concluded at the end of this work, that the digital transformation is advancing in an exponential but also disparate way across the world.

Key words : digital transformation, ecosystem, organization, performance, competitiveness.

JEL Classification: O31, D8, D2, L2

*Bouhadjar Meriem

1. Introduction :

Aujourd'hui, le terme « digitalisation » ou « transformation numérique » est omniprésent dans le discours de toutes les parties prenantes de la société et de son économie à travers le monde ; les dirigeants d'entreprise, les conférenciers, les jeunes étudiants, les pouvoirs publics et autres acteurs l'utilisent fréquemment. Nous parlons même de « Quatrième révolution industrielle ». En effet, les évolutions des technologies numériques ou « digitales », en l'occurrence, applications mobiles, cloud computing, médias et réseaux sociaux, objets connectés, intelligence artificielle et bien d'autres, transforment les usages et modes de fonctionnement des individus et des organisations, et impactent leur conception de l'innovation et de la stratégie commerciale, en bouleversant leurs manières de produire des biens et services, d'interagir avec leur environnement ou encore d'exploiter les opportunités.

Toutefois, si les individus ont depuis longtemps adopté les usages du numérique, le secteur économique composé d'organisations publiques et privées, lui, n'en a pas encore exploité tout le potentiel de croissance. Le monde arabe incarné par la région du MENA n'est pas en reste de ce constat.

C'est donc pourquoi, il est capital de se poser la question suivante : « *Dans quelle mesure la transformation numérique peut-elle impacter l'écosystème des entreprises, notamment leurs performance et compétitivité ?* ».

Afin d'apporter des éléments de réponse à cette problématique, nous avons fractionné notre étude autour de trois axes principaux, à savoir :

- 1) Le concept de transformation numérique, définition et concept de base
- 2) Impact de la transformation numérique sur les organisations « business digitalisation » : focus sur la performance et la compétitivité.
- 3) Enjeux de la transformation numérique sur la performance des entreprises.
- 4) La transformation numérique comme phénomène universel : Cas de la région du MENA.

Il est possible de poser quelques hypothèses dont la vérification fera objet des différentes parties de ce présent travail :

- 1) La transformation numérique dispose d'un effet catalyseur sur la performance de l'entreprise en transformant ses différentes fonctions et processus.
- 2) Le rythme de la transformation numérique dans la région du MENA est inférieur à celui du reste du monde.

L'importance grandissante de ce thème d'étude trouve son origine dans bien des aspects. D'abord, l'ébullition indéniable du digital à travers le monde fait que le thème soit d'une extrême actualité. Ensuite, les écosystèmes

favorables à la transformation numérique connaissent une expansion massive de par l'intérêt qu'y apportent états et individus, du fait que garantir la pérennité d'une entité économique quel que soit son secteur d'activité devient tributaire de l'adoption d'une stratégie digitale globale et continue, elle y verra sinon, sa compétitivité sur le marché baisser drastiquement et sa visibilité pour le consommateur perdue. Enfin, bien que la transformation numérique connaisse une croissance mondiale exponentielle, il y'a encore beaucoup d'opportunités à saisir notamment par les organisations du monde arabe.

De ce qui précède, découlent les objectifs de notre étude qui se résument par :

- 1) Démontrer l'impact de la digitalisation sur la performance et la compétitivité de l'organisation en mettant en lumière les outils de la transformation digitale et leur effet sur les fonctions de l'organisation, notamment, les biens et services.
- 2) Analyser les enjeux que représente la transformation digitale sur la performance des entreprises.
- 3) Poser une évaluation de la situation actuelle de la digitalisation à travers le monde en général, et dans la région du MENA plus particulièrement, en présentant des chiffres et des constats.

Afin de concrétiser les objectifs de notre étude et vérifier les hypothèses posées, nous avons choisi de procéder par une approche descriptive et analytique, permettant d'explicitier les différentes notions théoriques du thème et de l'appuyer par la suite par des constats et des analyses balisant le chemin vers la formulation de recommandations.

2. Le concept de la transformation numérique, définition et concept de base

- Définition de la digitalisation ou transformation numérique.

Par définition, la transformation numérique représente l'action de numériser qui signifie convertir une information analogique sous forme numérique (Information-technology Glossary, 2020). Digitaliser, consiste donc en la modification qui s'opère sur les processus à l'aide d'outils informatiques et technologiques combinés à Internet, afin de les rendre plus performants, plus efficaces, plus rapides.

La notion de digitalisation s'applique sur un processus, un métier, un marché, tandis que le terme « transformation numérique » s'applique davantage dans un contexte plus systémique comme les organisations, les sociétés ou les pays pour désigner la mutation profonde dans les pratiques et les usages. Pour des raisons de simplification, les termes « digitalisation », « transformation

digitale » ou « transformation numérique », auront au sens de notre travail, la même définition.

3. Impact de la transformation numérique sur les entreprises « business digitalisation » : focus sur la performance et la compétitivité.

La transformation numérique d'une organisation est une transformation globale de l'entreprise qui doit se faire à travers toute sa « chaîne de valeur ».

La digitalisation touche le fonctionnement de l'entreprise dans son ensemble (distribution, expérience client, communication, modèle d'affaires, management, RH, la production, etc.). Pour cette raison, elle ne doit pas être considérée comme une activité ou un projet, mais comme une refonte complète et structurelle du fonctionnement de l'entreprise. Par conséquent, elle est clairement de nature stratégique et se doit d'être intégrée à la stratégie d'entreprise.

a. Outils de la transformation numérique

Afin d'administrer le qualificatif « digitale » à une entreprise, cette dernière doit impérativement se doter des outils suivants :

- Les sites internet

À l'heure actuelle, le site internet d'une organisation procure la première impression visible par le client. L'image que renvoie le site internet aura un impact immédiat sur la perception intrinsèque des produits ou services proposés et va orienter ses choix et décisions.

Pour tirer un maximum d'avantages qu'offre le site web pour l'organisation, ce dernier doit être dynamique, utile et bien référencé, c'est-à-dire, bien placé sur les moteurs de recherche.

- Les applications mobiles

Il est naturel que la digitalisation passe aussi par les applications mobiles. En effet, à fin 2020, il y'a 5,19 milliards d'utilisateurs mobiles uniques dans le monde et pour la première fois, plus de la moitié (50,1%) du temps passé sur Internet se fait via les appareils mobiles. En outre, la navigation sur le Web ne représente plus que de 9 % du temps passé sur les appareils mobiles, le reste du temps est dépensé sur applications mobiles (Rapport Digital 2020, 2021).

- Les logiciels métiers

Les logiciels métiers sont devenus essentiels à l'optimisation de performance au sein de l'organisation. Ils permettent de raccourcir les processus et d'augmenter le rendement. Ils peuvent être généralistes ou bien spécifiques à des métiers bien déterminés. Nous pouvons citer en exemple les logiciels de :

- Devis et de facturation.

- Comptabilité.
 - Gestion de paie.
 - Gestion de projet.
 - SIRH : système d'information des ressources humaines.
 - CRM (customer relationship management) : système de gestion de la relation client.
 - Plateforme Intranet et suites collaboratives.
- **Communication par Newsletters et landing pages**

Les newsletters sont des e-mails reprenant du contenu mis en page aux couleurs de l'entreprise, ils sont envoyés à une base de données d'utilisateurs s'étant inscrits auparavant dans le but de la recevoir. Les landing pages quant à elles, sont des pages indépendantes des sites internet, elles permettent de cibler l'audience sur une action. Ces méthodes permettent de maintenir une visibilité permanente pour la clientèle et s'inscrivent dans le cadre d'une communication efficace.

b. Impact de la transformation numérique sur les composantes internes et externes de l'activité de l'entreprise

Les entreprises trouvent beaucoup d'avantages quant à la croissance du web et de la digitalisation, le principal étant une augmentation significative de la productivité et des performances.

Pour en assurer le succès, la transformation digitale de l'entreprise doit comprendre trois dimensions primordiales (Baudoin, 2016, p. 9) qui interagissent entre elles et renforcent l'interaction :

- **L'automatisation** : Derrière celle-ci se jouent les effets d'accroissement de performance dans l'emploi des facteurs de production : productivité du travail, productivité du capital, productivité de l'énergie et des matières premières, mais aussi augmentation des capacités d'individualisation de l'offre (production à la demande, dont le mouvement d'impression 3D est le parangon).
- **La dématérialisation** : Elle entraîne l'apparition de nouveaux canaux de communication et de distribution qui remplacent ou transforment les réseaux physiques d'agences, de guichets et de magasins, en même temps qu'une baisse des coûts marginaux de production et des coûts de transaction.
- **Désintermédiation / ré-intermédiation** : concerne les effets de réorganisation des chaînes de valeur. L'irruption de nouveaux acteurs qui se placent entre les entreprises traditionnelles et leurs clients imposent de réinventer les modèles d'affaires et d'intermédiation, notamment à partir du

nouveau rôle joué par les personnes et des nouveaux actifs issus des données.

La digitalisation impacte donc tous les aspects de l'activité d'entreprises, que nous allons classer en composantes internes et externes de l'activité.

c. Impact sur les composantes internes de l'activité d'entreprise

- **L'organisation de l'entreprise** : La digitalisation a eu pour impact l'apparition de nouvelles méthodes et pratiques managériales, incombant aux managers d'apprendre de nouvelles compétences, et parfois même changer radicalement leurs manières de travailler. En effet, selon (Mebarki, 2013, p. 136) les entreprises seraient sensibles à l'influence des TIC sur l'organisation, surtout en termes, de rationalisation, de simplification des méthodes de travail et d'amélioration de gestion. Les systèmes d'Information se voient également profondément révolutionnés par l'adoption d'une stratégie digitale.
- **Les collaborateurs** : La transformation digitale de l'entreprise entraîne des conséquences très positives pour les collaborateurs qui sont directement touchés dans leur métier :
 - **Gagner du temps par la digitalisation** : La mise en place de nouveaux outils plus adaptés et plus flexibles permet aux collaborateurs de remplir leurs missions plus facilement et plus rapidement. Les métiers évoluent et les solutions à destination des salariés aussi. En réalisant un audit des solutions existantes et en choisissant les plus performantes, un consultant digital permet aux collaborateurs de gagner du temps au quotidien. Par exemple, les outils collaboratifs simplifient l'accès direct aux informations en temps réel et favorisent la prise de décision rapide et la plus juste possible.
 - **Améliorer l'efficacité des collaborateurs** : L'une des ambitions les plus communes dans un projet de digitalisation d'une entreprise est l'amélioration de l'efficacité des collaborateurs. En imaginant et en mettant en place de nouveaux processus, l'entreprise stimule la productivité de ses collaborateurs et donc sa propre compétitivité.
 - **Accroître les compétences** : La digitalisation de l'entreprise s'accompagne donc de nouveaux processus et outils. Cette mise en place nécessite de la pédagogie pour expliquer et donner du sens au changement, mais aussi des formations régulières. D'après certaines études, plus de la moitié des salariés déclarent avoir des lacunes qui leur font perdre du temps dans l'environnement digital. Une formation sur-mesure adaptée au niveau de chacun permet

d'accroître la productivité de l'entreprise et les compétences des salariés. C'est une démarche très positive.

- **Le Business Model** : se sont effets de réorganisation des chaînes de valeur avec l'émergence de nouveaux modèles d'affaires (Ferhane, 2019, p. 51) qui prennent en compte des phénomènes de désintermédiation et de ré-intermédiation à valeur ajoutée :
 - **Rôle joué par les personnes** : considérés comme non pas comme de simples consommateurs ou producteurs, mais des acteurs actifs qui participent à l'innovation, au financer et le lancement des projets d'intérêt commun, en se revendant ou changeant des biens et services.
 - **Les ressources des données** : venant de l'interactivité entre les personnes et machines et évènements. Les Datas peuvent être utilisés pour prédire le comportement de clients, lancer des produits et faire des prévisions
 - **Les nouveaux acteurs** : venant des écosystèmes numériques, en passant d'une logique de simples fournisseurs de solutions et d'outils, à celui de créateurs de nouveaux systèmes d'informations et de réseaux sociaux.
- **Les coûts** : La robotisation et l'informatisation a permis d'avoir des couts de production décroissant et atteignant parfois des coûts quasiment nuls (Ferhane, 2019, p. 51).

Cette réduction de coûts peut être qualifiée comme implication stratégique en entraînant l'amélioration de l'efficacité des systèmes et la création d'un effet catalyseur sur le rendement et la performance.

d. Impact sur les composantes externes de l'activité d'entreprise

- **Communication et diffusion** : c'est sans doute l'une des fonctions d'entreprise les plus urgentes à digitaliser puisque le destinataire de cette communication est un agent ayant déjà adopté les usages du numérique. La digitalisation de la communication passe par l'adoption des canaux numérique de diffusion de publicités et d'informations, cela a pour but, d'augmenter la visibilité de l'entreprise, de faciliter l'accès au contact et de maintenir une présence continue et efficace dans la sphère économique.

Nous pouvons pertinemment affirmer, que la digitalisation de la communication d'une entreprise est un enjeu majeur de sa compétitivité au sein du marché.

- **Expérience Client** : cette dernière se définit comme étant la résultante complexe d'éléments et facteurs hétérogènes, de sentiments et d'impressions, intervenant lors du parcours client dans son interaction avec l'entreprise. (Bathelot, 2020).

L'expérience-client, c'est donc un levier pas des moindres de la transformation digitale, une expérience à satisfaire qui passe d'abord par une connaissance plus approfondie du client, rendue très pointue grâce au digital (tracking, géolocalisation...).

Le recueil et l'analyse des données deviennent les perspectives fondamentales de cette connaissance-client, point de départ déterminant pour améliorer l'expérience vis-à-vis du produit, de la marque, de la relation que l'entreprise peut entretenir avec le consommateur. Les outils du « webanalytics » et de la « Big data » comme le traitement de ces données, souvent « non-structurées » deviennent ici les clés du marketing digital. (K. Lahchame, 2021, p. 521).

Ce dernier, pilier d'une stratégie digitale, est de plus en plus personnalisé, qui va s'efforcer de rendre aussi fluide que possible le parcours-client. On se souvient bien sûr du célèbre ZMOT (zero moment of truth), de Google. Au-delà, cette connaissance-client doit aussi tenir compte des différents « points de contact » du consommateur avec la marque, le produit ou le service ; du mobile au magasin de rue, en passant par les médias sociaux. Tout le challenge du marketing digital passe par la mise au service d'un dispositif cross-canal pour ce client numérique et nomade.

On se retrouve ici devant des modèles comportementaux qui vont obliger les entreprises à opérer leur transformation digitale pour rester en phase avec les nouvelles structures des marchés et des clients.

- **Offre des produits et services :** un produit digital est un outil ou un support immatériel qui peut être vendu et distribué en ligne de manière répétée sans qu'il ne soit nécessaire d'en reconstituer les stocks. Ces produits se présentent souvent sous forme de fichiers numériques téléchargeables ou diffusables en continu, tels que des fichiers MP3, PDF, vidéos, plugins et templates. Le service digital par analogie revêt les mêmes caractéristiques et ne nécessite pour son exécution qu'un client connecté.

Nous pouvons dire que la digitalisation impacte la conception des produits et services de l'entreprise commerciale et de l'organisation en général en les rendant compatibles avec le principe ATAWAD : « any time, any where, any device », qui se traduit par : n'importe quand, n'importe où, par n'importe quel appareil. Ce concept est une marque déposée du consultant Xavier Dalloz.

Des lors, il serait judicieux d'appuyer cette notion en l'illustrant par des exemples concrets de produits et services digitaux, dans différents secteurs, qui ne prétendent évidemment pas être exhaustifs :

- **E-paiement :** est un moyen permettant d'effectuer des transactions commerciales de biens ou de services sur Internet et de régler le montant de dépense en ligne. Il est étroitement lié à l'ensemble des autres formes de

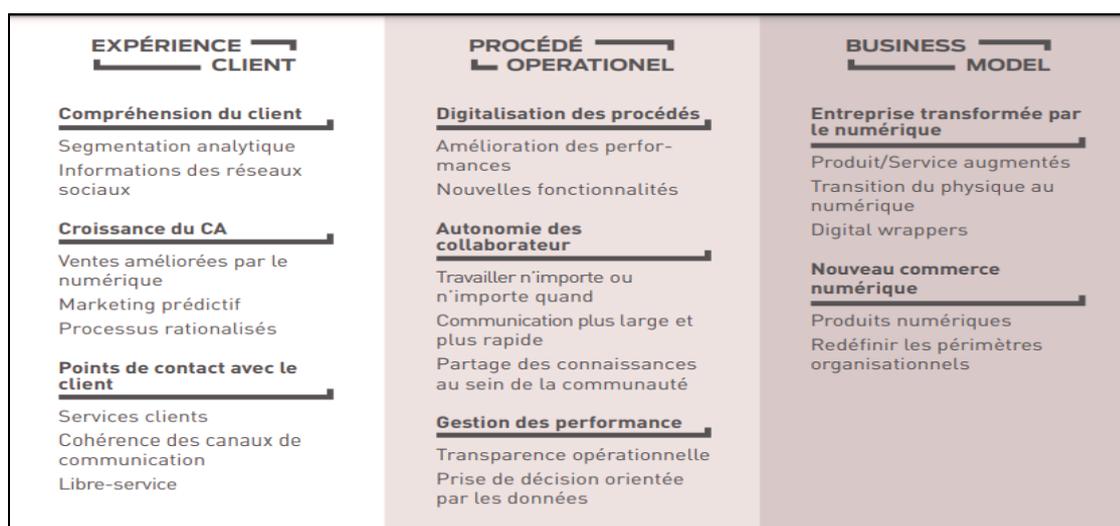
produits et services digitalisés puisqu'il permet le dénouement de l'opération financière liée à l'acquisition du bien ou service en question.

- **E-commerce** : Le e-commerce ou commerce électronique regroupe l'ensemble des transactions commerciales s'opérant à distance par le biais d'interfaces électroniques et digitales. Il englobe donc essentiellement les transactions commerciales s'effectuant sur Internet à partir des différents types de terminaux (ordinateurs, tablettes, smartphones, consoles, TV connectées) sur des sites e-commerce ou applications mobiles marchandes. Ces dernières connaissent un succès grandissant notamment dans le contexte actuel de pandémie mondiale.
- **E-Banking** : désigne l'utilisation d'internet par une institution financière pour offrir à ses clients une gamme de services bancaires en ligne plus ou moins large, allant de la simple vitrine commerciale à la gestion à distance de transactions financières.
- **E-Book** : Au sens strict, un e-book, ou livre électronique, est un ouvrage (livre ou magazine) lisible sur un outil informatique, ordinateur, tablette tactile (comme l'iPad d'Apple) ou appareil dédié appelé liseuse ou e-reader.
- **E-learning** : est un type de formation en ligne et à distance qui utilise Internet et les nouvelles technologies digitales, dans le but d'améliorer les processus d'apprentissage. Ce type d'enseignement permet aux apprenants de pouvoir se former à distance, quand ils le souhaitent et d'avoir accès à différents contenus pédagogiques 24h/24, 7J/7 et peu importe le lieu où ils se trouvent.
- **E-gouvernement** : Activités gouvernementales qui s'opèrent par des processus numériques dans le cadre d'un réseau informatique, généralement l'Internet, entre l'administration et des membres du public ainsi que des entités du secteur privé. Ces activités concernent généralement l'échange électronique d'informations sur des portails Web ou des applications mobiles, dans le but d'acquérir ou de fournir des produits ou des services, de passer ou de recevoir des commandes, de fournir ou d'obtenir des informations, ou de réaliser des transactions financières dans tout ce qui a un rapport avec l'administration publique. (Brown, 2015, p. 251)
- **E-santé** : La e-santé, ou santé électronique, décrit l'ensemble des moyens et services liés à la santé qui utilisent les nouvelles technologies de l'information et de la communication. L'e-santé fait appel à internet, aux applications pour smartphones et aux objets connectés pour offrir des services de télé santé et de télé médecine.
- **E-tourisme** : terme englobant toutes les activités liées au tourisme en ligne. Du côté de l'utilisateur, l'e-tourisme consiste donc à collecter des

informations sur une destination de voyage, mais aussi à réserver un séjour en ligne ou à comparer les offres de plusieurs compagnies aériennes. Du côté des professionnels du tourisme, il consiste à établir une communication en ligne des services offerts et à fournir des moyens d'accès au contact à distance.

Pour conclure cette section, Le schéma ci-après récapitule l'impact de la transformation digitale de toutes les fonctions et processus sur la performance et la compétitivité de l'entreprise :

Figure 1 : Impact de la transformation numérique sur l'entreprise



Source: (Westerman, 2014)

4. Enjeux de la transformation numérique sur la performance des entreprises :

La transformation numérique, au fond, c'est donc un processus que les entreprises connaissent déjà, et qui a démarré d'abord, avec l'informatique. La dématérialisation des données et le traitement de l'information. Toutes les entreprises ont donc opéré leur transformation digitale depuis longtemps en dématérialisant leurs documents (bureautique, GED, Intranet) ; en structurant leurs données (SGBD) et organisant leurs flux d'activité (workflows). Mais quelque chose fait qu'aujourd'hui les entreprises « traditionnelles » se sentent au pied du mur. Et c'est très certainement l'opposition de leur modèle ancien, déclinant, face celui des entreprises numériques, notamment les « pure players », 100% digitaux, dont la réussite peut être fulgurante et devenir ultra-dominante, à l'image des fameux GAFA (Google, Apple, Facebook, Amazon).

De tels succès étaient purement inimaginables dans un monde « non-digital ». Ce qui fait peur, c'est donc que les modèles économiques sont disruptifs, et non évolutifs, ce qui fait peur, c'est que les entreprises comprennent, douloureusement, que les modèles qui fonctionnent aujourd'hui sont radicalement différents des précédents, et que pour se transformer, il va falloir

faire table rase du passé. Et toutes les entreprises n'y sont pas prêtes, loin de là, tout au mieux, celles qui se figent sur leur modèle passé, pourront-elles s'adapter, en agissant sur les points cités plus haut. Mais la véritable clé de réussite pour réussir la transformation digitale, c'est de transformer d'abord les esprits, les comportements et les pratiques ; c'est changer l'état d'esprit de l'entreprise, la clé de réussite de la transformation, c'est penser « digital first », et cela pour faire face aux enjeux suivants (BORDIEC.M, 2017).

a. Enjeux de visibilité, d'image et de trafic :

Le digital est omniprésent et s'immisce déjà dans notre vie de tous les jours : à la télé (on y fait régulièrement référence aux médias sociaux), dans nos achats (sur les sites d'e-commerce ou via les applis), dans nos rendez-vous (applications Google et autres), pour nos loisirs (comparateurs, devis en ligne, e-billets) ...etc.

Aujourd'hui tous les secteurs sont impactés par le digital. Ne pas l'adopter, c'est, s'exclure du marché, se priver de visibilité ou d'opportunités relationnelles et commerciales. L'utilisation d'outils numériques doit notamment permettre de développer ou d'optimiser votre potentiel pour répondre aux enjeux suivants :

- **Un enjeu de visibilité** : une nouvelle clientèle peut être captée grâce aux site web (notamment pour l'e-commerce) et à un bon référencement sur les moteurs de recherche, grâce aux comparateurs et aux annuaires professionnels en ligne, ... Les médias sociaux tels que LinkedIn, Viadeo ou Pinterest (intéressant pour valoriser vos produits) sont particulièrement efficaces pour attirer une nouvelle audience et gagner en notoriété, pour développer les opportunités d'affaires.

- **Un enjeu d'image** : Si les comparateurs web, les forums, avis et discussions sur les médias sociaux jouent un rôle fondamental dans la notoriété des marques et la recommandation, ne laissez pas vos concurrents occuper l'espace. Exprimez-vous sur votre secteur d'activité, défendez et valorisez vos produits et services, captez les commentaires positifs comme négatifs et vous construirez dès lors votre e-réputation. Les médias sociaux vous aideront à créer de la proximité avec votre audience, à valoriser votre expertise et à asseoir votre légitimité. Dans un autre registre, l'adoption d'un support digital, comme la tablette utilisée lors du La digitalisation des entreprises : une opportunité pour leur performance économique 524 rendez-vous client ou au cours d'un salon, simplifie l'intégration de données et la présentation de votre société, autant qu'elle valorise votre image.

- **Un enjeu de trafic** : Si vous avez un commerce physique, le digital devrait vous rapporter plus que des visites web en générant du trafic en magasin ou des appels entrants. On appelle cela le web to store : les internautes vous trouvent sur internet (résultats de recherche Google My business), consultent votre site web et vos pages produits, lisent les avis et commentaires en ligne, sondent les

réseaux et se décident finalement à vous appeler ou à franchir la porte de votre société. L'activation digitale opère aussi dans l'espace physique : le développement d'applications géo localisées ou l'utilisation de la technologie permet d'identifier et de localiser des prospects ou clients à proximité pour les attirer dans l'espace de vente grâce à une offre adaptée.

b. Un enjeu de satisfaction client et de qualité de service :

Le digital est une opportunité dans l'approfondissement de la relation client et dans le management de la qualité. Il agrège de la data, donc de l'information (sur le comportement, les visites, les canaux de vente, les intérêts...). Toutes les données ainsi traitées et centralisées dans un CRM (Custom Relationship Management) ou sur une DMP (Data Management Plateforme) offrent une vision unique et omnicanale de l'acheteur. Elles permettent ensuite d'engager plus finement des actions marketing personnalisées, de satisfaire et de fidéliser (offres pertinentes, réductions ciblées, récompenses...). La gestion des stocks optimisée par la numérisation (centralisation des données en temps réel, quel que soit le canal de vente) assure un parcours client cohérent et simplifié.

Aujourd'hui, grâce au digital, l'acheteur peut acheter en ligne, retirer son article en magasin (click and collect), faire une réclamation sur Facebook... Le numérique décloisonne et fluidifie le parcours client. Si les commerçants s'appuient sur la technologie pour offrir une meilleure expérience client, le corps médical, lui, renforce son expertise par l'appropriation de nouvelles technologies (e-santé et téléchirurgie), les transporteurs gagnent en efficacité avec l'achat de billets en ligne, les commerciaux présentent leurs offres sur tablette. Impression 3D et réalité augmentée s'inscrivent dans cette dynamique de virtualisation avec l'objectif de toujours mieux servir les individus, de satisfaire les attentes personnelles, de fidéliser et d'inciter à la recommandation.

c. Enjeu d'optimisation des performances

Le numérique irrigue l'écosystème sociétal : il impacte non seulement la façon dont une entreprise communique avec son environnement, mais il influence aussi directement sur son organisation et son activité. Cartes mentales, réseau social d'entreprise, messagerie instantanée, CRM et gestion des stocks... autant de termes qui revisitent le fonctionnement traditionnel de l'entreprise. Des groupes comme Amazon ou des pures players comme Mediapart ont fleuri sur la dématérialisation de l'entreprise. Pour les sociétés encore partagées entre l'ancien et le nouveau modèle économique, il s'agit de réinventer un business model.

Le numérique a prouvé son efficacité tant organisationnelle que productive : il casse les silos dès lors qu'il fait converger la data; il impulse un fonctionnement transverse et il amène de nouveaux modes de développement (intégration des canaux); il brise le cloisonnement des services et des points de

vente. Il semble à présent impensable de s'affranchir du digital sans compromettre ses performances et son potentiel de développement.

5. La transformation numérique comme phénomène universel : Évaluation de l'état des lieux dans la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du nord (MENA)

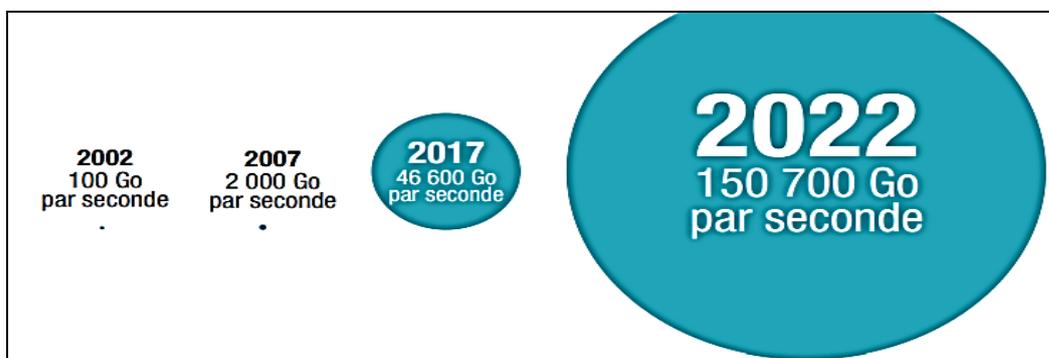
a. La transformation numérique dans le monde :

La digitalisation est un concept en vogue à l'échelle de la planète. Si les puissances mondiales poursuivent ce processus d'informatisation et d'automatisation de la vie économique, des pays en développement se lancent également dans leur propre révolution digitale. Il existe néanmoins une disparité au niveau du rythme de digitalisation des différentes régions du monde.

En effet, un fossé béant sépare les pays « sous-connectés » des pays « hypernumérisés ». Ainsi, dans les pays les moins avancés, seule une personne sur cinq utilise Internet, contre quatre sur cinq dans les pays développés.

Il en découle, un trafic mondial d'Internet, qui est un indicateur des flux de données, de 100 giga-octets (Go) par jour en 1992 à plus de 45 000 Go par seconde en 2017, pour atteindre 50 700 Go par seconde en 2022, tiré vers le haut par la hausse du nombre de personnes qui se connectent à Internet pour la première fois et par l'essor de l'Internet des objets. (CNUCED, 2019, p. 3)¹

Figure 2 : Évolution du trafic Internet mondial au fil des années



Source : Rapport sur l'économie numérique, CNUCED

Si l'accès à Internet est aussi important, c'est parce que la collecte de données provenant de l'activité sur les plateformes connectées constitue le moteur principal de l'économie numérique digitalisée. Ces données brutes collectées seront ensuite stockées, triées, analysées, croisées, modélisées, pour en tirer des informations et des conclusions sur les tendances de marchés et les préférences individuelles. La création de valeur consiste donc à monétiser ces informations numériques dans le cadre d'activité commerciale.

¹ CNUCED : Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement.

Par ailleurs, il est possible de donner un aperçu sur l'état des lieux du monde digital d'aujourd'hui à travers l'élément de base dans la mise en place d'une transformation numérique, à savoir, l'accès à Internet.

Figure 3 : Utilisateurs d'Internet (en pourcentage)



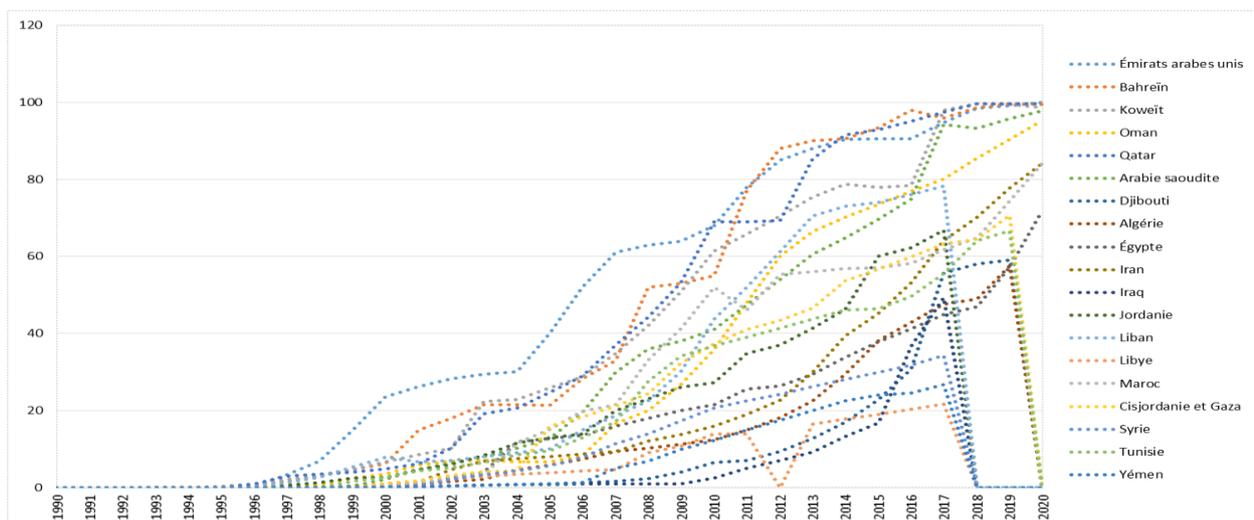
Source : Base de données de la Banque Mondiale (development Indicators Data Base : Internet users)

b. La transformation numérique dans la région du MENA

Présentée comme projet stratégique par tous les gouvernements (Transformation numérique des États et des entreprises, écosystèmes de start-ups foisonnants, développement du capital-risque...etc), le digital est en pleine ébullition dans le monde arabe.

Cependant, la transformation numérique s'avère très fastidieuse dans la région MENA. À part quelques pays du Golfe comme le Qatar et les Émirats arabes unis qui s'affichent dans les tops improvers dans le classement 2020 du Digital Inclusion Index (Roland Berger, 2021), le reste des pays s'enlise dans une fracture digitale accrue, accentuée par la pandémie du coronavirus.

Figure 4 : Évolution des utilisateurs d'Internet en % de la population – Région du MENA



Source : élaboré par nous même à partir des données de la Banque Mondiale (development Indicators Data Base : Internet users)

La lecture du graphique ci-dessus décèle une tendance globale à la hausse. Nous pouvons néanmoins émettre les constats suivants :

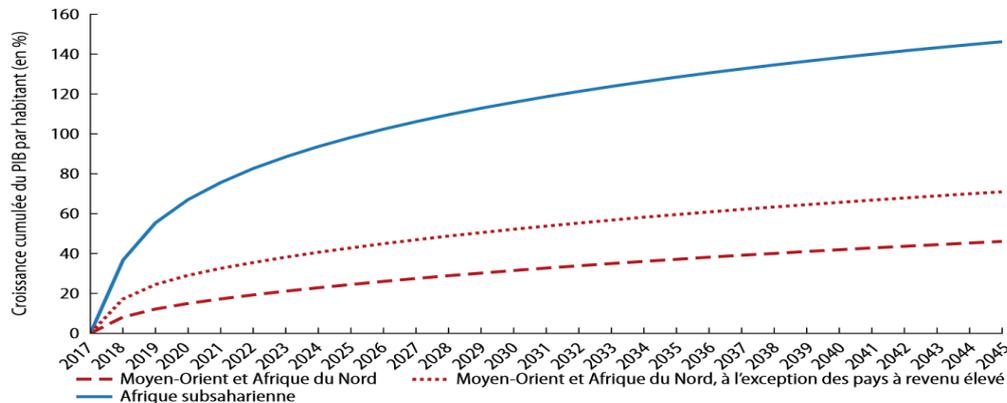
- Les pays du Golf Arabe se positionnent à tête du classement avec quasiment une population totalement connectée en 2020 (100% pour les Emirats, 99% pour le Bahrein, 98% pour le Koweït). En effet, les Émirats Arabes et notamment Dubaï, est considérée comme la locomotive et pionnière du Digital dans le monde Arabe. Il est à noter, Qu'elle est la première à avoir lancé la 5G dans le monde, et qu'elle capte à elle seule 70% des investissements levés par les start up de la région.
- La Libye, le Yémen, la Syrie et la Palestine viennent au bas du classement (données disponibles jusqu'à 2017 sur le graphe). Ceci s'explique par les retombées néfastes de l'instabilité politique et sécuritaires sur l'économie et le développement en général dans ces pays.
- Entre les deux se situent les pays en développement comme l'Égypte, l'Iran et les pays du Maghreb, où il existe un amorçage de transformation numérique en créant des entités publiques en charge du numérique, en allouant des enveloppes conséquentes, en mettant en place des dispositifs d'aide aux Start ups, le tout dans une optique de créer un écosystème favorable, mais il y'a encore beaucoup de chemin de faire, notamment dans l'ancrage de la culture Digitale au sein des entreprises.

Selon notre échantillon de données observées, qui classe les pays du MENA par groupe de revenus : revenu élevé, revenu intermédiaire tranche supérieure, revenu intermédiaire tranche inférieure, faible revenu, nous pouvons observer qu'il existe une corrélation positive et apparente entre le niveau de revenu du pays, et l'accès de la population à internet. Cela confirme que la numérisation d'une société et d'une économie nécessite des investissements coûteux en termes d'infrastructure, d'acquisition technologiques et de formation des compétences.

Par ailleurs, pour ce qui est du tissu économique d'un pays représentés par les entreprises, l'impact de la transformation numérique sur la performance de ces dernières se traduit sur l'évolution de la croissance économique dudit pays.

De ce fait, quantifier les gains générés par la numérisation de l'économie dans la Région du MENA passe par l'observation de la croissance du PIB, c'est-à-dire, d'établir un lien entre, d'une part, l'expansion de la couverture des services numériques et l'adoption des technologies numériques, et d'autre part, l'amélioration du produit intérieur brut (PIB) par habitant.

Figure 5 : Avantage du numérique sur la croissance cumulée du PIB prévisionnelle par habitant



Source : Rapport de la Banque Mondiale « les avantages du numérique pour les pays du MENA »

Selon le rapport de la Banque Mondiale sur « Les avantages du numérique pour les pays de la région du MENA », l'estimation de la limite inférieure de la croissance cumulée du PIB est de 46 % pour l'ensemble des pays de la région MENA et de 71 % pour la région si l'on exclut les pays à revenu élevé. Le graphique montre que ces progrès sont initialement rapides et ralentissent à mesure qu'un pays se rapproche de la couverture universelle. Ce phénomène est entièrement dû à l'hypothèse concernant la vitesse à laquelle l'utilisation d'Internet, les abonnements à la téléphonie mobile et les abonnements au haut débit se propagent dans l'ensemble de la population.

Nous pouvons donc en déduire que :

- Il existe une corrélation négative entre le coût d'opportunité existant de développement économique, et le niveau de revenu du pays : une marge potentielle de croissance économique plus importante dans les pays les moins numérisés qu'il faut pertinemment exploiter.
- Cette croissance générée par le numérique peut s'expliquer par la réduction des coûts de l'information qui entravent l'activité économique par l'adoption des technologies de l'information.
- Grâce à l'effet de contagion inter-secteurs économiques et la polyvalence des technologies de l'information, les effets vertueux de la transformation numérique peuvent impacter la dimension socio-économique comme les taux de chômage et de l'emploi, l'inclusion des femmes au travail, le tourisme, ainsi que le bien-être du citoyen.

6. Conclusion :

Au terme de cet article, nous pouvons conclure que la transformation digitale des entreprises est aujourd'hui une obligation et non pas un choix qui met en jeu toute la question de la pérennité de l'entreprise.

Si le rythme dans lequel le digital se propage est disparate d'une région du monde à une autre, cela n'empêche guère qu'il soit exponentiellement croissant partout, et qu'il dessine d'une manière rapide et accélérée la structure du monde de demain.

Dans le business, nous pouvons dire que L'adoption massive des nouvelles technologies numériques par les organisations remodèle le paysage des affaires et remet en question les modèles économiques historiques. Il existe aujourd'hui un réel fossé entre les entreprises digitales et les entreprises traditionnelles qui font face à des enjeux cruciaux se rapportant à leur compétitivité sur les marchés et à leur performance réalisée.

En effet, si ces dernières veulent exister encore dans le monde de demain, elles doivent incorporer la transformation digitale dans leur stratégie, d'une manière continue et globale, et non pas en faire un projet isolé parmi d'autres, en d'autres termes, en faire « la culture » de l'entreprise qui anime ses différentes fonctions et composantes tout a long de la chaine de valeur.

La démonstration de l'impact de la digitalisation sur la performance de l'entreprise n'est pas quelque chose de difficile à faire. Il suffit de comparer la croissance économique réalisée et les parts de marchés accaparées par les entreprises Digitale Natives à celles du secteur économique traditionnel. Aussi, il suffit d'observer la mutation des produits et services, ils sont aujourd'hui plus innovants, plus accessibles, et plus efficaces.

Au terme de ce travail il semble opportun de recommander aux entreprises, notamment celles de la région du MENA d'adopter la transformation numérique comme une stratégie de perpétuité intégrante afin d'exploiter le gap de croissance économique existant. En effet, le digital aujourd'hui n'est plus un luxe qu'on s'offre en complément de son activité, c'est une culture et une façon d'être et de faire qui garantit l'appartenance au monde de demain. En plus des moyens de transformation numériques de l'entreprise développés tout au long de ce travail, l'entreprise peut également concrétiser sa transformation numérique par :

- Collaborer avec les gouvernements à travers des partenariats afin de formuler des plans d'actions pour participer à la numérisation de l'économie.
- Adopter les processus de commerce électronique et les mettre en œuvre sur le plan local et international.

- Utiliser le télétravail comme forme efficace d'emploi ayant un impact positif sur l'emploi des femmes, les personnes handicapées et les particuliers vivant dans des régions éloignées.

7. Références Bibliographiques

Bathelot, B. (2020). *Définition expérience client*. Récupéré sur Définition-Marketing.

Baudoin, E. (2016). *Entreprise du Futur : Les enjeux de la transformation numérique. Livre Blanc*, p. 9.

Brown, D. (2015). *Le gouvernement électronique et l'administration publique. Revue Internationale des Sciences Administratives*, p. 251.

CNUCED. (2019). *CRÉATION ET CAPTATION DE VALEUR : Rapport sur l'Economie numérique*, p. 3.

Ferhane, F. (2019). Thèse de Doctorat. *L'impact du Marketing Digital sur la performance de l'entreprise*. Oran : Université Djilleli El Yabes.

Information-technology Glossary. (2020). Récupéré sur Gartner.

K. Lahchame, C. D. (2021). *La digitalisation des entreprises : une opportunité pour leur performance économique. Journal of Contemporary Business and Economic Studies*, p. 521.

Mebarki, N. (2013). *TIC ET Performance d'entreprise : Etude d'Impact. Les Cahiers du CREAD*, p. 136.

Rapport Digital 2020. (2021). Récupéré sur Comarketing News.

Westerman, a. (2014). *The nine element of digital transformation. MIT review*.

Banque Mondiale. (2022). *Rapport sur les avantages du numérique pour les pays du Moyen orient et l'Afrique du Nord*, p.42.