

Chapitre 4 - Comment le numérique transforme-t-il l'environnement des entreprises ?

Notions :

- La place de marché
- Les relations d'échange : B to B, B to C, C to C, B to G
- Les externalités de réseau
- L'évolution des modèles économiques : relations marchandes, non marchandes, économie collaborative, propriété et usages
- Les normes et les standards

La synthèse provient du manuel [Delagrave – CEJM – 2^{ème} année - 2023](#)

1. La transformation numérique est à l'origine d'externalités de réseau

1.1. L'économie numérique repose sur de nouveaux acteurs qui se rencontrent virtuellement sur des places de marché

- Les acteurs de l'économie numérique sont à la fois des entreprises, des ménages (particuliers) et des acteurs publics ;

Les acteurs de l'économie sont, plus ou moins intensément, producteurs et/ou utilisateurs de TIC dans leurs relations d'échange.

- Les places de marché sont des lieux virtuels de transactions économiques

Les places de marchés (ou *marketplaces*) sont des plateformes numériques dont l'activité consiste à mettre en relation des consommateurs ou des acteurs publics avec des entreprises, ainsi que des entreprises entre elles. Une place de marché peut être considérée comme le pivot d'une économie de plateformes.

1.2. La digitalisation induit, au sein des places de marché, de nouvelles relations d'échange, elles-mêmes à l'origine d'externalités de réseau

Sur Internet, les relations peuvent être des relations marchandes (payantes) ou non marchandes (gratuites). Concernant les seules relations marchandes, il est possible de les classer en quatre catégories.

- Les relations d'échange dans une économie de plateformes donnent lieu à une classification en quatre catégories: B to B, B to C, C to C et B to G

- Le commerce *B to B (Business to Business)* met en relation deux entreprises.
 - Le commerce *B to C (Business to Consumer)* correspond à une relation d'échange entre une entreprise (professionnel) et un particulier (ménage).
 - Le commerce *C to C (Consumer to Consumer)* permet à deux particuliers de s'engager réciproquement dans une relation marchande, grâce à l'utilisation de sites Internet spécialisés.
 - Le commerce *B to G (Business to Government)* donne lieu à des relations commerciales entre une entreprise et une administration publique (qui achète le bien ou le service produit par cette entreprise).
-
- Les externalités de réseau concernent toutes les relations nouées grâce à Internet et, en particulier, les places de marché

Une externalité de réseau est une forme d'externalité positive réciproque induite par la fréquentation d'un site Internet (marchand ou non). Chaque utilisateur d'un réseau contribue individuellement à la notoriété et à l'attractivité du réseau, incitant ainsi d'autres utilisateurs à le rejoindre. Or, plus le nombre d'utilisateurs augmente et plus l'intérêt du réseau se renforce (effet collectif).

2. La transformation numérique, à l'origine de nouveaux modèles d'affaires, rend nécessaires de nouvelles formes de régulation

2.1. L'économie numérique est caractérisée par de nouveaux modèles d'affaires

Le modèle d'affaires d'une entreprise concerne la manière dont elle crée de la valeur et fournit un bien ou un service à ses clients.

- Dans une économie numérique se produit une accélération de la création de valeur

Dans une économie de plateformes, la digitalisation permet une optimisation des processus de l'entreprise, notamment pour ceux qui relèvent de ses relations avec les parties prenantes et, ce faisant, une accélération du processus de création de valeur. Celle-ci assure dès lors la rentabilité des entreprises, condition de leur pérennité.

- Le numérique favorise le développement d'une économie de l'usage et d'une économie collaborative

Dans une économie de l'usage, ce qui est vendu, c'est l'usage d'un bien (la possibilité d'en disposer au moment où l'on en a vraiment besoin). Les consommateurs d'un bien ne cherchent pas à en devenir propriétaires, mais consentent à payer pour la valeur d'usage que leur procure le bien au moment où ils l'utilisent. Ce type de modèle d'affaires consiste alors à proposer des solutions intégrées de biens et services dans une perspective de développement durable. Une économie collaborative, quant à elle, est basée sur un système de mutualisation et d'échange de services, de ressources, de biens, de temps, de savoirs et de compétences entre différents acteurs.

2.2. La digitalisation induit de nouvelles formes de concurrence qui nécessitent une régulation renouvelée des activités numériques

Les outils classiques du droit de la concurrence deviennent obsolètes dans une économie de plateformes : « les enjeux de la régulation des plateformes numériques sont à la fois sociétaux, économiques et concurrentiels. Ils concernent la protection des données personnelles, la liberté d'opinion, la non-discrimination, la liberté de choix des consommateurs, mais aussi les prix, les emplois ou la taxation » (*Disruption numérique et régulation*, synthèse de la Conférence annuelle de la Chaire Gouvernance et régulation, université Paris-Dauphine, 9 mars 2018).

- Les plateformes numériques bouleversent le jeu concurrentiel

Certains acteurs du numérique, du fait de leur grande taille, peuvent disposer d'un pouvoir de marché tel que des risques existent d'atteinte à la concurrence, à la fois au détriment des consommateurs/utilisateurs (prix et/ou qualité) et des concurrents (armes concurrentielles).

Cependant, les plateformes permettent, par exemple, aux clients de comparer les produits, les services ou les prix. Elles peuvent également faciliter l'arrivée de nouveaux entrants sur les marchés et donc contribuer à limiter le pouvoir de marché de chaque acteur.

Le jeu concurrentiel est donc bien bouleversé, mais le bilan n'en est pas toujours exclusivement négatif.

- La régulation de la concurrence dans une économie numérique s'avère compliquée

Les principales difficultés de régulation en ce qui concerne le secteur numérique tiennent au fait que les acteurs du numérique sont de taille mondiale, impliqués dans des activités multiples, dotés d'une organisation complexe et plus ou moins intégrées (au sens managérial du terme). La régulation suppose à la fois de renforcer les impacts positifs des plateformes et de lutter contre les impacts négatifs. Mais il faut, préalablement, pouvoir identifier les contours des acteurs et de leur activité (notamment en termes de profit).

3. La transformation numérique est à l'origine d'une dématérialisation généralisée qui concerne toutes les entreprises et toute l'économie

La digitalisation correspond à l'introduction puis au développement du numérique à tous les stades de la création de valeur. Elle se traduit par une automatisation croissante des échanges d'informations, au sein des entreprises, d'une économie (et même à l'échelle d'une société).

3.1. La digitalisation peut contribuer à la performance des entreprises et des économies nationales

- La digitalisation des processus de l'entreprise peut favoriser la performance de celle-ci

La digitalisation permet l'automatisation des étapes d'un processus les plus faiblement créatrices de valeur et, en ce sens, contribue à des gains de temps, à une baisse des coûts. Elle fluidifie les relations entre services et/ou avec les partenaires de l'entreprise (notamment avec les clients et les fournisseurs), peut faciliter l'intégration de nouveaux salariés, améliore la veille informationnelle, la production et l'analyse des indicateurs de performance. Le yield management, basé sur une politique de prix différenciée et dynamique (en fonction du décalage entre l'offre et la demande à un moment donné), se développe grâce au numérique et permet d'optimiser la répartition des frais fixes (de structure), et finalement la marge réalisée.

La digitalisation des processus, susceptible de contribuer à leur optimisation, représente donc un levier potentiel de performance pour les entreprises.

- La digitalisation peut améliorer la productivité et favoriser la croissance économique

En intensifiant leur digitalisation, les entreprises réalisent des investissements matériels (acquisition d'équipements informatiques) et immatériels (logiciels, formation) qui sont à l'origine de la croissance économique. Par ailleurs, une utilisation maîtrisée de l'outil informatique par les salariés améliore la productivité du travail, déterminant essentiel de la croissance économique. L'innovation numérique, en se diffusant largement, est ensuite source de gains de productivité et de croissance dans les secteurs qui se digitalisent.

3.2. Des mutations majeures s'observent au niveau de l'emploi et du marché du travail

- La digitalisation des entreprises induit des effets contrastés sur les conditions de travail, notamment dans l'industrie

La quatrième révolution industrielle (après celles de la mécanisation, de la production de masse et de l'automatisation), celle de l'usine connectée (ensemble interconnecté de machines, de systèmes (ERP) et de produits), gagne peu à peu tous les secteurs et les entreprises de toutes tailles. Les usines produisent à la fois des biens personnalisés et des services associés.

En France, le concept d'industrie du futur vise à maintenir et à développer une activité industrielle forte, innovante et créatrice d'emplois. Certains emplois peu qualifiés disparaîtront, mais ce sont surtout les « gestes métier » les plus routiniers qui seront détruits.

En effet, le « travail 4.0 » consistera prioritairement à résoudre des problèmes de disponibilité, de sécurité et de qualité de l'information. Cette capacité de résolution de problèmes demandera d'abord une montée en gamme des qualifications, plus de connaissances et de qualifications dans des domaines comme l'ingénierie des systèmes et l'infrastructure IT, les logiciels et la sécurité des données et des flux.

- La transformation numérique aboutit à une reconfiguration du marché du travail

L'automatisation croissante des tâches les plus routinières, le transfert vers l'utilisateur final d'une partie des opérations nécessaires à la réalisation d'une transaction économique, la concurrence de non-professionnels (ex. : Airbnb dans le secteur de l'hôtellerie) sont autant de conséquences du développement de l'économie numérique qui auront des incidences sur le marché du travail.

Les « emplois intermédiaires » disparaissent progressivement tandis que se développent d'une part les emplois peu qualifiés et non routiniers (services à la personne) et d'autre part les emplois hautement qualifiés.

La diffusion du numérique à tous les domaines de la vie économique et sociale bouleverse profondément les modèles d'affaires des entreprises et les relations que nouent entre eux les acteurs économiques. Elle nécessite la définition et la mise en place de nouveaux modes de régulation qui, cependant, ne s'avèrent pas aisés. La transformation numérique est enfin à l'origine de mutations majeures au niveau de l'emploi et du marché du travail.