

À L'ÈRE DU DIGITAL S'EXPÉRIMENTENT DES DÉMARCHES RÉNOVÉES, MOINS LINÉAIRES, CENTRÉES SUR LE CONSOMMATEUR, QUI QUESTIONNENT LES PROCESSUS D'INNOVATION TRADITIONNELS.

# Innovation et digital : une convergence inéluctable

► **Isabelle Denervaud, Marine Dupuis et Sylvie Courcelle Labrousse**

**C**omme l'innovation en son temps, le « digital » entre en fanfare dans l'agenda stratégique des dirigeants d'entreprise : écoute des besoins des clients, dématérialisation des procédures, parcours client multi- ou cross-canal, modèles d'affaires mixtes, communication via les médias sociaux <sup>(1)</sup>... autant de chantiers prioritaires à coordonner dans un système d'information devenu central.

Depuis vingt-cinq ans, innovation et digitalisation vont de pair, au point qu'il est difficile de savoir si c'est la numérisation de notre société qui porte l'innovation ou l'inverse. Est-ce parce que nous sommes connectés à Internet à la maison que nous faisons nos courses en ligne ? Ou parce que qu'un « drive in » a poussé sur notre route entre la maison et le bureau, que nous allons le chercher sur le Net ? Les deux !

Si le parallèle entre ces deux notions peut paraître étonnant, l'exercice est néanmoins porteur de sens. Dans les entreprises, les processus d'innovation et de digitalisation présentent beaucoup d'analogies et se renforcent. Pour comprendre comment certaines entreprises réussissent, dans un environnement complexe et incertain, à passer du « savoir-faire » au « savoir quoi faire » <sup>(2)</sup>, nous décrivons deux grands types de dispositif d'innovation : créativité et

## Focus

Focalisation sur l'expérience de l'utilisateur, créativité, agilité, tolérance à l'échec... Les cultures de l'innovation et du numérique ont bien des points communs. Démarches itératives, intégrant l'interaction avec l'utilisateur au sein de processus souvent participatifs, les deux dynamiques s'appuient sur trois étapes typiques des processus d'innovation : observer et définir, imaginer, prototyper et tester. Le lean startup et les fab labs illustrent bien cette logique à l'œuvre.

design thinking d'une part, fab labs d'autre part. Les deux dynamiques d'innovation et de digitalisation se renforçant mutuellement, les entreprises faiblement numérisées peineront de plus en plus à innover et réciproquement. C'est pourquoi, il devient impératif d'articuler aujourd'hui innovation et digital. Pour exister demain !

## Les mêmes composantes de la transformation

Les deux concepts d'innovation et de digital sont vastes et polysémiques. Le digital, auquel l'Académie française préfère le terme « numérique », englobe, selon nous, l'ensemble des transformations sociétales induites par une rupture dans les techniques de traitement de l'information. Concrètement, le digital correspond à une réalité contrastée et des enjeux à géométrie variable... comme l'innovation. Cette dernière est décomposée traditionnellement en : (1) innovation d'offre, qu'elle soit

**Isabelle Denervaud** est associée « télécoms, digital et médias », **Marine Dupuis** consultante « télécoms & innovation » au sein du cabinet de conseil Sia Partners. **Sylvie Courcelle Labrousse** est fondatrice d'Ino Faber, consultante en créativité et innovation.

« incrementale » (évolutions apportées à un portefeuille d'offres existantes) ou « radicale » (solution éloignée du métier ou des processus traditionnel(s) de l'entreprise) ; (2) innovation de modèle d'affaires ; et (3) innovation de procédé ou architecture. S'y ajoutent depuis quelques temps de nombreuses observations sur l'innovation managériale et les modes de gouvernance associés.

**De fortes analogies.** Si l'on peut décomposer la manière dont l'une et l'autre « travaillent » la transformation de l'entreprise, la comparaison en est troublante, tant les analogies sont fortes.

Dans l'entreprise, l'innovation débute, le plus souvent, par une envie de faire une nouvelle proposition de valeur, plus ou moins éloignée de la situation actuelle (voir figure page 98). Tôt ou tard, cette proposition aura un impact sur la coopération interne : l'idée de produit ou service peut être issue d'un groupe interne différent des équipes naturelles (c'est le cas des séances de créativité ou brainstorming, qui mêlent des populations internes et/ou externes qui se connaissent peu) ou de la nécessité d'un projet de développement qui modifiera les modes de coopération interne. Le plus souvent une nouvelle proposition de valeur aura aussi un impact sur le modèle d'affaires, tant sur la structure des coûts que sur celle des revenus.

Le digital quant à lui (voir figure page 99) introduit une transformation en profondeur des attentes des consommateurs et ouvre un champ des possibles vaste en matière d'expérience client. C'est le « click-to-collect » mis en place progressivement par les distributeurs généralistes et spécialisés (FNAC, Darty, Carrefour), les parcours quasi totalement numériques des opérateurs télécoms (Sosh, B&You, Red, Free). Ce sont des occasions de contact

renouvelées... avec les marques, permises par les médias sociaux dans leur acception la plus large, quelle que soit l'heure du jour ou de la nuit. C'est enfin la perspective d'une « personnalisation » de la relation avec le consommateur, associée à des approches microsegmentées : les offres, promotions et informations « poussées » évoluent sous l'impulsion d'analyses fines des données sur les usages des clients.

Souvent, le digital permet aussi de réinventer les modèles économiques traditionnels de l'entreprise, par des approches de désintermédiation ou d'agrégation des acteurs traditionnels. De nombreuses entreprises se cherchent et expérimentent de nouvelles voies. Parmi les acteurs traditionnels, citons par exemple Transdev avec Urban Pulse. L'opérateur de transports publics a lancé cette

entité à l'esprit start-up afin de proposer un compagnon de mobilité aux usagers en cours de voyage. Cette application mobile mêle calculateur d'itinéraire, réseaux sociaux, divertissements et bons plans. Chez BNP Paribas, Hello Bank incarne ce pont entre activité

traditionnelle, nouvelles attentes des consommateurs et tendances de marché. Ce sont de nouveaux entrants qui mettent en danger les industries historiques, comme les acteurs Internet « over the top » tels Google, Facebook, Amazon ou bientôt, dans le secteur des médias, Netflix, entreprise américaine proposant des films et séries en flux continu sur Internet.

*Les deux dynamiques d'innovation et de digitalisation se renforcent mutuellement.*

» (1) Ainsi, en France, « 72 % des entreprises ont déjà intégré les médias sociaux dans leur stratégie, selon le baromètre *Entreprise et médias sociaux* d'Idaos Lab, 91 % des sondés considèrent en tout cas la digitalisation de leur entreprise comme un objectif stratégique » (panel de 200 décideurs de tous secteurs interrogés, avec 40 % d'entreprises de 1 000 salariés ou plus). Voir <http://www.courrier-cadres.com/entrepreneur/actualite-entreprise/digitalisation-des-entreprises-un-objectif-pour-91-des-dirigeants-06032014#sthash.YAaOWRmt.dpuf>

» (2) La formule est du prospectiviste André-Yves Portnoff.