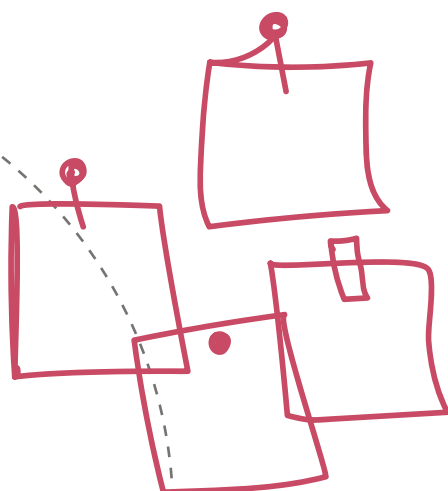


L'INNOVATION DIGITALE : ENJEUX, MÉTHODES ET LIMITES

■ SOMMAIRE

Introduction	Page 3
Pourquoi innover dans le contexte de la transformation digitale ?	Page 4
1. Les différents types d'innovation digitale	Page 5
2. Comment innover dans un monde digital ? <ul style="list-style-type: none">- Créer les conditions de l'innovation ?- Choisir la bonne méthode d'innovation- Procéder par étapes pour innover avec succès	Page 6
3. Les risques et les défis de l'innovation digitale pour les entreprises	Page 12
Conclusion	Page 15
À propos d'ARSIA MONS CONSEIL	Page 16



Introduction

L'innovation a toujours été une force motrice de l'histoire de l'humanité. Depuis les premiers outils en pierre jusqu'aux technologies de pointe actuelles, l'innovation a façonné notre monde et transformé la manière dont nous vivons, travaillons et interagissons.

*Au cours des dernières décennies, l'innovation s'est accélérée de manière exponentielle grâce aux avancées technologiques dans des domaines tels que l'informatique (avec aujourd'hui l'intelligence artificielle, le cloud, la blockchain) ou la biotechnologie. Les entreprises ont dû évoluer pour s'adapter à ce **nouvel environnement d'innovation accélérée**, en adoptant des modèles de développement agiles, en favorisant la collaboration et en investissant dans la recherche et le développement.*

*L'innovation a également évolué pour **devenir plus centrée sur les utilisateurs**, dès la conception et en intégrant les commentaires des clients tout au long du processus de développement. Les entreprises ont par ailleurs commencé à intégrer des considérations éthiques et sociales dans leurs processus d'innovation, en se concentrant sur la durabilité et la responsabilité sociale.*

*Dans l'avenir, l'innovation devrait continuer à évoluer rapidement, avec l'émergence de technologies telles que l'informatique quantique, la réalité augmentée et la robotique avancée. Les entreprises devront rester à l'avant-garde de ces évolutions pour rester compétitives et continuer à innover pour répondre aux **besoins en constante évolution de leurs clients**.*

Comment réussir à innover dans un monde digital en constante évolution ?

Dans ce livre blanc, nous allons explorer les raisons pour lesquelles l'innovation digitale est essentielle pour les entreprises, ainsi que les avantages qu'elle peut apporter. Nous allons également examiner les défis auxquels les entreprises sont confrontées dans le contexte de la transformation digitale, et nous donnerons des conseils pratiques pour réussir la transition numérique.

Pourquoi innover dans le contexte de la transformation digitale ?

CONTEXTE... S'ADAPTER À UN MONDE EN CONSTANTE ÉVOLUTION

Notre monde est en constante évolution, avec des nouvelles technologies qui émergent régulièrement, en particulier dans le domaine du digital, et se diffusent de plus en vite dans la population. Rester à la pointe des dernières avancées technologiques est donc crucial pour s'adapter aux changements rapides du marché et proposer des produits et des services novateurs qui répondent aux attentes des clients.

Une entreprise qui ne parvient pas à innover risque de perdre sa position de leader sur le marché et de se faire dépasser par des concurrents plus innovants.

Il est donc essentiel pour les entreprises de rester à l'affût des dernières tendances et de s'engager dans un **processus d'innovation continu**, car l'innovation est la clé pour rester compétitif dans un monde en constante évolution.

- **Adaptation aux fluctuations du marché** : En développant de façon continue des produits ou des services innovants, une entreprise peut réagir rapidement aux changements des besoins et des attentes des clients, s'adapter plus aisément aux évolutions du marché, et préserver ainsi sa compétitivité.

- **Renforcement de l'image de marque** : Enfin, l'innovation contribue à renforcer l'image de marque d'une entreprise en la positionnant comme une entité dynamique, innovante et à la pointe de la technologie. Cette perception positive des clients, des partenaires commerciaux et des investisseurs consolide ainsi la position de l'entreprise sur le marché.

Il est donc essentiel pour une entreprise de saisir les opportunités de l'innovation afin d'améliorer sa performance opérationnelle, réduire ses coûts, se différencier de la concurrence, mieux s'adapter aux changements du marché et au passage renforcer son image de marque.

DES FINANCEMENTS... INNOVANTS

DÉVELOPPEMENT DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

Si l'innovation revêt une importance cruciale pour répondre aux besoins et aux attentes des clients dans un environnement compétitif, elle peut également avoir des répercussions significatives sur la performance opérationnelle d'une entreprise. Ainsi, les enjeux de l'innovation sont multiples et variés, englobant divers aspects de l'entreprise :

- **Amélioration de la productivité et de l'efficacité** : En adoptant une approche innovante, une entreprise peut optimiser ses processus opérationnels et ainsi accroître sa productivité et son efficacité. Cela peut se traduire par la mise en place de nouvelles méthodes de travail plus efficaces, par l'automatisation de certaines tâches, voire par l'utilisation de technologies avancées.

- **Réduction des coûts** : L'innovation peut également contribuer à réduire les coûts de production ou de gestion d'une entreprise. Par exemple, en utilisant des matériaux moins onéreux, en optimisant les processus de production ou en automatisant certaines tâches, une entreprise peut diminuer ses coûts et améliorer sa rentabilité.

- **Différenciation vis-à-vis de la concurrence** : Grâce à l'innovation, une entreprise peut proposer des produits ou des services uniques qui se démarquent de ceux de ses concurrents. Il peut s'agir de créer de nouveaux produits ou services, plus ou moins disruptifs, ou, par petits pas, d'améliorer ceux qui existent pour mieux répondre aux besoins des clients et aux nouveaux usages.

Mettre en place un processus d'innovation continu nécessite d'y allouer un budget, mais l'innovation n'est plus l'apanage des grandes entreprises disposant de budgets conséquents. Aujourd'hui, l'innovation est ouverte à tous, puisqu'il est possible d'innover à moindre coût en étant créatif grâce à des méthodes éprouvées, et parce que l'innovation porte aussi sur les méthodes de financement.

Les plateformes de **financement participatif** permettent désormais à des entreprises de toutes tailles de financer leurs projets innovants et de les mettre en œuvre. Elles ont permis de réduire les barrières financières à l'innovation et de donner à de plus petites entreprises l'opportunité de rivaliser avec les grandes entreprises sur le plan de l'innovation.

Le financement participatif en France

Selon une étude auprès des plateformes de crowdfunding, le financement participatif en France était évalué à environ 629 millions d'euros pour 2019 :

- 43 % obtenus sur les plateformes de prêt, avec une hausse de 40% par rapport à 2017,
- 13 % sur les plateformes de dons,
- 7 % sur les plateformes de prise de capital.

Ce sont principalement les entreprises (TPE, PME, ETI) qui ont recours au financement participatif avec 494 millions d'euros récoltés sur le premier semestre 2018, bien plus que les start-up (141 millions).

Comment mettre en place un processus d'innovation efficace ?
Quels sont les limites et les risques de l'innovation digitale ?

I - Les différents types d'innovation digitale

Il existe plusieurs types d'innovations qui peuvent être classés en fonction de leur degré de nouveauté et de perturbation qu'ils apportent au marché ou à la société. Les différentes catégories d'innovation vont de l'amélioration continue à la révolution complète d'un marché ou d'une industrie.

Chaque type d'innovation présente ses propres défis et opportunités, et peut être utilisé par les entreprises pour répondre aux besoins changeants des clients et des marchés.

■ INNOVATION INCRÉMENTALE

L'innovation incrémentale consiste à apporter de petites améliorations à un produit ou un processus existant. C'est une **amélioration continue, étape par étape**, qui vise à améliorer la qualité, la performance ou la fonctionnalité du produit ou du processus. Cette innovation peut être réalisée grâce à l'ajout de nouvelles fonctionnalités ou à l'amélioration des fonctionnalités existantes, et permet de répondre aux besoins des clients tout en gardant le même modèle économique.

Dans un contexte digital, les mises à jour de logiciels ou de systèmes d'exploitation tels qu'Android sont un exemple d'innovation incrémentale qui apportent des améliorations mineures à un produit existant qui n'est pas radicalement transformé : correction des bugs, amélioration des performances, ajout de fonctionnalités mineures ou majeures.

■ INNOVATION ADJACENTE

L'innovation adjacente consiste à créer un nouveau produit ou service en utilisant des technologies ou des compétences existantes, mais **dans un nouveau marché ou une nouvelle industrie**. Elle peut être considérée comme un élargissement de la gamme proposée par une entreprise, qui utilise ses compétences et ses ressources existantes pour **se diversifier**. Les montres connectées telles qu'Apple Watch sont un exemple d'innovation digitale adjacente qui a combiné les fonctionnalités des montres traditionnelles avec les avantages de la technologie des téléphones portables. Les montres connectées permettent de recevoir des notifications du téléphone, mais aussi de suivre sa condition physique, de contrôler des appareils intelligents et bien plus encore.

■ INNOVATION DISRUPTIVE

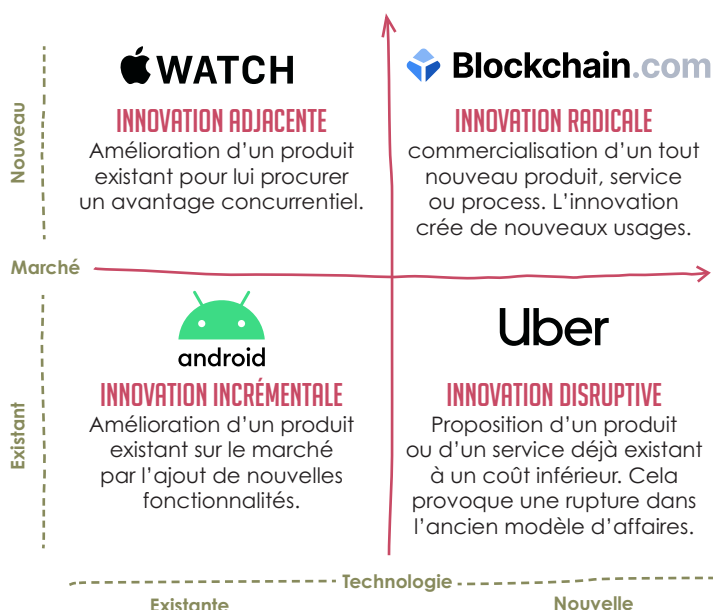
L'innovation disruptive est une innovation qui **bouleverse complètement un marché existant** en proposant un produit ou un service radicalement différent qui répond à des besoins non satisfaits. Elle crée de nouveaux marchés en offrant des solutions innovantes qui permettent de **répondre à des besoins jusqu'alors ignorés ou mal desservis**. Les innovations disruptives ont le potentiel de **remplacer complètement les produits et services existants** et de créer de nouvelles industries.

Ainsi, Uber a révolutionné l'industrie du taxi en offrant un service de covoiturage à la demande via une application mobile. Cette innovation a permis aux utilisateurs de trouver rapidement un chauffeur disponible autour d'eux et de connaître à l'avance le coût de la course. Cet exemple typique d'innovation digitale disruptive a donné naissance au concept d'« ubérisation » traduisant le bouleversement d'un marché.

■ INNOVATION RADICALE

L'innovation radicale est une innovation qui repose sur une **technologie complètement nouvelle et qui crée un nouveau marché**. Elle représente un changement majeur dans la façon dont un produit ou un service est créé ou utilisé, et peut nécessiter une rupture totale avec les méthodes de production ou de consommation existantes. Les innovations radicales ont souvent un **impact profond sur la société** et peuvent changer la façon dont les gens vivent, travaillent et interagissent les uns avec les autres.

Par exemple, la blockchain est une innovation digitale radicale, car elle remet en cause les modèles existants de stockage et de transmission des données, en offrant une alternative plus sécurisée, décentralisée et transparente.



II – Comment innover dans un monde digital ?

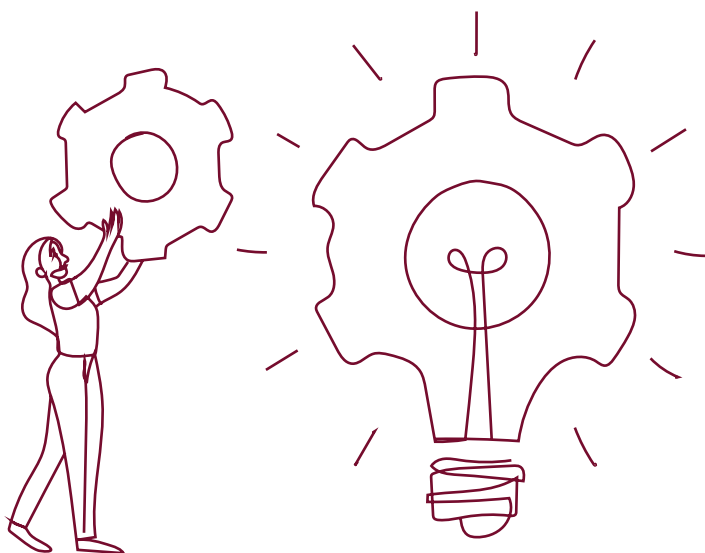
1. Créer les conditions de l'innovation

■ UN PROCESSUS D'INNOVATION CONTINU

L'innovation, classique ou digitale, ne doit pas être simplement considérée comme une initiative ponctuelle, mais plutôt comme une priorité stratégique à long terme pour l'entreprise, qui nécessite un **investissement continu et soutenu**, car son impact s'étend bien au-delà des résultats immédiats. Ainsi, les entreprises prospères reconnaissent que l'innovation doit être intégrée dans leur vision à long terme, en étant alignée sur leurs objectifs stratégiques fondamentaux, qu'il s'agisse de stimuler la croissance des revenus, explorer de nouveaux marchés, optimiser les opérations ou améliorer l'expérience client.

Dans certains secteurs, où la disruption est omniprésente, telles que les technologies de l'information, les médias ou les services financiers, l'innovation peut même devenir le moteur principal de la stratégie d'entreprise. Dans ces cas-là, l'innovation devient le pilier central qui définit **l'orientation stratégique de l'entreprise**. Cependant, même dans les secteurs où l'innovation joue un rôle moins prépondérant, elle reste un élément crucial de la stratégie globale. Elle apporte de la valeur ajoutée, favorise la différenciation et permet d'anticiper les évolutions du marché.

L'intégration de l'innovation dans la stratégie d'entreprise nécessite une réflexion approfondie sur les objectifs à long terme et les valeurs de l'entreprise. L'innovation doit être en parfaite **harmonie avec la mission et la vision de l'entreprise**, reflétant ses aspirations et ses convictions profondes. Cette synergie permet de renforcer l'identité de l'entreprise et d'assurer une cohérence entre l'innovation et les valeurs qui la guident. Ainsi, l'innovation devient une force motrice pour l'entreprise, capable de la propulser vers de nouveaux horizons et de renforcer son avantage concurrentiel.



■ L'AMBIDEXTRIE POUR PROSPÉRER

Une fois que l'innovation est intégrée de manière stratégique dans les orientations de l'entreprise, il est crucial de cultiver une culture de l'innovation et d'adopter une approche ambidextre. Des études faites sur les entreprises centenaires, qui ont été capables de maintenir leur succès et leur pérennité dans un monde en constante évolution, montrent en effet qu'une des clés de leur réussite réside dans leur capacité à cultiver l'ambidextrie organisationnelle et à embrasser l'innovation.

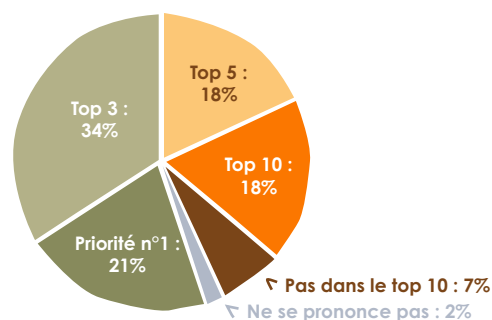
L'ambidextrie organisationnelle est la capacité d'une entreprise à exploiter efficacement ses activités actuelles tout en explorant de nouvelles opportunités. Elle repose sur la dualité entre l'exploitation et l'exploration :

- **L'exploitation** se concentre sur l'optimisation des opérations existantes, la recherche de l'efficacité et la maximisation des bénéfices à court terme.
- **L'exploration** vise à découvrir de nouveaux marchés, à développer de nouvelles technologies et à expérimenter de nouvelles idées.

Les entreprises centenaires ont compris l'importance de trouver un équilibre entre ces deux dimensions. Elles reconnaissent que l'exploitation continue est essentielle pour maintenir leur position sur le marché actuel, mais investissent également dans l'exploration et l'innovation afin d'anticiper les évolutions du marché et de rester à la pointe de leur industrie.

Cultiver l'ambidextrie nécessite une culture d'entreprise qui encourage et valorise à la fois l'exploitation et l'exploration. Cela implique **d'encourager la collaboration entre les équipes** chargées de l'exploitation et celles dédiées à l'innovation. Les silos organisationnels doivent être surmontés pour favoriser les échanges d'idées et la coopération entre les différentes parties de l'entreprise. Les entreprises centenaires encouragent ainsi l'esprit d'entrepreneuriat au sein de leurs équipes et entretiennent des partenariats stratégiques avec des acteurs externes, tels que des start-ups ou des centres de recherche.

L'ambidextrie permet ainsi aux entreprises de rester agiles et réactives face aux changements économiques, technologiques et sociaux. Être capable de s'adapter rapidement, de pivoter lorsque nécessaire et de saisir de nouvelles opportunités leur confère un avantage concurrentiel durable et leur permet de traverser les décennies avec succès.



Selon une étude McKinsey de 2021, 55% des entreprises considèrent aujourd'hui l'innovation comme faisant partie de leurs 3 principales priorités, part qui a quasiment doublé depuis 2018/2020

I LA CULTURE DE L'INNOVATION

Les entreprises qui encouragent l'innovation ont tendance à avoir une culture qui favorise la prise de risques, la créativité et la collaboration. Elles valorisent les idées nouvelles et les expérimentations, et ne craignent pas l'échec. Les collaborateurs sont encouragés à exprimer leurs idées et à contribuer à des projets d'innovation, et ils ont accès aux ressources et aux compétences nécessaires pour développer ces idées. Cette **culture de l'innovation** s'articule autour de 3 grands principes.

L'autonomie

Les structures complexes et hiérarchiques et les processus rigides souvent présents au sein des grandes entreprises peuvent entraver la capacité d'innovation en limitant la créativité des collaborateurs et en freinant leur capacité à proposer des idées nouvelles et novatrices. Pour stimuler l'innovation, il est essentiel de **favoriser l'autonomie des collaborateurs**.

En pratique, développer l'autonomie des collaborateurs implique de :

- Fournir les ressources et les outils nécessaires pour permettre aux collaborateurs de travailler de manière autonome,
- Promouvoir une culture d'entreprise qui encourage l'innovation et la prise de risques. Les collaborateurs doivent se sentir soutenus et encouragés à sortir des sentiers battus, à remettre en question les conventions et à explorer de nouvelles approches.

Cette flexibilité des méthodes de travail et cette confiance favorisent la créativité et permettent à chacun d'exprimer tout leur potentiel innovant. En valorisant l'autonomie, les entreprises créent un **cercle vertueux** où les collaborateurs se sentent plus engagés et motivés dans leur travail, et encouragés à prendre des initiatives, ce qui conduit à des idées innovantes et à des solutions novatrices. Ainsi, l'autonomie devient un moteur essentiel de la croissance et de la compétitivité de l'entreprise dans un monde en constante évolution.

L'échec

Donner à tous la liberté de penser différemment et de proposer de nouvelles idées signifie qu'il y aura nécessairement des erreurs, des tentatives infructueuses : des échecs. Le corollaire indispensable de l'autonomie est donc d'accepter l'échec. Pour produire des idées innovantes, prendre des initiatives audacieuses et explorer des voies inexplorées, les collaborateurs doivent savoir qu'ils ne seront pas pénalisés en cas d'échec.

La **promotion de l'échec constructif** permet également de créer une culture de l'apprentissage continu. Les collaborateurs sont encouragés à expérimenter, à innover et à prendre des risques calculés, tout en ayant la possibilité d'apprendre et de s'adapter en cas de revers. Cette approche favorise la croissance personnelle et professionnelle des individus, tout en alimentant la dynamique d'innovation au sein de l'entreprise.

En somme, encourager l'échec constructif constitue un levier puissant pour libérer le potentiel d'innovation des équipes. Cela permet de créer un environnement où les idées novatrices peuvent fleurir, où les collaborateurs se sentent valorisés et où l'apprentissage continu est encouragé. En embrassant l'échec comme une **étape nécessaire vers le succès**, les entreprises peuvent véritablement exploiter leur capacité à innover et à s'adapter aux défis de l'économie numérique en constante évolution.

« Le succès
c'est d'aller d'échec
en échec
sans perdre
son enthousiasme. »

Winston Churchill

Intelligence Collective

En réalité, l'innovation provient rarement d'un individu travaillant isolément dans son coin. Au contraire, elle émerge généralement d'un travail collaboratif où différentes personnes apportent leurs connaissances, compétences et expériences afin de développer des idées et des solutions novatrices.

L'intelligence collective se révèle être un autre ingrédient essentiel dans le processus d'innovation, offrant la possibilité de rassembler les connaissances et compétences de plusieurs individus afin de **résoudre des problèmes complexes** et de créer de nouvelles idées et perspectives.

L'intelligence collective permet en outre de tirer parti de la diversité des points de vue et des approches, ouvrant ainsi la voie à des innovations plus créatives et originales. Les équipes diversifiées sont en mesure d'apporter des perspectives uniques, des **cultures variées** et des expériences de vie différentes, ce qui favorise une réflexion différente et l'émergence de solutions innovantes.

2. Choisir la bonne méthode d'innovation

■ DE MULTIPLES MÉTHODES À DISPOSITION

L'innovation n'est pas un processus linéaire : il s'agit plutôt d'un ensemble de méthodes et d'approches qui permettent de stimuler la créativité, de résoudre des problèmes complexes et de générer des idées novatrices.

Les entreprises disposent aujourd'hui d'une multitude de méthodes d'innovation parmi lesquelles elles peuvent choisir en fonction de leurs besoins et de leurs objectifs. Parmi les méthodes d'innovation les plus populaires, on trouve le design thinking, le lean startup, le brainstorming, le Kaizen, le prototypage rapide, Ocean blue, la pensée divergente et bien d'autres encore.

Chaque méthode offre une approche unique pour aborder les défis et exploiter les opportunités : certaines mettent l'accent sur l'implication de tous les salariés, tandis que d'autres se concentrent sur l'empathie et la compréhension des besoins des utilisateurs. Cependant, elles partagent toutes un objectif commun : favoriser la créativité, encourager la collaboration et générer des idées qui apportent une réelle valeur ajoutée.

Dans ce qui suit, nous allons explorer certaines de ces méthodes d'innovation, en mettant en évidence leurs caractéristiques distinctives, leurs avantages et les situations dans lesquelles elles sont les plus appropriées. Que vous cherchiez à résoudre un problème spécifique, à développer de nouveaux produits ou services, ou à transformer votre culture d'entreprise pour encourager l'innovation, ces méthodes vous fourniront des outils pratiques pour libérer la créativité de votre équipe et stimuler votre processus d'innovation.



■ KAIZEN

La méthode Kaizen est une approche de gestion de la qualité et d'amélioration continue d'origine japonaise. Le terme «Kaizen» signifie littéralement «changement pour le meilleur» ou «amélioration continue». Cette méthode vise à optimiser les processus et les pratiques de travail dans une organisation en encourageant la participation active de tous les employés.

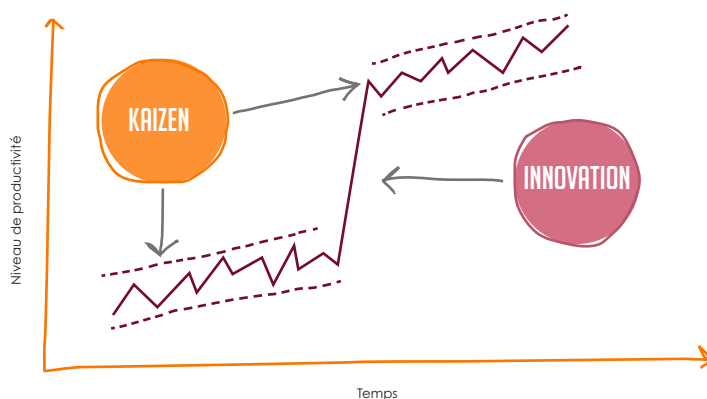
Au cœur du Kaizen se trouve l'idée que chaque employé, quel que soit son niveau hiérarchique, est un contributeur précieux pour l'amélioration de l'entreprise. La méthode Kaizen encourage ainsi l'implication de tous les membres de l'organisation dans l'identification des problèmes, des goulots d'étranglement et des opportunités d'amélioration. Les employés sont encouragés à proposer des idées d'amélioration et à travailler en équipe pour trouver des solutions efficaces.

Le processus Kaizen se déroule généralement en plusieurs étapes bien définies :

- Tout d'abord, collecter des données et effectuer une analyse approfondie pour comprendre les problèmes existants et les opportunités d'amélioration.
- Ensuite, les équipes de travail se réunissent pour générer des idées et des solutions novatrices. Les idées sélectionnées sont ensuite mises en œuvre et testées.
- Enfin, les résultats sont évalués et surveillés pour s'assurer que les améliorations apportées sont durables et bénéfiques.

Au lieu de chercher des changements radicaux et disruptifs, le Kaizen encourage des améliorations incrémentales régulières. Cette approche d'amélioration continue favorise la stabilité et la cohérence tout en évitant les risques liés à des changements majeurs et brusques.

Le Kaizen est particulièrement adapté aux entreprises qui cherchent à améliorer leur efficacité opérationnelle, à **optimiser leurs processus de production ou à réduire les gaspillages**. En **encourageant la participation de tous les collaborateurs**, le Kaizen favorise également l'esprit d'équipe, la communication et l'engagement de chaque individu dans l'amélioration continue de l'entreprise.



L'amélioration selon la méthode Kaizen

DESIGN THINKING

Le *design thinking* est une méthode d'innovation centrée sur l'utilisateur, qui vise à résoudre des problèmes complexes en adoptant une approche créative et collaborative, analogue à celle des designers. Cette méthode met l'accent sur la compréhension profonde des besoins, des motivations et des défis des utilisateurs finaux, afin de concevoir des solutions qui répondent véritablement à leurs attentes.

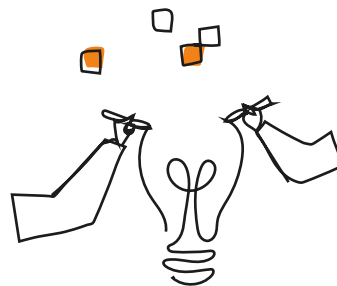
Le processus du design thinking est souvent structuré en plusieurs étapes itératives :

- La première étape est celle de l'**empathie** : l'équipe d'innovation cherche à comprendre les besoins et les frustrations des utilisateurs en réalisant des entretiens, des observations sur le terrain et en recueillant des données qualitatives. Cette étape permet de développer une compréhension empathique des utilisateurs et de définir clairement le problème à résoudre.
- La deuxième étape est celle de la **définition** : l'équipe synthétise les informations collectées lors de l'étape précédente pour formuler une question précise. Cette étape permet de définir le problème de manière claire et de délimiter le champ d'exploration.
- Vient ensuite l'étape de la **génération d'idées** : l'équipe utilise des techniques de brainstorming et de pensée divergente pour générer un grand nombre d'idées créatives et originales. L'objectif est de sortir des sentiers battus et d'explorer différentes pistes de solutions.

- Une fois les idées générées, vient l'étape du **prototypage** : l'équipe crée rapidement un prototype (ou plusieurs) des solutions envisagées. Ces prototypes peuvent prendre différentes formes : maquettes physiques, maquettes numériques, simulations. L'objectif est de donner vie aux idées et de les tester auprès des utilisateurs pour obtenir des retours concrets.

- Enfin, l'étape de **test et d'itération** permet de recueillir les retours des utilisateurs sur les prototypes et d'effectuer des ajustements pour améliorer les solutions. Cette étape favorise l'apprentissage itératif et permet d'affiner les idées jusqu'à parvenir à une solution finale optimale.

Le *design thinking* se distingue par son approche centrée sur l'utilisateur, sa collaboration interdisciplinaire, sa créativité et son orientation vers l'action. En mettant l'accent sur la compréhension des utilisateurs et en adoptant une approche itérative, cette méthode favorise le développement de solutions innovantes qui répondent réellement aux besoins des utilisateurs. Elle peut être appliquée à de nombreux domaines, que ce soit pour la conception de produits, de services, de processus ou même pour la résolution de problèmes organisationnels plus larges.



OCEAN BLUE

La méthode *Ocean Blue*, également connue sous le nom de «Stratégie Océan Bleu», est une approche novatrice de l'innovation stratégique qui vise à créer de nouveaux espaces de marché et à se démarquer de la concurrence en offrant une proposition de valeur unique.

L'idée principale de la méthode Ocean Blue est de sortir des « océans rouges » de la concurrence féroce, où les entreprises se battent pour une part de marché limitée, pour explorer de nouveaux « océans bleus » vierges où la concurrence est inexistante. Cela signifie repenser les règles du jeu et créer de nouvelles opportunités de croissance en offrant des produits ou services innovants et différenciés. La méthode très simple consiste à :

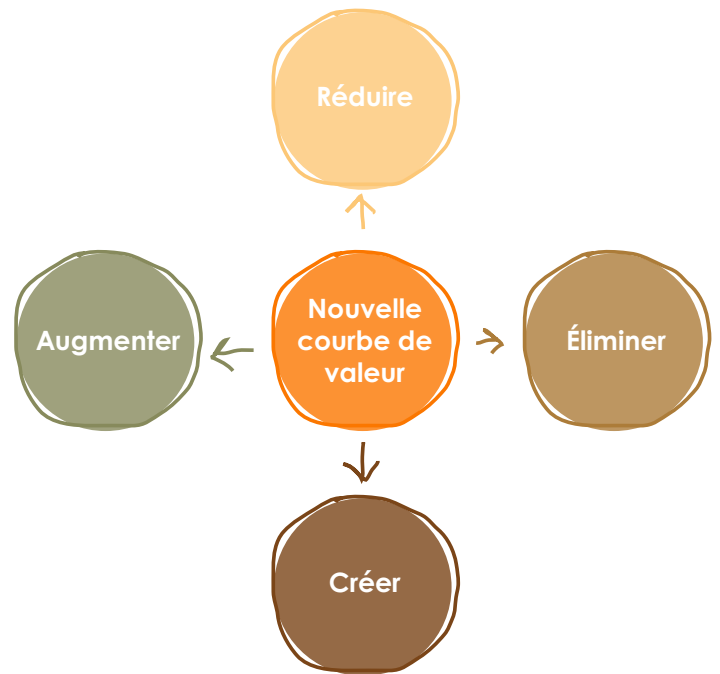
- Représenter sur un graphique les offres en présence dans un secteur ;
- Reprendre les différents critères d'achat de l'offre de l'entreprise et des clients (le prix, le design, les performances...) ;
- Se poser des questions à propos de ces différents critères en utilisant les quatre actions clés : **éliminer, réduire, augmenter et créer** ;
- Remettre en cause l'offre de l'entreprise afin de lui créer un nouvel espace stratégique.

Il s'agit ainsi d'identifier les éléments de l'offre existante qui peuvent être éliminés ou réduits, tels que les fonctionnalités non essentielles ou les coûts inutiles, tout en augmentant les éléments qui apportent une réelle valeur pour les clients ; et d'encourager la création de nouveaux éléments ou caractéristiques qui permettent de se démarquer et d'offrir une proposition de valeur unique.

Plutôt que de se concentrer sur l'offre de la concurrence, la méthode *Ocean blue* encourage les entreprises à adopter une approche centrée sur le client, en cherchant à comprendre ce que les clients recherchent réellement et à leur offrir une solution qui répond à leurs besoins non satisfaits. C'est ainsi que Nintendo a imaginé la console de jeu Wii à partir de nouveaux critères d'achats tels que la simplicité ou le partage entre générations.

L'objectif ultime de la méthode *Ocean Blue* est de créer un espace de marché unique et attrayant, où l'entreprise peut prospérer en offrant une proposition de valeur supérieure et en attirant de nouveaux clients. Cela peut se traduire par une croissance significative, une expansion sur de nouveaux marchés ou une transformation complète de l'industrie.

En utilisant la méthode *Ocean Blue*, les entreprises peuvent stimuler leur processus d'innovation stratégique et se positionner de manière distincte sur le marché. En repensant les règles du jeu, en créant une proposition de valeur unique et en se concentrant sur les besoins des clients, elles peuvent ouvrir de nouveaux horizons d'opportunités et connaître un succès durable dans des océans bleus inexplorés.



Les principes de la méthode *Ocean Blue*

LEAN START UP

La méthode Lean Start up est une approche innovante pour le développement de nouveaux produits ou services, qui met l'accent sur la rapidité, l'itération et l'apprentissage continu. Cette méthode a été popularisée par Eric Ries dans son livre *The Lean Start up* et est devenue une référence dans le domaine de l'entrepreneuriat et de l'innovation.

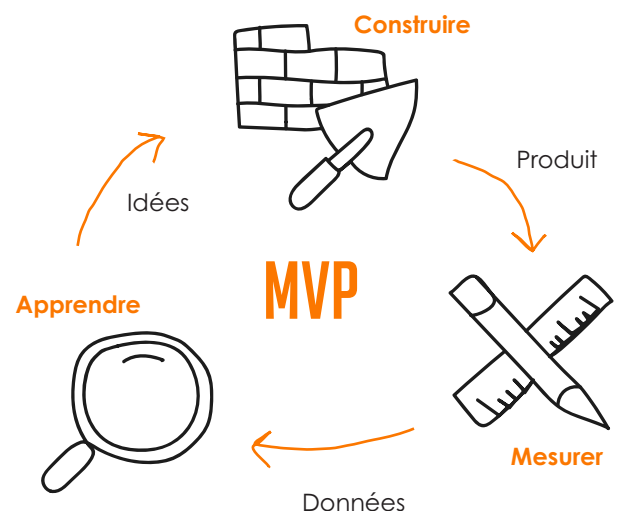
L'approche Lean Start up vise à réduire les risques et les coûts liés au lancement de nouveaux projets en adoptant une mentalité axée sur l'apprentissage et l'expérimentation. Au lieu de concevoir un produit complet avant de le lancer sur le marché, la méthode Lean Startup préconise de créer un « produit minimum viable » (en anglais Minimum Viable Product, ou MVP) qui peut être rapidement testé et validé auprès des utilisateurs.

La méthodologie repose sur le cycle **Construire - Mesurer - Apprendre** :

- Les entrepreneurs élaborent d'abord une hypothèse sur le marché et les besoins des utilisateurs, puis ils construisent un MVP basé sur cette hypothèse.
- Ensuite, ils mesurent et collectent des données sur la façon dont les utilisateurs interagissent avec le produit, afin de valider ou d'invalidier leur hypothèse.
- Enfin, ils tirent des enseignements de ces mesures pour ajuster et améliorer le produit, et répètent le cycle pour itérer et progresser.

La méthode Lean Start up encourage également une approche itérative dans le processus de développement, en utilisant des boucles de rétroaction rapides pour obtenir des commentaires des utilisateurs et apporter des ajustements en conséquence. Elle met l'accent sur la recherche continue d'un modèle économique viable et sur l'adaptation rapide aux changements du marché.

L'un des principaux avantages de la méthode Lean Start up est qu'elle permet de valider rapidement les idées et les hypothèses, en évitant les investissements coûteux dans des produits qui pourraient ne pas répondre aux attentes du marché. Elle favorise également l'apprentissage continu et l'agilité, en encourageant les entrepreneurs à être ouverts aux retours des utilisateurs et à s'adapter rapidement aux nouvelles informations.



3. Procéder par étapes pour innover avec succès

Quelle que soit la méthode retenue, parmi celles présentées précédemment ou d'autres, l'innovation est un processus dynamique et itératif qui nécessite une méthodologie claire pour être menée à bien, en suivant 7 grandes étapes clés :

1 L'étape de l'idéation est une étape cruciale, où de nombreuses idées créatives sont générées pour résoudre un problème ou exploiter une opportunité. Des techniques telles que la pensée latérale ou le brainstorming sont souvent utilisées pour encourager la production d'idées novatrices.

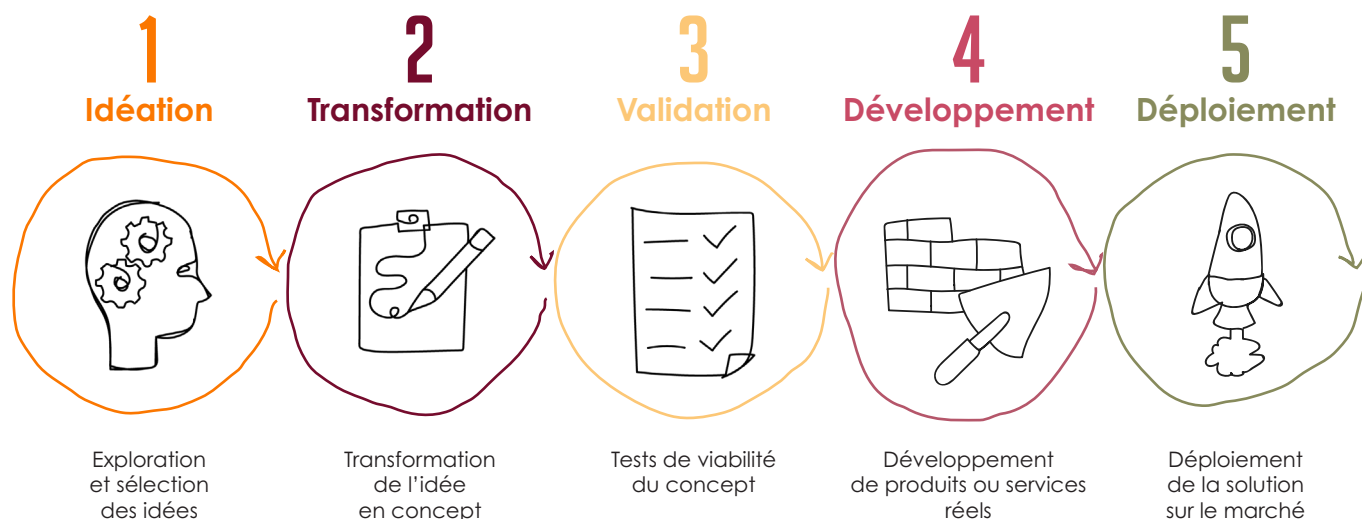
2 Une fois que les idées initiales ont été générées, la phase de transformation intervient pour sélectionner les concepts les plus prometteurs et les transformer en idées plus concrètes. Cela peut impliquer la création de croquis, de maquettes ou de prototypes pour visualiser et affiner la solution proposée, donnant ainsi une forme tangible aux idées.

3 La validation est une étape essentielle avant de passer à la phase de développement. Les concepts doivent être évalués pour s'assurer qu'ils répondent aux besoins des clients et qu'ils sont viables sur le plan commercial. Des enquêtes auprès des clients, des tests de faisabilité et des études de marché sont réalisés pour valider les concepts, garantissant ainsi leur pertinence et leur potentiel de réussite.

4 Une fois les concepts validés, vient la phase de développement où les idées prennent forme. Les ingénieurs, les designers et les autres membres de l'équipe de développement collaborent pour créer des prototypes fonctionnels et élaborent des plans détaillés pour la production. Cette étape permet de transformer les concepts en produits ou services réels prêts à être mis sur le marché (dans une version finale ou MVP).

5 Enfin, la dernière étape du processus d'innovation est le déploiement. Les produits ou services développés sont lancés sur le marché, que ce soit à travers des phases pilotes pour tester la réaction du marché ou des lancements à grande échelle pour atteindre un public plus large. Cette étape peut également impliquer des efforts de commercialisation, de vente et de soutien continu pour assurer la réussite des produits ou services proposés.

En suivant ce processus itératif, du stade de l'idéation jusqu'au déploiement, les entreprises peuvent développer des solutions innovantes qui répondent aux besoins du marché tout en minimisant les risques et en augmentant leurs chances de réussite.



Les 7 étapes clés du processus d'innovation

III – Les risques et les défis de l'innovation digitale pour les entreprises

L'innovation digitale offre de nombreuses opportunités aux entreprises, mais elle comporte également des risques spécifiques et des défis qu'il est essentiel de prendre en compte. Dans cette section, nous explorerons les différents

limites, freins et risques auxquels les entreprises peuvent être confrontées lorsqu'elles s'engagent dans l'innovation digitale.

1. Les limites de l'innovation digitale

Les limites de l'innovation digitale sont des facteurs qui peuvent restreindre la faisabilité, la viabilité ou l'adaptabilité d'une innovation. Certaines innovations peuvent sembler prometteuses sur le plan conceptuel, mais elles peuvent rencontrer des obstacles techniques ou économiques qui les rendent difficilement réalisables. La faisabilité technologique, les contraintes financières ou les ressources limitées peuvent limiter la capacité d'une entreprise à mettre en œuvre une innovation digitale. De même, une innovation peut être viable sur le plan économique, mais peut ne pas s'adapter aux besoins changeants du marché ou aux préférences des clients, ce qui peut la rendre moins pertinente. Il est donc crucial pour les entreprises d'évaluer soigneusement la faisabilité, la viabilité et l'adaptabilité d'une innovation digitale avant de s'engager pleinement.

La faisabilité

La faisabilité se manifeste lorsque des idées ou des concepts d'innovation digitale semblent difficiles, voire impossibles à mettre en pratique. Cela peut être dû à des contraintes technologiques, à un manque de ressources ou à des obstacles techniques qui rendent la réalisation de l'innovation irréalisable. Par exemple, une idée de produit ou de service nécessitant une technologie inexistante ou coûteuse peut se heurter à des limites de faisabilité. Ainsi, il est primordial d'évaluer attentivement la **faisabilité technologique, les compétences disponibles et les ressources nécessaires** avant de se lancer dans une innovation digitale.

La viabilité

La viabilité concerne les innovations digitales qui ne sont pas économiquement viables. Bien que certaines idées puissent sembler intéressantes d'un point de vue conceptuel, elles peuvent ne pas être rentables financièrement ou ne pas générer suffisamment de valeur pour justifier les investissements nécessaires. Les entreprises doivent donc évaluer soigneusement **le potentiel de rentabilité et les modèles économiques** associés à leurs initiatives d'innovation digitale. Cela implique d'analyser les coûts, les revenus potentiels, la demande du marché et la concurrence afin de déterminer la viabilité économique de l'innovation.

Exemple de risque lié à la non-viabilité : cas Theranos

Cette entreprise américaine de technologie médicale a fait l'objet d'une enquête en 2015 concernant ses prétentions trompeuses sur une technologie révolutionnaire de tests sanguins. Theranos a induit en erreur les investisseurs, les régulateurs et les professionnels de la santé en présentant des résultats de tests inexacts et en surévaluant les performances de sa technologie. Cela souligne également l'importance d'une diligence raisonnable approfondie et d'une évaluation rigoureuse des risques avant d'investir dans des innovations technologiques.

L'adaptabilité

L'adaptabilité fait référence à l'incapacité d'une innovation digitale à s'adapter aux évolutions du marché, aux besoins des clients ou aux avancées technologiques. Les entreprises doivent reconnaître que les environnements commerciaux et technologiques évoluent rapidement, et ce qui est pertinent aujourd'hui peut devenir obsolète demain. Il est donc important de concevoir **des solutions digitales flexibles et évolutives** capables de s'adapter aux changements et aux besoins futurs. Cela peut impliquer l'utilisation d'une architecture modulaire, l'adoption d'une approche agile ou encore l'exploitation de technologies émergentes afin d'anticiper les évolutions du marché.

Risque lié à la non-adaptabilité : cas Blockbuster

Blockbuster était une chaîne de location de films et de jeux vidéo très populaire, avec des milliers de magasins physiques à travers le monde. Malgré l'émergence de la technologie numérique et le passage à la diffusion en continu de films et de séries, Blockbuster a continué à se concentrer sur son modèle de location de films en magasin. Cette décision a conduit à un déclin progressif alors que les consommateurs se sont tournés vers des alternatives plus pratiques et accessibles. N'ayant pas réussi à s'adapter à cette évolution majeure de l'industrie du divertissement, Blockbuster a finalement déclaré faillite en 2010 et a fermé ses magasins dans le monde entier.

2. Les freins à la transformation digitale

La transformation digitale des entreprises peut être entravée par différents freins, tels que les compétences nécessaires, les résistances au changement ou l'organisation inadaptée de l'entreprise. Ces freins peuvent limiter la capacité d'une entreprise à tirer pleinement parti des technologies numériques pour améliorer ses opérations et sa compétitivité.

Les compétences

L'un des principaux freins à la transformation digitale est le manque de **compétences et de connaissances numériques** au sein de l'organisation. La transformation digitale exige souvent de nouvelles compétences techniques, telles que l'analyse de données, la gestion de projets numériques, la cybersécurité, le développement d'applications ou encore l'exploitation des technologies émergentes telles que l'intelligence artificielle ou l'apprentissage automatique.

Si les collaborateurs ne possèdent pas ces compétences, il peut être difficile de mettre en place et de gérer efficacement les initiatives de transformation digitale. Il est donc essentiel **d'investir dans la formation et le développement des compétences numériques** au sein de l'organisation.

La résistance au changement

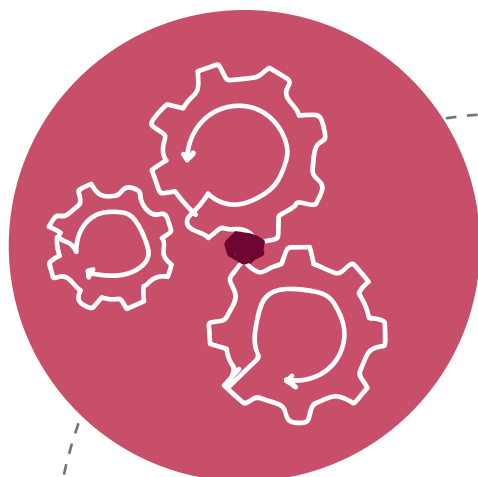
Les résistances au changement constituent également un frein majeur à la transformation digitale. Les collaborateurs peuvent être attachés aux anciennes méthodes de travail et se sentir menacés par l'adoption de nouvelles technologies. Ils peuvent **craindre que l'automatisation ou la digitalisation de certaines tâches** ne rendent leurs compétences obsolètes ou qu'ils ne soient remplacés par des machines. Ces résistances peuvent entraîner une adoption lente ou une mauvaise utilisation des outils et des technologies numériques au sein de l'entreprise.

Il est donc important de mettre en place une communication claire et une gestion du changement efficace pour impliquer et motiver les collaborateurs à participer activement à la transformation digitale et à l'évolution de leurs activités.

L'organisation

Enfin, les contraintes organisationnelles peuvent également constituer des freins à la transformation digitale. Les **structures hiérarchiques rigides, les processus bureaucratiques et les cultures d'entreprise traditionnelles** peuvent rendre difficile l'adaptation rapide aux nouvelles technologies et aux nouveaux modes de travail. La transformation digitale nécessite souvent une approche agile, collaborative et axée sur l'innovation, ce qui peut être en conflit avec les pratiques et les valeurs existant au sein de l'entreprise.

Il est donc crucial de favoriser une **culture d'entreprise favorable** à l'innovation et à l'expérimentation, ainsi que de repenser les structures et les processus organisationnels pour soutenir la transformation digitale.



3. Les risques liés au digital

Les risques inhérents à l'innovation digitale sont nombreux et touchent des aspects critiques tels que la sécurité et le respect de la vie privée, l'éthique ainsi que l'impact sur l'environnement. Les entreprises qui se lancent dans des initiatives d'innovation digitale doivent être attentives à ces risques afin d'assurer la confiance des utilisateurs, de se conformer aux réglementations en vigueur et de minimiser les conséquences néfastes sur notre écosystème.

La sécurité et la préservation de la vie privée

La sécurité et la préservation de la vie privée revêtent une importance primordiale dans le domaine de l'innovation digitale. Afin de **protéger les données personnelles**, a fortiori les données **sensibles**, des utilisateurs, de prévenir les atteintes à la confidentialité et de contrer les cyberattaques, il est essentiel que les entreprises mettent en place des mesures de sécurité robustes.

De même, le respect du Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) s'avère crucial pour garantir un **traitement légal et éthique** des informations personnelles, en assurant une collecte, une utilisation et une conservation des données conformes aux exigences légales.

Risque lié à la protection des données : l'affaire « Cambridge Analytica »

En mars 2018, le quotidien américain The New York Times et le britannique The Guardian ont révélé comment la société londonienne Cambridge Analytica avait développé un logiciel permettant de cibler les électeurs en fonction de leur profil et recueilli les données de dizaines de millions d'Américains sans leur consentement début 2014. 87 millions d'utilisateurs Facebook ont ainsi vu leurs données personnelles siphonnées dans le but d'aider Donald Trump à remporter l'élection présidentielle américaine.

L'éthique

L'éthique constitue un autre enjeu majeur dans le domaine de l'innovation digitale. Cette forme d'innovation soulève des questions éthiques complexes, notamment en ce qui concerne **l'utilisation des données, l'intelligence artificielle et l'automatisation**. Ainsi, il est impératif que les entreprises se conforment à des normes éthiques rigoureuses, veillant à ce que leurs produits ou services ne causent aucun préjudice aux utilisateurs, ne perpétuent aucune forme de discrimination et respectent les principes fondamentaux de justice et de transparence. Du côté des collaborateurs, il s'agira d'accompagner l'évolution des métiers en veillant à l'employabilité de chacun.

L'adoption d'une **approche responsable** dans l'utilisation des technologies est également primordiale pour prévenir les abus et les conséquences néfastes sur les individus et la société dans son ensemble.

Risque lié à l'éthique : le « Dieselgate »

Le groupe Volkswagen a été impliqué dans le « Dieselgate », un scandale, révélé en 2015, lié à la manipulation des émissions polluantes de ses véhicules diesel. L'entreprise a été ensuite reconnue coupable de l'utilisation, sur la période 2009-2015, de logiciels frauduleux conçus volontairement par la marque pour minorer les émissions polluantes de ses moteurs lors des tests d'homologation. Plus de onze millions de véhicules des marques du groupe seraient concernés dans le monde avec des émissions réelles qui dépasseraient parfois jusqu'à quarante fois les normes autorisées.

L'impact environnemental

Enfin, l'impact environnemental se pose comme une préoccupation grandissante dans le contexte de l'innovation digitale. Les avancées technologiques peuvent engendrer des **répercussions considérables sur notre environnement**, qu'il s'agisse de la consommation excessive d'énergie, de l'utilisation de ressources naturelles rares ou de la production de déchets électroniques difficiles à retraiter.

Par conséquent, les entreprises doivent adopter une approche durable dans leur démarche d'innovation digitale. Elles doivent chercher à réduire leur empreinte carbone, favoriser l'efficacité énergétique, promouvoir le recyclage et développer des solutions respectueuses de l'environnement : c'est la démarche **numérique responsable**, qui peut donner lieu à une labellisation.

En prenant pleinement conscience de ces risques et en mettant en place des mesures appropriées, les entreprises peuvent mener leur innovation digitale de manière responsable, éthique et durable. Ainsi, elles préservent la confiance des utilisateurs, respectent les normes réglementaires et minimisent les impacts néfastes sur notre environnement.



Conclusion

L'innovation digitale représente un formidable levier de croissance et de transformation pour les entreprises. Tout au long de ce livre blanc, nous avons exploré différentes méthodes, étapes et aspects liés à l'innovation digitale, en mettant en évidence ses avantages ainsi que les défis et les risques auxquels les entreprises peuvent être confrontées.

Cependant, il est important de souligner que l'innovation digitale est un domaine en constante évolution, et les perspectives d'opportunités fascinantes dans un avenir proche. Les avancées technologiques telles que l'Internet des objets, la réalité virtuelle, la blockchain et tout récemment, les progrès de l'intelligence artificielle, continuent de repousser les limites de l'innovation et d'ouvrir de nouveaux horizons.

Dans les années à venir, nous pouvons nous attendre à une intégration plus profonde de la technologie dans tous les aspects de notre vie quotidienne et de nos activités professionnelles. Les entreprises devront s'adapter à ces évolutions en explorant de nouvelles voies de créativité et d'innovation. La collaboration entre les différents acteurs de l'écosystème, tels que les entreprises, les universités, les start-up et les organismes gouvernementaux, sera essentielle pour stimuler l'innovation et créer un environnement propice à la croissance.

De plus, l'innovation digitale offre également des opportunités de résolution de problèmes majeurs auxquels notre société est confrontée, tels que le développement durable, les soins de santé, l'éducation ou encore la mobilité. Les entreprises ont le pouvoir de créer des solutions technologiques novatrices qui contribuent à façonner un avenir meilleur et plus durable pour tous.

Pour conclure, l'innovation digitale est un moteur clé de succès et de compétitivité pour les entreprises. Tout en reconnaissant les risques et les défis associés, il est essentiel de saisir les opportunités offertes par cette révolution technologique en constante progression. En embrassant les méthodes d'innovation, en surmontant les obstacles, en respectant les principes éthiques et en restant à l'écoute des évolutions du marché, les entreprises peuvent se positionner avantageusement pour créer de la valeur, satisfaire les besoins des clients et façonner l'avenir numérique.



■ SOURCES & BIBLIOGRAPHIE

- Les chiffres clés du crowdfunding en France – The business plan shop
- 2021 global report : The state of new-business building – Etude McKinsey du 6 décembre 2021
- L'éternité en héritage : Enquête sur les secrets de la résilience des organisations - Alain Bloch & Isabelle LaMothe
- Regards croisés : « Comment l'entreprise peut-elle développer son antiragilité face aux crises dans un contexte d'incertitude, de volatilité et de complexité croissante ? » Dans Question(s) de management 2023/2 (n° 43)
- The rise and fall of Elizabeth Holmes, the former Theranos CEO who just reported to prison to begin her 11-year sentence after being convicted of wire fraud and conspiracy – Insider
- La faillite de Blockbuster illustre le déclin du DVD – Les Echos
- Quand les données personnelles s'échappent : l'affaire « cambridge analytica » - CLEMI
- DIESELGATE – Novethic.fr

■ A PROPOS D'ARSIA MONS CONSEIL

Le cabinet Arsia Mons accompagne depuis plus de 12 ans les ambitions de transformation de ses clients et leur volonté de franchir avec succès les ruptures technologiques, organisationnelles et humaines.

Notre offre de services :

Transformation des usages – Transformation des processus – Transformation des organisations
Transformation des systèmes d'information – Management des risques