



# L'importance de la gestion de l'innovation dans la transformation digitale

Janvier 2017

**MWD Advisors** est une société de conseil spécialisée qui fournit des données pratiques et indépendantes des industries à des professionnels d'analyses de marché, de l'amélioration des processus et de la collaboration numérique qui travaillent sur la conduction de changements assistés par la technologie. Notre approche combine des services de tutorat et de conseil flexibles et pragmatiques, basés sur une recherche approfondie sur les bonnes pratiques et technologies dans les différentes industries.

## Éléments importants à retenir

# 1

### L'impératif de la transformation digitale

La transformation digitale offre la promesse de permettre à votre organisation de mieux faire face aux nouvelles menaces concurrentielles, d'être plus flexible face aux changements, capable de proposer davantage de nouveaux produits et services et d'offrir une expérience client excellente et moderne. La clé de toutes ces opportunités, c'est que la transformation digitale ne consiste pas uniquement à adopter de nouvelles technologies numériques : il s'agit aussi de les utiliser pour changer la façon dont vous procédez à des changements dans votre organisation.

Prendre la transformation digitale au sérieux, c'est procéder au changement de façon plus ouverte, collaborative et itérative, alimenté par les nouvelles technologies, mais aussi par un réel engagement et la promotion de la culture organisationnelle adéquate.

# 2

### La gestion de l'innovation permet un changement ouvert, collaboratif et itératif

Les outils et les pratiques de gestion de l'innovation répondent aux besoins de changement ouvert, collaboratif et itératif. La gestion de l'innovation peut aider votre organisation à engager vos communautés internes et externes, afin d'adapter et d'accélérer la façon dont vous mener l'innovation, en appliquant la même approche à divers aspects de votre business model, à ses processus, ses produits et ses services, afin de développer une culture organisationnelle plus ouverte et plus innovante.

En passant d'une approche traditionnelle « top down » pour l'innovation, le développement de l'entreprise et les améliorations opérationnelles, à une approche collaborative où tous les acteurs sont impliqués et partagent la responsabilité de définir et réaliser les objectifs de l'entreprise, votre organisation peut devenir plus flexible, réactive et avant-gardiste, en adoptant les changements apportés par la transformation digitale, et en les intégrant dans ce qui définit votre culture d'entreprise.

## La transformation digitale : un impératif commercial

Le thème de la transformation digitale est sur les lèvres de tous les cadres, dans tous les secteurs. Les organisations de secteurs aussi divers que les services financiers, le commerce de détail, les services publics et la logistique, voient les menaces que constituent aussi bien les nouveaux entrants sur leurs marchés déjà familiers avec le digital, que les concurrents plus traditionnels qui leur coupent l'herbe sous le pied avec de nouveaux services et expériences numériques, et même les acteurs extérieurs à leur secteur qui utilisent des canaux numériques pour lancer des produits et services concurrents.

Les technologies numériques vous promettent des moyens de protection contre ces menaces, tout en améliorant en même temps les expériences que vous offrez aux clients, votre efficacité et votre flexibilité opérationnelles, et en stimulant l'innovation dans vos produits et services.

Toutefois, bien que d'une grande partie des cadres considèrent que la transformation digitale soit une priorité absolue, nos travaux de recherche n'ont pas montré parmi eux - même parmi les cadres d'une même organisation - une véritable définition commune de la « Transformation Digitale ».

### Quatre perspectives différentes sur la technologie numérique

Pour comprendre les différences de perspectives sur les technologies numériques, il faut d'abord se rendre compte que malgré des perspectives différentes, les technologies numériques partagent un même type de valeur :

*Les technologies numériques sont importantes car, associées entre elles, elles peuvent servir à coordonner les ressources (personnes, installations, machines, infrastructures, informations sur le marché, marchandises, matériaux, connaissances) de manière plus efficace.*

Les points de vue courants sur le rôle et la valeur de la technologie numérique diffèrent parce qu'ils sont centrés sur des types de ressources différents. La figure 1 ci-dessous illustre ce phénomène : l'axe horizontal partage la sphère des ressources selon qu'elles soient internes ou externes, tandis que l'axe vertical les classe selon qu'elles tournent principalement autour de personnes et de leurs connaissances, ou autour de processus et d'outils (usine, machinerie, infrastructure, matériaux, actifs, etc.).

**Figure 1** Quatre perspectives sur la technologie numérique



Source : MWD Advisors

Les équipes et les dirigeants ayant des types de rôles particuliers ont tendance à se concentrer sur la valeur des technologies numériques dans l'un des quatre cadrants de la figure 1 :

- Quand **les directeurs des ressources humaines et de la communication** parlent de « faire du numérique », ils commencent leur exploration à partir du quadrant supérieur gauche de la figure 1. Ils parlent de la façon dont les technologies sociales, mobiles et du cloud en particulier, affectent le lieu de travail et les manières dont les employés collaborent entre eux et avec leur organisation/entreprise en général.
- Quand **les directeurs du marketing** parlent de « faire du numérique », ils commencent leur exploration à partir du quadrant supérieur droit de la figure 1. Ils parlent de la façon dont les technologies sociales, mobiles, du cloud et analytiques changent la manière dont l'organisation doit créer des expériences clients et entrer en contact avec eux (d'autres dirigeants peuvent également penser aux implications pour l'engagement des partenaires et fournisseurs).
- Quand **les directeurs des opérations** parlent de « faire du numérique », ils commencent leur exploration à partir du quadrant inférieur gauche de la figure 1. Ils pensent à la façon dont les technologies numériques peuvent aider l'organisation à coordonner les processus internes et les outils pour créer des capacités numériques opérationnelles.
- **Les directeurs de stratégie** ont tendance à commencer leur travail dans le quadrant inférieur droit de la figure 1. Ils explorent le domaine d'Uber, Airbnb, Upwork ou Zopa, les réseaux d'Open Innovation, etc. Ces personnes sont chargées d'examiner les stratégies menées numériquement pour de nouveaux produits et des modifications de modèles d'entreprise..

## Les technologies numériques modifient le processus de changement

La transformation digitale ne se limite pas à la seule utilisation de technologies numériques pour optimiser l'utilisation des ressources dans des contextes d'*activités* commerciales. La partie la plus nuancée de l'histoire de la transformation digitale, est la façon dont les technologies numériques, utilisées intelligemment, changent réellement la nature de l'entreprise et le changement technologique lui-même.

Lorsque nous examinons les organisations qui adoptent les technologies et les plates-formes numériques de manière agressive, nous constatons qu'elles ont une attitude très spécifique par rapport au changement, qui est fondamentalement différente de la façon dont la plupart des organisations ont abordé le changement dans le passé. C'est parce qu'elles comprennent que les plateformes numériques rendent possibles de nouveaux types de techniques de changement. Les leaders du digital considèrent que le changement doit être continu plutôt que ponctuel, et qu'il doit faire partie de la marche courante de l'entreprise au lieu d'être gérés séparément. Ces organisations ne considèrent pas que le changement doit être mené par des équipes spécialisées, mais qu'il est de la responsabilité de chacun. Et le changement n'est pas considéré comme devant être mené séparément des opérations, mais par l'expérimentation dans des situations réelles.

Les premiers à avoir adopté des plateformes numériques font évoluer leurs activités sur la base d'un cercle vertueux d'utilisation d'outils et d'optimisation. Les plateformes digitales leur permettent de faire trois choses essentielles en parallèle et de manière intégrée :

- Créer rapidement de nouvelles capacités,
- Mesurer ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas.
- Opérer les changements rapidement, sur la base de mesures et de retours d'expérience.

Lorsque vous créez de nouvelles capacités dans ce monde numérique, vous devez réfléchir dès le début à la façon dont vous allez rassembler des mesures et retours d'expérience sur ce qui fonctionne ou non, et à la manière dont vous allez utiliser ces données pour vous améliorer.

La cadence de changement que vous devrez permettre, implique que vous ne pouvez pas considérer la collecte, la mesure et l'analyse des données comme des activités pouvant être réalisées dans un silo organisationnel séparé des équipes qui établissent les nouvelles capacités. Vous devez considérer la construction, les mesures et le changement des capacités comme faisant partie intégrante d'un ensemble intégré. Cependant, le fait que ces compétences et ces capacités doivent être intégrées, ne signifie pas qu'un groupe homogène de super-héros fera tout le travail. Dans presque tous les cas, des personnes différentes avec des spécialités différentes devront collaborer.

Si vous envisagez sérieusement d'adopter les technologies numériques et de passer au nouveau modèle de changement qui les accompagne, vous devez utiliser des outils qui vous permettent de gérer la transmission des capacités d'une manière ouverte et collaborative, ce qui permet de faire des changements à votre échelle et avec confiance.

## De la rareté à l'abondance

Les approches basées sur l'expérimentation, l'ouverture et la collaboration pour le développement de capacités et le changement, que nous voyons dans les organisations tournées vers l'avenir, sont rendues possibles principalement par une grande tendance dont on ne parle pas suffisamment : le passage dans l'informatique d'un monde de rareté à un monde d'abondance. Au cours des deux dernières décennies, nous sommes passés d'une situation où les cycles informatiques, la bande passante du réseau, la mémoire et le stockage permanent étaient coûteux, à un monde largement facilité par des plateformes en ligne à l'échelle mondiale, et où le coût d'accès à ces ressources est proche de zéro.

Dans un monde où la rareté des ressources règne, le plus important est de produire des résultats avec un usage aussi restreint que possible de ces ressources coûteuses. En revanche, dans un monde où l'abondance règne, il devient possible de fournir des résultats grâce à une expérimentation rapide. Et cela ouvre la voie à de nouvelles opportunités, mais aussi à de nouveaux défis.

Le point positif est que la capacité d'expérimenter et de changer d'échelle rapidement permet d'obtenir des résultats dans des situations où les exigences sont difficiles à définir exactement, et peuvent changer rapidement. Le point négatif est que pour éviter que la créativité ne mène au chaos, vous avez besoin d'outils et de techniques qui rassemblent et maintiennent ensemble toutes les parties prenantes.

## La transformation digitale bouleverse les habitudes de travail

L'impact de la technologie numérique sur les habitudes de travail, les processus et les systèmes d'information de votre organisation peut être une véritable révolution, avec deux implications majeures : premièrement, il est peu probable que la connaissance des opportunités de changement provienne d'une seule source hiérarchiquement descendante ; et deuxièmement, les salariés de votre organisation qui appliquent ces pratiques et ces processus peuvent considérer que leur travail est significativement impacté.

Lorsque les organisations conçoivent ou développent leurs pratiques d'activité, elles le font, parfois sans le savoir, sur la base d'un ensemble de contraintes et d'hypothèses sur les façons dont le travail peut être accompli. Plus précisément, les organisations font généralement des hypothèses très particulières à propos de :

- Qui doit faire le travail (en termes de fonctions et de responsabilités).
- Quand ce travail doit être fait, et dans quel ordre les tâches individuelles doivent être accomplies.
- Où les salariés doivent se trouver quand ils font ce travail.
- Comment les tâches doivent être réalisées (en termes de ressources, d'outils, etc.).

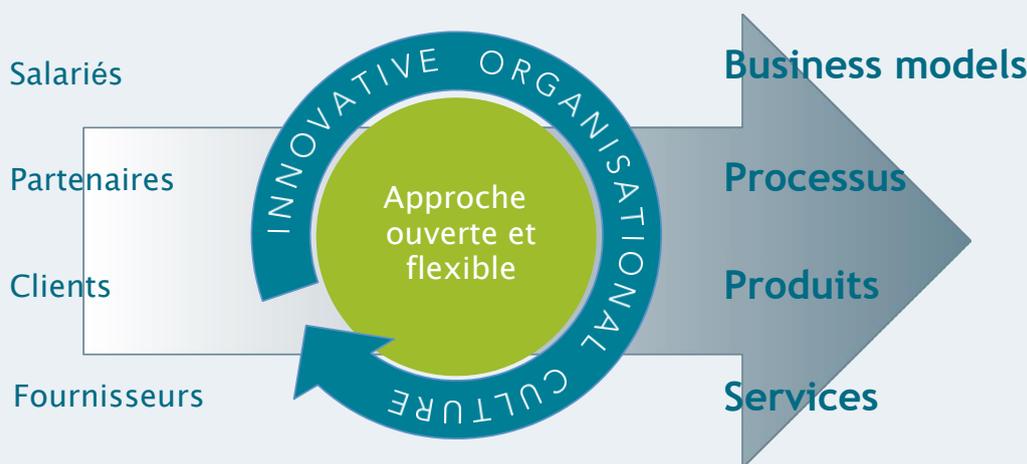
Aujourd'hui, les pratiques de travail, les processus et les systèmes d'information les plus courants reposent sur des hypothèses qui étaient valables dans les années 80 et 90, mais plus aujourd'hui.

Par exemple, la croissance colossale de la disponibilité de réseaux de données mobiles et de l'utilisation des appareils mobiles signifie que les données, les connaissances et les systèmes sont désormais à portée de main des travailleurs de terrain, ce qui fait de l'administration au bureau local un anachronisme. Les capacités des populaires smartphones et tablettes permettent aux clients de participer directement dans vos processus d'activité de nouvelles manières. Dans le secteur bancaire, il est de plus en plus fréquent que les banques proposent à leurs clients des applications mobiles pour déposer des chèques en les prenant en photo avec leurs téléphones. Les administrations gouvernementales locales proposent aux citoyens de s'impliquer directement en signalant des problèmes liés aux services publics ou des préoccupations environnementales en prenant des photos géolocalisées avec leur téléphone pour les transférer sur un portail local. Dans ces deux scénarios, les questions de « qui » travaille, « quand » et « où » sont complètement bouleversées.

## La gestion de l'innovation permet un changement ouvert, collaboratif et itératif

Face à la nécessité de repenser les fondements mêmes du fonctionnement des entreprises, et la façon dont est considéré le changement en lui-même, les organisations ont besoin de nouvelles approches pour identifier où résident les meilleures opportunités de transformation digitale, et une approche nouvelle, plus ouverte et plus flexible pour faire passer ces opportunités de l'idée à la réalité. En fournissant un moyen de rassembler divers groupes de parties prenantes, et en leur permettant de travailler en collaboration pour comprendre les implications sur les pratiques de travail et les activités de l'entreprise, les outils et pratiques de gestion de l'innovation peuvent aider votre organisation à engager vos communautés internes et externes afin d'adapter et d'accélérer la manière dont vous gérez l'innovation et le changement, en appliquant la même approche à différents aspects de votre business model, à ses processus, ses produits et services, afin de développer une culture organisationnelle plus ouverte et plus innovante (cf. figure 2).

**Figure 2** La gestion de l'innovation permet un changement ouvert, collaboratif et itératif



Source : MWD Advisors

### Accélérer la cadence du changement

Les approches traditionnelles pour la gestion de l'innovation et du changement sont souvent détenues et exploitées d'une manière descendante, avec un petit groupe de cadres ou de salariés expérimentés qui travaillent dans une bulle largement isolée pour identifier et sélectionner des domaines d'innovation dans lesquels investir.

Cela présente de nombreuses limitations, comme le nombre d'idées qu'il est possible de développer jusqu'au stade de concepts, ou l'étendue et la gamme de sujets de ces idées, compte tenu de l'expertise et de la capacité limitées des personnes impliquées.

Pour remédier à cela, les organisations adoptent de plus en plus des techniques de gestion de l'innovation participative qui transforment le processus en une activité communautaire impliquant toute l'organisation, et aussi leurs clients, partenaires et d'autres parties prenantes. Un avantage majeur de cette nouvelle approche est celui de l'échelle : plusieurs têtes valent mieux qu'une, et ouvrir le processus de pêche aux idées (« l'idéation ») permet d'exploiter un ensemble de compétences, d'intérêts et d'expertises beaucoup plus riches, basés sur les expériences de personnes qui sont aussi bien des employés que des clients. Cette force du nombre bénéficie aussi au développement des idées, car d'autres membres de la communauté ont la possibilité de discuter, de challenger et d'améliorer une suggestion. C'est également un avantage pour évaluer et faire progresser les idées dans la procédure de sélection, par le biais de techniques manuelles et automatisées d'évaluation qui intègrent la praticité, le coût et la valeur potentielle de l'idée pour l'organisation.

Fondamentalement, de manière globale la gestion de l'innovation consiste à fournir structuration, adaptabilité et répétitivité à l'ensemble du processus d'innovation, afin d'aider les organisations à planifier, gérer et suivre leurs activités d'innovation, en suivant les progrès en fonction d'un ensemble de buts et d'objectifs.

## Au-delà du développement de nouveaux produits

De la même façon que la transformation digitale peut avoir des répercussions positives sur votre entreprise de multiples façons, la gestion de l'innovation peut être utilisée pour procéder à la transformation dans les quatre domaines décrits ci-dessus, dans les *quatre perspectives différentes sur la technologie numérique*. Alors que les aspirations et les objectifs d'innovation se concentrent souvent sur le développement de nouveaux produits et services qui permettront aux entreprises de rester en avance sur la concurrence par exemple, une initiative d'innovation organisée autour de campagnes ou de défis spécifiques peut adresser autant de problèmes et questions que vous le souhaitez, depuis « comment pouvons-nous être plus concurrentiels sur ce marché ? » jusqu'à « comment pouvons-nous être plus efficaces dans notre façon de faire X, Y ou Z ? » en passant par « comment pouvons-nous mieux aider nos nouveaux collaborateurs ? »

Une approche ouverte qui invite tous les membres de l'organisation à participer, et pas seulement les personnes dans le service concerné, combine les connaissances et l'expérience de ceux qui sont proches du problème en question avec les réflexions de ceux qui apportent une perspective différente. Qu'elle provienne de leur expérience dans les activités d'une autre partie de votre entreprise, ou d'une autre entreprise de votre secteur ou au-delà, ou d'un nouveau collaborateur sans idées préconçues, une vision nouvelle et impartiale peut être le catalyseur du développement d'une opportunité véritablement innovante.

Elargir votre audience pour inclure des participants externes, offre encore plus de possibilités. Les programmes d'Open Innovation qui impliquent les clients, les partenaires, les investisseurs et d'autres experts externes aident à maximiser les différentes façons d'examiner un problème particulier. Ils permettent d'aller au-delà de vos idées préconçues, en incluant des points de vue extérieurs qui peuvent être influencés par ce que font vos concurrents, ou dans le cas de clients ou de partenaires, par ce qui se trouve sur leur propre liste de souhaits. Les investisseurs peuvent également apporter des connaissances plus larges sur le marché, tandis que des experts externes dans le même domaine peuvent souvent donner des informations ce qui a bien fonctionné (ou pas) dans leurs propres cas. Bien que la transformation digitale puisse permettre à une organisation de déceler des avantages concurrentiels, il est également important de reconnaître que le changement peut avoir un impact positif sur l'ensemble du secteur, même lorsque les organisations sont en concurrence directe.

Ce style d'innovation ouvert et axé sur la communauté garantit à son tour une approche équilibrée de la prise en compte, du développement et de la hiérarchisation des idées. De plus, une telle approche est un excellent moyen de

construire des relations avec toutes ces parties, par exemple en impliquant et en encourageant des ambassadeurs de votre marque, et en aidant les clients et les partenaires à se sentir plus valorisés et à avoir le sentiment de faire partie de votre réseau, de votre solution ou de votre service. Lorsque ces parties sont incluses dans les phases suivantes de prototypage et de lancement, etc., la relation peut être davantage renforcée, produisant des résultats qui dépassent largement l'objectif initial de la campagne d'innovation.

## Changer avec de nouvelles approches grâce à la gestion de l'innovation

Une initiative de gestion de l'innovation peut également contribuer à l'évolution de la mentalité organisationnelle par rapport à la valeur du changement, encourageant les salariés et les dirigeants de toute l'organisation à s'intéresser plus activement à ce qui pourrait être possible, et au rôle qu'ils peuvent jouer pour saisir ces opportunités. Par exemple, l'innovation participative implique plus que simplement élargir le filet pour pêcher des idées. Elle permet à l'organisation d'engager toute sa communauté pour conseiller et enrichir le processus décisionnel, encourageant ainsi des personnes aux fonctions et expériences diverses à évaluer et hiérarchiser collaborativement les investissements réalisés.

En fournissant un moyen structuré et à échelle variable pour rapidement prototyper des idées, pour rendre possible et pour soutenir en parallèle leur expérimentation à travers tout l'organisation par des équipes de personnes qui soutiennent collectivement une idée, le concept de changement devient un processus qui unit le personnel, les clients, les partenaires en vue d'améliorer l'entreprise, d'accélérer sa croissance ou d'atteindre les objectifs qui constituent sa stratégie, quels qu'ils soient.

Cette collaboration apporte aussi un équilibre : elle permet aux bonnes idées de devenir les meilleures possibles grâce aux contributions complémentaires de personnes issues de différentes parties d'une entreprise, avec différents niveaux d'expérience et d'expertise, mais elle permet aussi à des idées qui peuvent être géniales mais qui ne paraissent pas rentables, d'être explorées sans coûts excessifs avant d'être écartées. L'essentiel, c'est que la décision de ne pas développer un concept devient un résultat aussi précieux que la décision de le faire ! Toutes les contributions sont bienvenues et valorisées, le but étant que les personnes se sentent fières de leur participation et de leur contribution.

En construisant un programme d'innovation continu qui inspire des idées, soutient le développement collaboratif et le prototypage de nouveaux concepts et opportunités potentielles, et permet à la communauté - ses salariés, clients, partenaires ou autres - de voir l'impact de leur participation, les organisations peuvent faire du changement un processus itératif et continu, plutôt qu'une série de projets, d'activités ou d'événements ponctuels qui par leur nature entraînent résistance, opposition et, en définitive, peur, en particulier chez les salariés.

L'innovation et le changement peuvent faire partie de la culture de l'organisation, créant un cercle vertueux dans lequel la transparence du processus et des résultats qu'il produit, permettent d'étendre la participation et ainsi de renforcer cette culture. Les contributions personnelles peuvent être reconnues, les experts sont connus pour leur expertise, et des équipes émergentes peuvent se développer, aidant l'organisation à sortir de ses structures traditionnelles pour identifier, développer et réaliser de nouvelles opportunités commerciales.



## À propos d'HYPE Innovation

HYPE Innovation est un leader mondial de logiciels de gestion de l'innovation de bout en bout. Depuis près de 15 ans, nos solutions logicielles permettent aux entreprises de mobiliser leurs employés, ainsi que des contributeurs externes, autour de la génération d'idées et la résolution collaborative de problèmes en lien avec leurs axes stratégiques. Nos logiciels permettent d'obtenir des résultats mesurables qui peuvent être suivis de l'idée au projet. S'interfaçant parfaitement avec l'écosystème d'innovation des entreprises.

Parmi plus de 200 sociétés ayant fait confiance à HYPE Innovation pour ses solutions robustes et flexibles, ainsi que pour son expertise dans le management de l'innovation, nous comptons des clients dans des industries variées : transports, automobile, aéronautique, spatial, médias, télécommunication, énergie, chimie, matériaux, pharmaceutique, agroalimentaire, biens de consommation, banque, assurance, services, ingénierie et recherche.

[www.hypeinnovation.com](http://www.hypeinnovation.com)