

Enjeux



par Elvis GONZALEZ*

DIGITALISATION... PLUTÔT UNE QUESTION D'INNOVATION STRATÉGIQUE !

Digitalisation...Un mot tendance que l'on voit partout et que l'on entend dans la bouche de tous les dirigeants. Il suffit d'une simple recherche sur internet pour constater que le nombre de résultats est impressionnant : tous les magazines consacrés au monde de l'entreprise en parlent avec plus ou moins de clarté. L'ère du digital révolutionne la manière dont on fait des affaires.

Les entreprises veulent entreprendre leur *transformation digitale*, qu'elles perçoivent comme la solution pour gagner en performance. Elles s'aventurent dès lors dans la création d'apps, l'intégration de logiciels, la transformation des outils de production et la vente en ligne... La digitalisation semble donc être le chemin à suivre pour la réussite et tous les efforts doivent y contribuer.

MAIS... ET SI TOUT CELA N'ÉTAIT PAS PLUTÔT UNE QUESTION D'INNOVATION ?

En d'autres termes, et si la digitalisation n'était qu'une des multiples formes que peut prendre l'innovation au sein de l'entreprise ?

Essayons de comprendre...et pour cela, rien de mieux que de revenir aux définitions. A force de parler d'innovation et de digitalisation dans tous les contextes, les mots perdent de leur sens.

La digitalisation semble donc être le chemin à suivre pour la réussite et tous les efforts doivent y contribuer

Commençons par l'innovation. L'innovation« conduit à la mise en œuvre d'un ou de plusieurs produits, services, procédés, formes d'organisation, modèles d'affaires, nouveaux ou améliorés, susceptibles de répondre à des attentes implicites ou explicites et de générer une valeur économique, environnementale ou sociétale pour toutes les parties prenantes »¹.

La digitalisation, quant à elle, fait référence au « changement organisationnel induit par l'utilisation d'outils et modèles d'affaires digitaux en vue d'améliorer la performance »². Il s'agit de mettre en place de nouvelles pratiques, liées au monde du digital, qui apportent une valeur ajoutée et qui améliorent la façon dont l'entreprise conduit ses affaires.

En confrontant ces deux définitions, on remarque tout de suite qu'elles ont deux aspects essentiels

en commun. Premièrement, les deux, que ce soit l'innovation ou la digitalisation, impliquent un changement profond dans le fonctionnement de l'entreprise. Toute la chaîne de valeur est potentiellement concernée. Deuxièmement, les deux ne sont pas entamées sans objectif particulier. Elles visent à générer de la valeur et ainsi améliorer la performance de l'entreprise.

Tous les efforts de digitalisation doivent être alignés dans une démarche stratégique

Prenons un exemple. Il y a 15 ans, la société Apple Computer était un acteur respecté du monde informatique et réalisait un chiffre d'affaires annuel d'environ \$6 milliards. Aujourd'hui, Apple est la première capitalisation mondiale et a multiplié son chiffre d'affaires par 40. Cette croissance est le fruit de multiples innovations dans la proposition de valeur (notamment de nouvelles familles de produits qui ont déplacé les frontières de son marché) et dans les processus industriels (notamment à travers la construction d'une chaîne d'approvisionnement planétaire). C'est avant tout le résultat d'une stratégie de digitalisation des contenus et de leur distribution en vue de créer -et contrôler- le hub numérique de ses clients à travers son écosystème (iTunes et l'iPod ont ouvert la voie pour la musique, l'iPhone a poursuivi pour les Apps et la photo/vidéo, l'Apple TV et les films/dramas, l'iPad pour la digitalisation des processus créatifs et industriels).

La digitalisation est instrumentale dans le modèle d'affaires et le positionnement stratégique d'Apple. C'est le support fondamental de la proposition de valeur présentée par ses produits physiques. Enfin, le modèle de partage de revenus et de contrôle stratégique initié par Apple à travers iTunes, et élargi ensuite à l'App Store, est devenu une référence qui a ouvert la voie pour les modèles d'affaires des nouveaux leaders de la digitalisation que sont AirBnB et Uber.

Un autre exemple, à un niveau plus local cette fois. Leader de l'optique en Suisse romande, Visilab a augmenté ses parts de marchés de 16% en 2014 à 27% en 2016, un succès qui réside en grande partie dans l'adoption d'une stratégie omnicanale. Celle-ci consiste à utiliser tous les



canaux d'une manière intégrée et cohérente de sorte à ce que l'expérience client soit identique quel que soit le canal utilisé. Cela a nécessité l'utilisation de nouveaux outils digitaux et un changement profond dans le système d'information de l'entreprise. Visilab a donc saisi les opportunités offertes par le monde digital pour innover dans son modèle d'affaires, et plus particulièrement dans la manière de distribuer ses produits et dans la relation client. La digitalisation a ainsi été mise au service de l'innovation pour répondre à des besoins de manière plus efficace.

On peut donc innover à travers la digitalisation ! Bien. Et maintenant... Comment décide-t-on de ce que l'on digitalise? Les possibilités offertes sont nombreuses et les ressources limitées. Il faut faire des choix et pour cela, c'est la stratégie d'entreprise qui sert de référence lors de la prise de décisions. Tous les efforts de digitalisation doivent être alignés dans une démarche stratégique. Autrement dit, les entreprises doivent mettre en place une stratégie *axée sur l'innovation*, dont la mise en œuvre comportera probablement l'intégration du digital.

Soyons clairs, on ne dit pas ici qu'il faut cesser de s'intéresser à la digitalisation. Simplement, il faut être conscient que, bien qu'elle offre de nouvelles perspectives, elle ne fait pas tout. C'est juste une manière d'innover. ■

**A PROPOS DE L'AUTEUR :*

Spécialiste en Stratégie et Innovation, **Elvis GONZALEZ** est le fondateur du cabinet de conseil M & BD Consulting à Lausanne, qui mène chaque année depuis 2016 une étude sur la capacité à innover des entreprises romandes.

Références :

1 - AFNOR. (2011). *Management de l'innovation*. La Plaine-Saint-Denis: Afnor éd.

2 - Wade, M. (2015). *Digital Transformation : A Conceptual Framework*. Global Center for Digital Business Transformation.