

LIVRE BLANC

INTRODUCTION À LA TRANSFORMATION DIGITALE

EDITION 2016

DIGITAL, INNOVATION : PRINCIPES DE BASE, MYTHES ET RÉALITÉ



TRUSTED ADVISORS

Visi-nary
MARKETING & INNOVATION

Ce livre blanc a été réalisé en partenariat avec [Le Matin](#)



LIVRE BLANC

INTRODUCTION À LA TRANSFORMATION DIGITALE

DIGITAL, INNOVATION : PRINCIPES DE BASE, MYTHES ET RÉALITÉ

Ce livre blanc, issu de la collaboration entre Trusted Advisors et Visionary Marketing, a été réalisé dans le cadre du DTI 2016, le forum international sur le digital ayant lieu le 27 et 28 octobre 2016 à Marrakech (pour plus d'informations, rendez-vous sur dticonference.com). La première partie de ce livre blanc est dédiée aux principes de base et introductifs.



TRUSTED ADVISORS



TABLE DES MATIÈRES

AVANT PROPOS	7
INTRODUCTION	9
LA FACE CACHÉE DE LA TRANSFORMATION DIGITALE : MYTHES ET RÉALITÉS	10
Termes employés dans le digital	10
Qu'est-ce que la transformation digitale?	13
Les enjeux du digital pour les entreprises aujourd'hui.....	14
Qu'est-ce qu'une entreprise digitale?.....	16
Se transformer en quoi? Et pour quoi faire?	19
INNOVER AVEC LE DIGITAL POUR DISTANCER LA CONCURRENCE	20
Le management de l'innovation et l'approche liée à la transformation digitale. 20	
Exemple n° 1 : « Spirit of Family » de Mc Donald's.....	20
Exemple n° 2 : La réalité augmentée, « Augmented Reality », proposée par la firme allemande Metaio.....	20
Exemple n° 3 : Yann Ricordel et ses « Taxi Bleus » : le bouton des taxis	21
Comment innover pour réussir sa transformation digitale	23
Soyez curieux de tout. Ne négligez rien et soyez patient	23
Écoutez vos clients... Et vos employés.....	24
Commencez petit et voyez grand	24
Sachez trier le bon grain de l'ivraie	24
Levez la barrière entre informatique et métiers	26
Choisissez vos champions.	26
Financez l'innovation	26
Mesurez le succès et apprenez à communiquer	26
Mettez en place un processus d'innovation	27
Pourquoi innover? Où ne pas innover?	27

TABLE DES MATIÈRES

Les mythes et les pièges de l'innovation.....	29
Nous sommes capables de prédire l'avenir.....	29
Le mythe de l'« Eurêka j'ai trouvé! »	29
Il existe une méthodologie d'innovation	29
Tout le monde aime l'innovation	30
L'inventeur solitaire	30
Il est difficile de trouver de bonnes idées.....	31
Votre boss en sait plus que vous	31
Les meilleures idées l'emportent toujours	31
Les problèmes et les solutions	31
L'innovation est toujours bonne et bienveillante.....	32
À SUIVRE	32
NOTES	33
QUI NOUS SOMMES	34

AVANT PROPOS

L'appétence de vos clients actuels ou potentiels vis-à-vis des outils digitaux implique certainement une adaptation, et selon les secteurs et les situations, une réelle transformation de votre modèle économique. L'évolution des modes de gestion concerne avant tout le caractère instantané des interactions avec des clients pour lesquels le digital est devenu un véritable réflexe de communication communautaire.

Ils y partagent leurs expériences de consommation et y échangent régulièrement sur les marques avec leurs réseaux. Vos processus métiers (achat, supply chain management, gestion, relation client et service après-vente, etc.) doivent alors s'aligner sur cette instantanéité réclamée par vos clients, sur la base d'un mode communication qui abolit les frontières entre les différents canaux.

Il faut être conscient que la digitalisation n'est pas limitée, loin de là, à la communication et encore moins à la création et à l'animation de votre présence sur les médias sociaux (Community Management, gestion des influenceurs, etc.). En effet, celle-ci est réellement un effort de transformation (mutation) visant à fidéliser ses clients actuels et, si l'on sait s'y prendre, à conquérir de nouveaux segments.

Mais attention, car ceux-ci traduisent de nouveaux comportements de consommation évoluant extrêmement vite, en particulier pour les jeunes générations, et peut-être un peu moins pour les générations antérieures, même si la compétence digitale tend à se généraliser dans l'ensemble de la population.

À titre d'exemple, les générations Y et Z, habituées aux services gratuits ne sont prêtes à payer que si le produit ou service concerné apporte une valeur ajoutée tangible et significative.

Le mode « freemium » est en effet devenu monnaie courante dans le contexte des services informatiques ou Web (email, stockage en ligne, partages et médias sociaux, blogs, questionnaires en ligne, etc.), mais il est beaucoup plus difficile à transposer aux services plus traditionnels tels que la téléphonie et les prestations bancaires. C'est que ces services traditionnels ont adopté des modèles économiques qui les obligent à couvrir un niveau important de frais, avant d'atteindre le point mort. Les modèles gratuits ou « freemium », souvent pratiqués par des sociétés plus légères, aux coûts de structure plus faibles, sont ainsi une menace pour ces acteurs établis de l'économie.

La nécessité de la digitalisation se traduit alors par un effort d'adaptation des modes de gestion et la transformation en profondeur des processus métiers. Le piège serait de se limiter uniquement à l'intérêt communicationnel de la digitalisation, et d'en éluder l'impact profond sur la refonte de votre modèle économique. Mais avant de se lancer à corps perdu dans le digital, il reste un point important à préciser. La digitalisation d'une entreprise passe par une réelle compréhension de la situation et une vision claire de la part du top management, renforcée par une mobilisation progressive des managers métiers et RH.

En effet, ces derniers sont censés être les ambassadeurs de la digitalisation auprès de leurs collaborateurs et au service des clients. Ils doivent permettre l'adoption de nouvelles démarches de valorisation des connaissances communes et partagées au sein de l'entreprise. Il faut en effet bien connaître ses employés et ses atouts, afin d'aligner au mieux toutes les ressources de l'entreprise au service de ses clients de demain.

Farid Yandouz

*Change & Transformation Consultant
(www.yandouz.com)*

*Fondateur du Cabinet de
Conseil Trusted Advisors*

INTRODUCTION

Ce livre blanc résume les enseignements d'un séminaire de formation organisé conjointement par Trusted Advisors et Visionary Marketing à Marrakech en 2016 (dticonference.com). Il regroupe un grand nombre de réflexions, ici présentées de manière simplifiée, autour de la réinvention des modèles économiques au travers de ce qu'il est convenu d'appeler la révolution digitale. Comme le fait remarquer Farid Yandouz dans son avant-propos, il serait dommageable de limiter la transformation digitale à la simple communication.

À la base de nos observations, on trouve le consommateur en mouvement. Celui que Valérie Jourdan, Philippe Jourdan et Jean-Claude Pacitto ont décrit dans leur ouvrage « Le marketing de la grenouille ^[1] ». Pour ce « conso-battant », pour reprendre leur terminologie, le digital est devenu une seconde nature. Tout est digital dans le parcours client, depuis la recherche d'informations jusqu'au service après vente, souvent étendu aux médias sociaux. Et cela est également vrai du secteur business-to-business, désormais confronté à une montée de l'automatisation et du commerce en ligne. Alors, pourquoi l'entreprise qui sert ce client pourrait-elle ignorer des

changements de comportements qui la concernent au premier chef ?

Ce livre blanc ne prétend pas livrer de façon exhaustive une vision complète et définitive de la transformation digitale. Cela serait bien impossible tant ce domaine est en constante mouvance. Il tend au contraire, par touches successives, à donner une vision introductive des différentes composantes de la transformation digitale, qu'elles soient métiers, sectorielles, technologiques ou humaines. Il peut ainsi servir d'introduction au sujet, afin de donner une idée assez précise des échanges qui ont pu se faire jour au travers de cette session de formation.

Nous espérons que sa lecture pourra vous éclairer dans vos réflexions et vous aider à mettre en place vos projets de transformation afin d'adapter vos entreprises au monde d'aujourd'hui et de demain.

Yann Gourvennec
PDG & fondateur
Visionary Marketing

LA FACE CACHÉE DE LA TRANSFORMATION DIGITALE : MYTHES ET RÉALITÉS

Dans ce premier chapitre, nous nous attarderons à définir ce qu'est le digital et surtout pourquoi et comment aborder le virage numérique de l'entreprise.

TERMES EMPLOYÉS DANS LE DIGITAL

Dans sa définition de base, le terme « digital » est, avant tout, une expression anglo-saxonne qui signifie « numérique ». Mais il existe autant de termes liés à la transformation digitale que d'interlocuteurs. En effet, le mot englobe, en dehors du Web lui-même, un certain nombre de concepts liés aussi bien aux médiums qu'aux supports.

Le Web 2.0, terme désormais obsolète, a été créé en 2004 par Tim O'Reilly ^[2], le principe étant de placer l'utilisateur au cœur de l'interaction. L'utilisateur devient alors l'acteur principal au travers du contenu qu'il va publier, commenter, aimer (« liker »), partager et échanger à travers les différentes plateformes Web sur lesquelles il est connecté. En leur sein, on trouve **les réseaux sociaux**, sites Internet qui permettent de se constituer un réseau de connaissances ou de relations privées ou professionnelles en fournissant des outils d'interaction, de

présentation et de communication. C'est notre ancien carnet d'adresses sublimé et digitalisé. Les plus connus sont Facebook, LinkedIn, Twitter, Instagram, Pinterest, etc. Pour ne parler que de ceux qui sont connus dans le monde occidental et l'Afrique.

Les médias sociaux sont un concept plus large que celui de réseaux sociaux. En plus des réseaux sociaux, ils englobent les sites Internet dont le contenu est généré par les utilisateurs, internautes ou entreprises (UGC en anglais, ou « User Generated Content »). Ce sont les blogs, les wikis, les sites de partage (documents, photos et vidéos), les plateformes d'entraide, de crowdsourcing, de crowdfunding, les forums et toute autre forme d'interaction. On y ajoute souvent les plateformes de chat et de communication (Skype, Whatsapp, Viber, etc.). Les plateformes collaboratives les plus connues sur l'Internet sont Wikipedia, YouTube, Dailymotion, Wordpress, Blogger, pour n'en citer que quelques-unes. Le terme de médias sociaux a désormais supplanté celui de Web 2.0.

Le Web sémantique, ou autrement dit, le Web structuré. Selon le World Wide Web Consortium « le Web sémantique fournit un modèle qui permet aux données d'être partagées et réutilisées entre plusieurs applications, entreprises et groupes d'utilisateurs^[3] ». Il a été parfois appelé **Web 3.0**, même si on ne sait pas trop ce que ce terme désigne encore précisément.

Certains en avaient rêvé avec l'émergence de « Second Life ». L'on s'était alors imaginé recréer le monde réel à l'intérieur du virtuel, rêve vite abandonné. Est alors apparu le **Web Peer 2 Peer**, vite tué lui aussi par les ayants droit du domaine culturel, qui ont lancé une guerre sans merci à Napster et autres plateformes en ligne, pour éviter le piratage de leurs biens. Une bataille certes

Social Media Landscape 2015



FredCavazza.net

Le paysage des médias sociaux 2015 selon Frédéric Cavazza

remportée, mais au sein d'une guerre à la Pyrrhus, tant le marché de la musique en ligne s'est développé sans pour autant permettre de rémunérer les artistes aux niveaux connus précédemment.

Il est possible de suivre l'évolution du panorama des médias sociaux chaque année, sur le blog de Fred Cavazza (www.fredcavazza.net).

Le mobile est devenu l'interface naturelle et incontournable pour le contact client, et ce dans tous les domaines. Les internautes ont développé un véritable don d'ubiquité grâce à cette technologie qui leur permet d'être connectés en permanence et depuis tout endroit. Si bien que les entreprises sont de plus en plus contraintes de penser « Mobile First » dans leurs investissements en matière de digital.

Le Cloud, ou informatique dans le nuage, a transformé le mode de consommation de l'informatique qui passe désormais d'une dimension technique à celle du service, surtout en entreprise, auprès des métiers et des Directions des Systèmes d'Informations (DSI). Cette révolution de l'utilisation et de la fourniture des services informatiques est permise par le formidable essor du logiciel en ligne parmi le grand public. Celui-ci ne

veut plus s'en laisser compter, une fois à l'intérieur de l'entreprise, et exige le même niveau de qualité et d'innovation de son informatique interne. Un niveau d'exigence que les équipes internes ne peuvent pas toujours satisfaire.

Auparavant, celles-ci étaient en charge du développement des SI et de la mise en place des infrastructures spécifiques. Désormais, leur métier évolue à grands pas. Les directions métiers (directions Marketing, Ressources Humaines, Finance, etc.) choisissent souvent elles-mêmes les services à héberger dans le Cloud, lorsque la rapidité de la réponse de leur informatique n'est pas jugée à la hauteur. Cette pratique, qu'on appelle « Shadow IT », tend à mettre une pression croissante sur les directions informatiques, sommées de se réformer à marche forcée par leurs utilisateurs. En fin de compte, on assiste à une totale réinvention du métier d'informaticien, probablement l'un des premiers à devoir se transformer.

Le Big Data fait le bonheur des marketeurs, car ils imaginent pouvoir tout savoir, décortiquer, de manière prédictive et préventive, du comportement des consommateurs. C'est cependant loin d'être aussi simple. Certes, la disponibilité

de données en masse issues de sources publiques et privées, structurées ou non, permet de pratiquer un marketing différent, et de répondre davantage aux attentes des consommateurs en personnalisant au mieux l'offre entreprise. Reste néanmoins à faire le tri dans le trop-plein d'informations disponibles sur la Toile, sans oublier la nécessaire organisation interne et les apprentissages associés. Un défi de taille pour des marketeurs encore peu rompus à l'usage de la donnée, en moyenne. Notons par ailleurs que le Big Data soulève un débat important en ce qui concerne la protection des données personnelles. Une fois ces défis bien maîtrisés, les marketeurs sont au-devant d'une mine d'information qui va leur permettre de tirer leur pratique métier vers le haut ^[4].

Le digital a également vu apparaître de nouveaux canaux tels que la banque en ligne ou mobile, la géolocalisation instantanée... Mais au-delà de l'aspect purement technique de l'évolution des modes de communication, il est important de relever l'impact de ces avancées technologiques sur les comportements sociaux des individus.

QU'EST-CE QUE LA TRANSFORMATION DIGITALE ?

La notion de « transformation digitale » ou de « digitalisation » suppose un passage d'un état « physique » à un autre plus « virtuel » ou « numérique ». Contrairement à ce que certains aprioris pourraient laisser penser, il n'est pas toujours question de révolution digitale. Dans bien des cas, il serait plus juste en effet de parler de transition ou d'évolution des métiers. Ceci étant dit, tous les secteurs n'en sont pas au même niveau de rupture et d'évolution, et les exemples sont nombreux sur le terrain, de la rupture vécue ou subie par des secteurs comme le transport, l'hôtellerie, les experts-comptables ou la photographie et la musique. Il n'existe cependant pas une transformation digitale, uniforme et universelle, qui toucherait l'ensemble des sociétés de la même manière. Surtout si le secteur en question est réglementé et protégé, comme le secteur bancaire.

Une transition au cours de laquelle l'entreprise fait évoluer ses processus métiers, mais également sa stratégie globale aussi bien en interne qu'en externe, son organisation, ainsi que ses produits et les interactions avec ses clients. Une migration

vers les technologies numériques actuelles, autrement dit, une « transformation digitale » qui accompagne l'évolution du marché aussi bien en amont (fournisseurs, prestataires, partenaires, chaîne de production...) qu'en aval (prospects, clients, concurrents...).

Quel que soit votre secteur d'activité, il est important avant d'aller plus loin, de comprendre que le digital change le mode de fonctionnement de votre entreprise. Attention, on ne parle pas de changement « pour » du digital, mais « avec » le digital. Même le terme de changement est ici impropre. La notion de transformation est en effet plus large et plus profonde, car elle inclut généralement un ensemble de changements au sein d'un chemin d'évolution ^[5].

LES ENJEUX DU DIGITAL POUR LES ENTREPRISES AUJOURD'HUI

Contrairement à ce que beaucoup de chefs d'entreprises pourraient penser, la transformation digitale ne concerne pas que certains acteurs minoritaires, sous-entendant ainsi que votre secteur et votre entreprise sont à l'abri des changements sociétaux qui nous entourent. En effet, beaucoup auraient

tendance à s'attacher aux apparences, pensant que le passage à l'ère du digital est réservé à des entreprises proches de l'informatique, du Web ou de la high-tech, et que les secteurs plus traditionnels sont à l'abri de ces changements. La réalité est tout autre. Le secteur bancaire est un bon exemple, car il a déjà été forcé, il y a déjà quelques années, de passer aux services en ligne sous la pression de la demande de leurs clients. Encore faut-il ajouter que la forte réglementation protectrice autour du système bancaire tient celui-ci à l'abri de bouleversements bien plus radicaux que ceux qu'il traverse déjà en cette période.

Le cas du spécialiste mondial de l'électroménager Whirlpool, est un bon exemple. Entre 2009 et 2015, le chiffre d'affaires réalisé par le groupe grâce aux ventes en ligne est passé de 8 % à 22 %. Aux sceptiques qui trouveraient ces chiffres encore peu significatifs, précisons que 90 % des clients de la marque préparent leurs achats en ligne et que 2 internautes sur 3 changent d'avis sur le produit avant leur décision d'achat. C'est dire que tous les messages auxquels ils vont être exposés en ligne sont importants.

Si vous n'êtes toujours pas convaincu, sachez que dès 2011, en France, le

e-commerce réalisait le même chiffre d'affaires que le secteur des télécoms. C'est dire le poids de ce secteur, qui sort

de l'anecdotique pour entrer dans la cour des grands.



La transformation digitale ne concerne pas que les sociétés du secteur de la high-tech, bien au contraire.

Exemple : témoignage de Georges-Édouard Dias, ex-Directeur Internet et e-Business de L'Oréal. <https://www.youtube.com/watch?v=QQaAt4szJWU> (octobre 2010).

Georges Édouard Dias n'a pas attendu la mode de la transformation digitale pour s'intéresser au sujet et mener des transformations importantes dans le cadre de son entreprise d'alors. D'où l'importance de cette vidéo assez ancienne, mais fondatrice, et dont on peut tirer quelques enseignements importants.

Dans cet enregistrement, l'expert du Web y considère que le digital est au cœur d'un enjeu de survie pour les entreprises comme L'Oréal. Chaque grosse entreprise qui domine un marché où qu'elle soit dans le monde, s'imagine qu'elle « possède » sa catégorie pour toujours. Or, l'arrivée du digital a démontré qu'un nouvel acteur peut arriver de nulle part et révolutionner le marché dans lequel il va s'insérer; à l'instar d'Amazon dans le domaine du livre, ou plus récemment dans le secteur des serveurs en ligne avec Amazon Web Services. On peut bien sûr encore citer Uber dans le secteur du transport urbain.

Ce phénomène oblige les acteurs majeurs des marchés à réfléchir à la façon dont ils sont organisés et aux valeurs acquises et qui doivent évoluer. Il leur faut apprendre à travailler en travers de l'organisation, dans un souci d'ouverture et de transparence. Enfin, l'entreprise doit calquer son organisation sur le consommateur.

En résumé de cette interview sur la transformation digitale, il faut retenir que :

- Le digital bouleverse le modèle économique des entreprises établies de façon fondamentale ;
- Le digital bouleverse la façon de commercialiser ses produits, en notant que les acteurs établis ne sont pas à l'abri de ces changements ;
- Le digital impose de reformer l'organisation et la culture du personnel de l'entreprise

QU'EST-CE QU'UNE ENTREPRISE DIGITALE ?

Il ne suffit pas d'installer quelques outils et applications sur une tablette pour être une « entreprise digitale ». L'entreprise digitale est une entreprise sociale, connectée à son environnement, mais aussi mobile

et collaborative. C'est une entreprise qui interagit avec son écosystème : ses clients, ses fournisseurs, ses partenaires et tout son écosystème. C'est une entreprise qui diversifie les canaux de communication, depuis les médias et réseaux sociaux comme Twitter, Facebook, LinkedIn, etc., la communication digitale et toute autre forme d'interaction digitale.

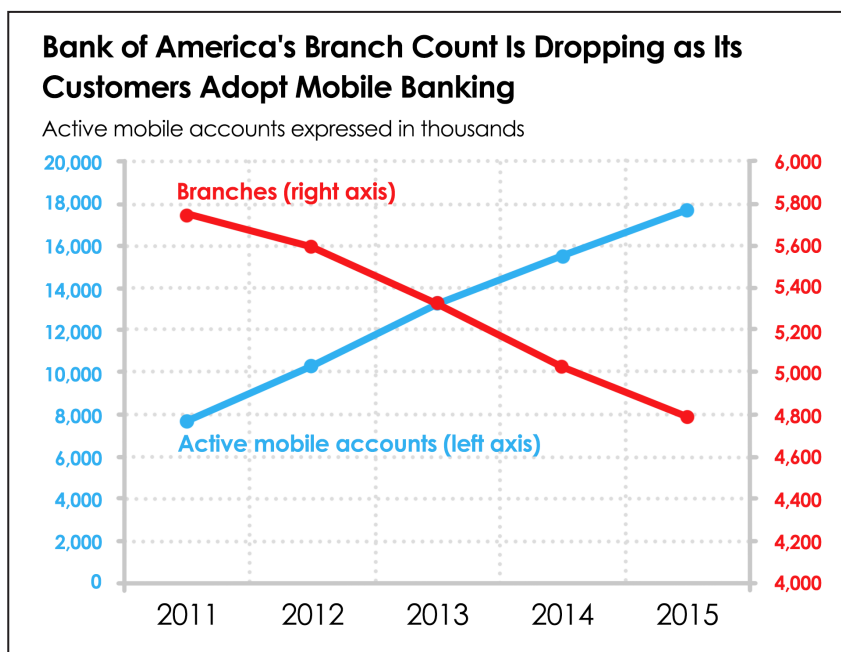


Aller à la même vitesse que le marché et ses clients, un impératif de la transformation digitale

La transformation digitale est, par ailleurs, une démarche ni ascendante ni descendante. Fini le top-down, ou les sondages d'opinion afin de décrypter les besoins ou attentes des clients. On ne sonde plus les consommateurs, on interagit avec eux en direct, au travers de ce que l'on appelle des « études chaudes », en rupture avec les « études froides » des débuts du marketing. Aujourd'hui, la communication et le temps réel prévalent et l'entreprise doit être réactive face aux concurrents et

à ses clients, et fonctionner à la même vitesse qu'eux.

Il ne s'agit pas, inversement, de prédire sans nuances la mort immédiate des entreprises qui n'adhèrent pas à la transformation digitale. C'est ce que Bill Gates a appris à ses dépens, lui qui avait annoncé en 1995 le déclin du secteur bancaire avec l'explosion technologique qui prévalait à l'époque (naissance de la banque en ligne). Les banques sont toujours là, mais pas celle que Microsoft prévoyait de lancer à l'époque.



les agences de Bank of America, en chute libre au fur et à mesure de l'adoption de la banque en ligne sur mobile par les clients finals. Ceci dans un pays où la tendance a été à la création d'agences il y a encore peu de temps. <http://www.fool.com/investing/general/2015/10/07/chart-bank-of-america-is-closing-branches-as-mobil.aspx>

Les banques en effet, malgré les prédictions de l'homme le plus riche du monde, ont su passer le cap et même surmonter les crises financières successives, notamment en France. 20 ans plus tard, la majorité des clients de la banque s'est habituée à utiliser les canaux digitaux pour communiquer avec son banquier. Hormis les plus démunis — et même cela est déjà démenti par le succès du compte Nickel —, les clients de la banque désertent en masse les points de vente ^[6] et réclament un niveau de conseil et d'accompagnement qui pousse les banques à se réinventer, sans qu'elles sachent toujours comment faire. Cette nouvelle exigence est bien la même que celle soulignée, sans doute trop maladroitement et agressivement, par Bill Gates en 1995. L'exigence est là, plus que jamais présente et impérieuse.

SE TRANSFORMER EN QUOI? ET POUR QUOI FAIRE?

Si vous êtes convaincu, c'est la première étape, que la transformation digitale est nécessaire pour que votre entreprise soit

plus efficace, plus réactive et plus présente auprès de vos clients, reste à savoir comment s'y prendre pour réussir cette fameuse transformation.

La deuxième étape consiste à étendre son cœur de métier, autrement dit se réinventer, repenser différemment ses services et son offre.

La troisième étape de la transformation digitale consiste à sortir de son cœur de métier initial. C'est notamment le cas des enseignes de télécoms qui se lancent dans le secteur bancaire, par exemple, ou lorsque les fondateurs de Skype ont créé TransferWise ^[7], un produit qui s'attaque aux marchés des transferts d'argent internationaux.

Preuve que le digital permet à de nouveaux entrants d'investir de nouveaux marchés avec un coût d'entrée modeste. Ceci étant encore facilité par les nouvelles technologies et méthodes de développement, moins coûteuses, plus modulaires et plus rapidement accessibles.

INNOVER AVEC LE DIGITAL POUR DISTANCER LA CONCURRENCE

Dans cette section, nous ferons un zoom sur l'un des aspects de la transformation digitale qui est le management de l'innovation. Voici donc quelques exemples de cas d'entreprises qui devraient vous éclairer quant aux enjeux du management de l'innovation et vous permettre d'adapter ces méthodes et approches au sein de votre propre entreprise.

LE MANAGEMENT DE L'INNOVATION ET L'APPROCHE LIÉE À LA TRANSFORMATION DIGITALE.

EXEMPLE N° 1 : « SPIRIT OF FAMILY » DE MC DONALD'S.

Styles > Saveurs

McDonald's développe les burgers personnalisables

par Ella Majumder, publié le 09/10/2014 à 14:37, mis à jour à 14:40

Choisir les ingrédients de son burger chez McDo, c'est désormais possible en Californie et en Australie. Le groupe y a développé des bornes informatiques où chacun peut faire sa commande personnalisée.

Partager 279 Twitter 82 Pin it 0



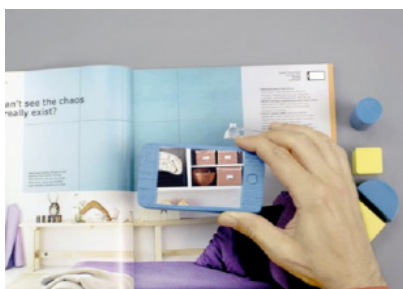
Le Big Mac, le burger le plus vendu chez McDonald's.

Ce concept, déployé en France à Vélizy^[9] et dans d'autres pays où la chaîne américaine est implantée, consistait à multiplier des bornes d'achat dans le magasin. Avec ce concept, la moitié des commandes était prise directement par les bornes, avec un délai de commande extrêmement court, allant de 45 secondes à 1 min 20 et un temps d'attente perçu divisé par 2. Cela a donné à la marque un fort impact en termes d'image et de qualité du service en magasin. Le restaurant a également mis à disposition de ses clients des tablettes numériques en libre service, ce qui a fait croître le temps passé sur place de l'ordre de 20 minutes par client. Reste à savoir cependant si cela est un objectif raisonnable pour un fast-food, dont le but est de faire tourner les clients le plus vite possible.

EXEMPLE N° 2 : LA RÉALITÉ AUGMENTÉE, « AUGMENTED REALITY », PROPOSÉE PAR LA FIRME ALLEMANDE METAIO^[10].

Ce service de réalité augmentée permet la substitution d'images à partir d'une photo, que ce soit dans un environnement cible (aménagement d'espace), un catalogue papier ou un emballage produit.

Prenons l'exemple d'Hitachi, pour sa division dédiée aux systèmes de climatisation aux USA, qui utilise ce service pour simuler le plan d'installation de l'unité de ventilation. Cette simulation, régulièrement partagée entre les membres de la famille avant de prendre la décision, a permis à la firme japonaise d'augmenter ses ventes de plus de 30 % en réduisant l'incertitude au moment de l'achat.



Autre exemple, concernant les boîtes de jouets LEGO dans les pays nordiques : ici, la réalité augmentée permet de voir le jouet réellement, comme s'il était monté et sorti de sa boîte. Ainsi, l'enfant peut aisément découvrir le futur jouet sans détériorer l'emballage ni même demander à un vendeur. Cette fonction est particulièrement utile dans des magasins où il manque d'espaces de démonstration pour tous les jouets. Cette application permet ainsi d'augmenter l'expérience utilisateur et de fluidifier l'acte d'achat.

Dernier exemple autour de cette application avec Ikea et ses millions de catalogues. Avec l'application de réalité augmentée de Metaio, il est possible de voir comment s'agence l'intérieur d'une armoire à l'intérieur en scannant l'armoire sur le catalogue.

EXEMPLE N° 3 : YANN RICORDEL ET SES « TAXI BLEUS » : LE BOUTON DES TAXIS

Yann Ricordel, patron des taxis bleus, a choisi une technologie finlandaise : The Button (utilisé aussi par Darty pour le SAV) pour contrer Uber et les sociétés de VTC, qui basent leur modèle économique sur leur application pour Smartphones. Il décrit cette innovation comme étant « la plus simple du monde, car il suffit d'appuyer sur un bouton ». Souvent décriés pour leur immobilisme, les taxis montrent ainsi qu'ils reviennent en force, avec une rétro-innovation intéressante, anti-smartphone, simple et efficace.

Derrière ce système, subsistent néanmoins des enjeux de déploiement très conséquents :

- Installation et mise en avant du bouton dans les différents points de vente (hôtels, restaurants, café...), ce qui présuppose que le commerçant retire également un bénéfice ;
- Les enjeux de logistique et de déploiement sont également énormes. La rapidité de déploiement est essentielle pour marquer le territoire et s'assurer de la visibilité et donc de la notoriété dudit bouton.
- Enfin, il importe de convaincre d'abord en interne. Une remarque faite par Yann Ricordel lui-même lorsqu'il nous a confié que quand ils ont découvert le bouton « les ingénieurs maison se sont bien marrés » ;
- Enfin parler le langage de l'innovation et donner un nom à ce bouton.



Cette innovation qu'on pourrait aussi qualifier d'innovation Jugaad^[11] (mot hindou désignant la rétro innovation, notre célèbre « système D ») peut prendre la concurrence à revers en court-circuitant les nouveaux entrants sur leur propre terrain. Les enjeux de déploiement sont cependant énormes et bien plus cruciaux que la technologie elle-même. Une fois le dispositif en place et fonctionnel, il faut être capable de répondre aux points soulevés plus haut, la technologie n'est rien sans sa mise en œuvre et la conduite du changement.

Le principal ingrédient de cette conduite du changement étant de très loin l'aspect humain et la résistance au changement (interne et externe, sans parler de celle du client final qu'il faudra également surmonter).

En l'espèce, et avec un recul d'un an, le succès de cette rétro-innovation pourtant prometteuse ne nous semble pas établi et le problème des taxis reste intact, comme en témoignent les récents incidents et grèves à Paris. La preuve que la technologie est nécessaire, mais pas suffisante ; une leçon que tous les professionnels de l'innovation ont apprise sur le terrain.

COMMENT INNOVER POUR RÉUSSIR SA TRANSFORMATION DIGITALE

La transformation digitale impose que l'on comprenne le langage de l'innovation. Comme nous l'avons démontré dans le livre blanc intitulé « La face cachée de la transformation digitale ^[12] », les vrais travaux de transformation se font *sur le terrain*, étape par étape, en partant du concret. Pour cela et pour mener à bien ses projets, il faut maîtriser un certain nombre de principes d'innovation et adopter une méthodologie pertinente. Au-delà de la méthodologie cependant, l'innovation et sa mise en œuvre sont avant tout affaire d'état d'esprit. Voici nos 10 étapes importantes pour permettre de réussir votre transformation digitale. À adapter néanmoins au contexte de votre structure :

SOYEZ CURIEUX DE TOUT. NE NÉGLIGEZ RIEN ET SOYEZ PATIENT

Les technologies les plus efficaces sont, comme le disait Mark Weiser du PARC ^[13], celles qui se font les mieux oublier. Mais avant d'en arriver là, encore faut-il être en mesure de distinguer entre les technologies promises à un bel avenir, celles qu'on peut qualifier de gadgets, ou encore celles qui, bien que prometteuses, n'auront que peu de chances de s'imposer. Pour ce faire, il vous faudra du flair et de l'entraînement.

En effet, la détection des tendances est loin d'être une science exacte.

Quelques exemples :

- Les Google Glass : malgré un buzz incroyable, relayé par tous les journalistes du monde entier, les lunettes made in Google ont fait un véritable flop dans le grand public. Des lunettes de ce style existent cependant depuis des années dans le domaine militaire et d'autres fournisseurs proposent ce type de produits — avec moins de bruit médiatique, mais plus d'efficacité — sur les domaines de la sécurité ou de la surveillance ; domaines B2B où la question de l'acceptabilité par le public n'est pas en question ;
- Le Newton : à sa sortie dans les années 90, cette tablette Apple n'a pas du tout séduit les consommateurs. On connaît pourtant aujourd'hui le succès de l'iPad et du Kindle qui sont arrivés bien plus tard sur le marché. Mark Weiser en avait prédit le futur dès 1986. Il faut savoir être patient dans le domaine technologique, contrairement à une idée reçue qui voudrait que tout aille vite ;
- L'impression 3D : qui permet notamment de faire du pilotage de processus industriels par ordinateur. En Chine, une société a trouvé, grâce à cette technologie, comment injecter du béton

et construire une maison en 24 h. Cette technologie a été inventée dans les années 80. Son futur n'est probablement pas dans les usages grand public, mais plutôt dans les applications industrielles et sur les petites séries.

ÉCOUTEZ VOS CLIENTS... ET VOS EMPLOYÉS

Cela peut paraître une évidence, et pourtant... Prenez la plupart des comptes Facebook de marques, même les grandes qui sont très fortes en communication digitale, et vous verrez la plupart du temps (en regardant les commentaires des clients en dessous de leurs posts) que le temps dispensé à l'écoute active par ces marques est bien maigre. Les marketeurs doivent s'impliquer activement dans la communication digitale afin d'écouter les signaux faibles et améliorer leurs produits et leurs services. De bonnes idées sont à pêcher dans les critiques des clients. Même si cela peut paraître contre-intuitif, il est plus facile de s'améliorer par la critique que de demander aux clients d'émettre des besoins sur des produits futurs et abstraits.

Cette démarche doit aussi être adoptée en ce qui concerne les suggestions des employés. Il ne faut pas longtemps pour faire le tour d'une entreprise et trouver un grand nombre de bonnes idées qui ont été mises sur la touche pour des raisons diverses. Voilà de l'innovation qui ne

coûte pas cher et augmente les taux de satisfaction, aussi bien internes qu'externes.

COMMENCEZ PETIT ET VOYEZ GRAND

Pour transformer son entreprise, il faut être capable de mettre en œuvre le changement, ce qui requiert non seulement la force de persuasion, mais aussi la maîtrise de quelques tactiques de base, essentielles à la réussite de vos projets. Avant toute chose, il faut être capable de penser grand, avec ambitions, et savoir commencer petit et modestement, prouver la réussite et convaincre pour passer à l'étape suivante.

Paradoxalement, les meilleures initiatives d'innovation ne sont pas celles où on dépense le plus d'argent ; ou à tout le moins, elles ne commencent pas par là. Pour les intrapreneurs^[14] comme pour les entrepreneurs, il faut d'abord faire ses preuves, avancer concrètement puis se préoccuper du financement. Ce qui est d'ailleurs plus facile dans la mesure où un résultat préalable est établi.

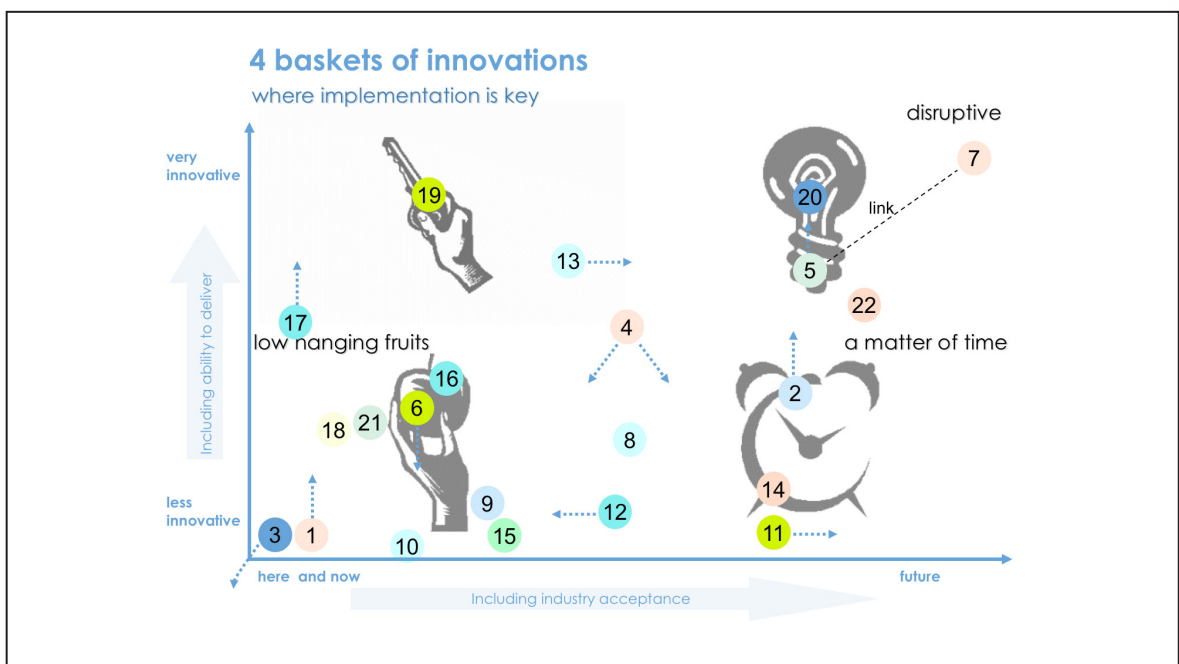
SACHEZ TRIER LE BON GRAIN DE L'IVRAIE

Avant de se lancer sur n'importe quelle innovation, il faut être capable d'en faire le tri. Lesquelles de ces innovations sont pertinentes pour votre métier ? Lesquelles vont mettre beaucoup de temps et beaucoup d'énergie à être mises en œuvre ? Lesquelles

peuvent constituer des victoires rapides capables d'impressionner vos sponsors et vos investisseurs? Il va falloir passer par une phase dite « d'idéation », qui permettra de trier ses idées et de choisir un chemin critique.

Dans cet exemple, issu d'un travail d'innovation conjoint avec une banque d'affaires suisse, est présentée une cartographie d'innovations potentielles

rangées dans 4 « paniers d'innovation » type. Les idées sont d'abord décrites puis classées en fonction de leur difficulté et du temps nécessaire à leur mise en œuvre. La plupart du temps, le problème n'est pas de trouver des idées, mais de les classer dans l'ordre d'importance et surtout d'être capable de montrer un résultat rapidement (d'où l'importance du panier nommé « low-hanging fruits »).



La méthodologie d'idéation de Visionary Marketing est décrite dans son livra blanc en anglais « bringing ideas to reality »

LEVEZ LA BARRIÈRE ENTRE INFORMATIQUE ET MÉTIERS

C'est probablement l'exercice le plus difficile, celui sur lequel la plupart des initiatives d'innovation et de conduite du changement échouent. Pas pour des problèmes techniques, ou des problèmes d'organisation, mais pour des raisons humaines et de rapport entre les personnes. En effet, la barrière existant entre les deux territoires est souvent liée à une guerre de position entre marketeurs et informaticiens.

Pourtant, 25 ans après l'invention de l'Internet, et plus de 60 ans après celle de l'informatique, ces outils n'appartiennent plus à personne. L'informatique se démocratise, et l'Internet est entre les mains de tous ou presque. Il est donc temps de faire tomber ces barrières artificielles, d'autant plus que sous la pression de la généralisation du cloud computing d'infrastructure (IaaS), le métier d'informaticien évolue vers ce qu'on appelle la maîtrise d'ouvrage, qui consiste à mieux écouter les métiers et à mieux les servir.

CHOISISSEZ VOS CHAMPIONS.

Pour mettre en œuvre le changement, il faut aller chercher des agents de changement. Les personnes qui sont plus avancées peuvent guider les autres. Nous ne recommandons pas de choisir ces acteurs de changement uniquement

parmi la fameuse « génération Y^[15] ». Les champions se trouvent dans toutes les générations et faire travailler l'entreprise de manière intergénérationnelle est un critère de succès indispensable pour la réussite de l'innovation.

FINANCEZ L'INNOVATION

Si vous avez suivi les conseils ci-dessus, et que vous avez déjà obtenu quelques résultats concrets, vous pouvez maintenant vous lancer à la recherche de partenaires financiers (internes ou externes selon votre contexte) pour donner vie à vos ambitions et vos projets de transformation digitale.

Il y a plusieurs manières de financer des projets d'innovation. Celles-ci peuvent aussi bien prendre corps à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise, notamment par la recherche de nouveaux sponsors, en particulier lorsque l'innovation est très en rupture avec l'ordre établi. Cela permet de mener ses expériences et de les développer à l'abri du cœur de métier de votre business et, dans le meilleur des cas, de les rapatrier si l'expérience réussit et que la greffe prend.

MESUREZ LE SUCCÈS ET APPRENEZ À COMMUNIQUER

Il faut se garder de deux extrêmes en matière d'innovation : les innovateurs qui pêchent par excès de communication, et à l'opposé, ceux qui font montre d'une

absence de faire-savoir. Les premiers font des annonces alors que rien n'existe, ce qui souvent occasionne des projets dispendieux, qui génèrent des attentes rarement comblées. Les projets géniaux en mal de publicité, quant à eux, meurent dans leur œuf, avant même qu'on ait pu se rendre compte qu'ils existent. Apprenez donc à mesurer vos résultats, et surtout à savoir les présenter en temps voulu et faites en sorte que votre communication soit concrète et réaliste.

METTEZ EN PLACE UN PROCESSUS D'INNOVATION

Certains feront le choix de commencer par la mise en place du processus d'innovation. Ceci est une erreur couramment commise. Celui-ci doit être établi une fois que l'innovation a décollé, que vous avez réussi à rétablir les dialogues autrefois dysfonctionnels, et que vous avez déjà démontré quelques résultats. Alors, et seulement, vous pourrez mettre en œuvre un processus transverse d'innovation, le plus discret possible de préférence, afin d'éviter bureaucratization et sclérose.

POURQUOI INNOVER ? OÙ NE PAS INNOVER ?

On a vu quelques idées du terrain et quelques conseils pour savoir comment innover. Mais pourquoi innover ? Il est courant de croire que l'innovation est hautement désirable et valorisée, mais il s'agit d'un mythe très répandu, comme l'a démontré Scott Berkun dans son ouvrage sur les mythes de l'innovation ^[16]. L'innovation attire autant de critiques et de résistances que de louanges, une fois sur le terrain. Cela se comprend aisément, car innover revient à bousculer les habitudes. En Angleterre, par exemple, dans les années 1811-1817 dans la région de Manchester où l'on a reçu les premières machines à tisser, est né le courant dit des Luddites. Mot qui provient de John (Ned) Ludd ^[17] et de ses disciples. Ces derniers cassaient à coup de marteau les nouvelles machines, car ils estimaient qu'à terme cela allait remplacer l'homme.

L'innovation est importante, mais elle ne vient pas forcément d'un besoin clairement exprimé. L'exemple des Taxis Bleus le prouve. La société de taxi traditionnelle, fortement concurrencée par de nouveaux entrants se trouve forcée d'innover pour survivre à la concurrence.

On peut donc innover offensivement ou défensivement. Les raisons pour lesquelles

une entreprise se lance dans l'innovation peuvent être multiples :

- Pour se démarquer, distancer la concurrence ;
- Pour affiner sa gestion ;
- Pour développer son chiffre d'affaires ;
- Pour augmenter sa rentabilité ;
- Pour améliorer son image de marque ;
- Pour profiter et se laisser porter par une vague d'innovation ;
- Pour ne pas régresser — car en économie : « qui n'avance pas, recule » ;
- Pour éviter d'être déclassé.



En matière d'innovation, la véritable pépite n'est pas toujours visible à l'œil nu

LES MYTHES ET LES PIÈGES DE L'INNOVATION

En fait, les vrais innovateurs ne parlent jamais d'innovation, car cela est l'affaire de tous. C'est ce que nous vous prouverons à travers ce nouveau chapitre de ce Livre Blanc, qui revient sur les mythes des innovations révélées dans «The myths of innovation» de Scott Berkun, en 2007. Il en existe 10 au total :

NOUS SOMMES CAPABLES DE PRÉDIRE L'AVENIR

Les vrais innovateurs sont toujours capables de faire un pivot. En effet, ils doivent être en mesure de changer de direction en toute situation afin de réorienter leurs projets et leurs structures. Avec plus de 70 % de part de marché en 1996, tout le monde croyait Netscape immortel. Qui eût cru, par exemple, que ce navigateur déclinerait de façon ultra rapide, à peine un an après ? Il en fut de même pour le nouveau leader des navigateurs, Internet Explorer, aujourd'hui abandonné et dont le successeur peine à faire ses preuves. De même pour Yahoo! d'abord largement dominant, puis amené progressivement au bord du gouffre par Google qui s'est imposé en à peine 2 ans.

LE MYTHE DE L'« EURÊKA J'AI TROUVÉ ! »

Il s'agit de croire en une prise de conscience soudaine et lumineuse du caractère

impérieux d'une innovation et de sa solution technique. Or, l'innovation ne se passe que rarement, voire jamais, comme cela. Il y a souvent plusieurs personnes qui inventent la même chose en même temps, mais il est nécessaire de prendre le temps de la maturation.

Prenons l'exemple d'eBay. À son lancement, la société était loin d'être attractive au regard des médias. Les fondateurs du site américain ont alors inventé une histoire, un mythe fondateur, qui a eu beaucoup de succès auprès des journalistes et qui a contribué à fonder une légende. Celle de la création d'une place de marché, servant à revendre les distributeurs PEZ de la collection de la femme de son fondateur^[18].

IL EXISTE UNE MÉTHODOLOGIE D'INNOVATION

Ceci est également un mythe, car l'innovation est initiée de diverses manières :

1. Le travail acharné dans une direction particulière, comme dans l'exemple du photocopieur Xerox ;
2. Une erreur, un travail acharné avec pivot(s). Exemple de Post-it, qui est plus le résultat d'un raté que d'une stratégie ;
3. La curiosité et la coïncidence. Exemple de Velcro né de la découverte des

fleurs de bardane accrochées sur les vêtements ;

4. Un manque de financement. Exemple de Google qui était à la base un algorithme et dont les fondateurs sont allés voir Yahoo! pour leur proposer leur projet. À l'époque, Yahoo! le rejette pensant qu'« on ne peut pas faire d'argent avec un moteur de recherche ». Même déboire avec AltaVista. En conséquence, les fondateurs de Google ont créé eux-mêmes un moteur de recherche qui utilise cet algorithme. La suite est connue de tous ;
5. La nécessité. Exemple de Craigslist ^[19], fondé par Craig Newmark qui, nouvel arrivant à San Francisco en 1995, a trouvé que les gens échangeaient des petites annonces papier et qui a créé un site de petites annonces. Il est actuellement leader dans son domaine;
6. La chance et le hasard jouent également un rôle non négligeable, comme dans toute réussite.

Par ailleurs, les chances de réussite d'une innovation sont équivalentes à la multiplication des chances de réussite de chacun de ses composants. Les probabilités se multiplient donc, elles ne s'ajoutent pas, et c'est une tout autre histoire. Plus il y a d'éléments qui interviennent dans la composition d'une innovation ou qui lui

sont couplés, plus les chances de réussite sont réduites.

TOUT LE MONDE AIME L'INNOVATION

Il n'y a rien de plus faux. Il est même fort à parier que cette croyance est la première raison d'échec des innovations. Lorsqu'on introduit une innovation, il faut ainsi s'attendre à devoir faire face à la peur que celle-ci provoque. En effet, toute innovation voit son lot de détracteurs. Nous l'avons vu plus haut avec les Luddites. Sachez que même la tour Eiffel n'a pas séduit tout le monde, elle fut même l'objet de sévères critiques de la part des lettrés de l'époque qui la considéraient comme une monstruosité technique. Elle ne dut sa survie qu'à sa transformation en tour pour le télégramme et à l'interception des messages non cryptés de l'ennemi qui s'apprêtait à envahir Paris en 1914.

L'INVENTEUR SOLITAIRE

À l'instar du mythe de l'« Eurêka j'ai trouvé! », on s'imagine bien souvent qu'un inventeur est toujours seul. Au contraire, les innovateurs fonctionnent souvent par couples. C'est le cas des plus connus comme Anita Roddick (Fondatrice de The Body Shop), Richard Branson (Virgin), Steve Jobs (Apple), Bill Gates (Microsoft) et ainsi de suite. Cependant, il faut savoir que dans la majorité des start-ups, si les fondateurs sont au départ deux ou trois,

il y a en toujours un qui prend le dessus sur les autres. Guy Jacquemelle l'explique dans son ouvrage titré « La malédiction des start-ups »^[20].

IL EST DIFFICILE DE TROUVER DE BONNES IDÉES

Ce n'est pas tout à fait vrai. Il suffit d'aller dans une entreprise pour se rendre compte qu'il y a pléthore de personnes imaginatives, mais qui ne savent pas comment s'y prendre pour aller à l'étape suivante. Il y a en effet tout un mythe autour du brainstorming. Rien ne sert de se focaliser sur le fait de trouver des idées alors que la vraie difficulté réside dans le tri entre les bonnes et les mauvaises, celles qui ont un intérêt ou non, et surtout le fait que vous allez pouvoir les mettre en œuvre plus ou moins facilement. Il faut alors se référer à la matrice vue au préalable, et que nous avons intitulée les « paniers d'innovation », matrice qui permet de faire le tri entre ce qui est faisable (et à quelle échéance) et ce qui ne l'est pas.

VOTRE BOSS EN SAIT PLUS QUE VOUS

C'est un phénomène souvent rencontré. Celui qui veut que l'on attende que le patron vous donne ses instructions pour innover et qu'ensuite, tout soit possible. Si tout le monde suivait cette démarche, aucune entreprise n'innoverait. En effet, il faut bien le souligner, souvent l'innovation arrive là où on l'attend le moins. En témoigne l'exemple

de Chester Carlson, inventeur de la première photocopieuse. À l'époque, ses supérieurs ne croyaient pas du tout en son invention, et pensaient qu'elle ne marcherait jamais. Tout le monde a le droit d'innover et en est capable.

LES MEILLEURES IDÉES L'EMPORTENT TOUJOURS

« Cela ne marchera jamais. Ce produit n'est pas le meilleur ! » Combien de fois avez-vous entendu ce genre de phrases ? Or, il existe beaucoup d'exemples où le produit le moins bon est celui qui se vend le mieux, pour des raisons de praticité, de notoriété, d'attachement à la marque ou au design. L'exemple de la Sony Betamax Technology et du Video Cassette Recorder (VCR) est dans toutes les mémoires. Tous deux rendaient la vidéo possible, mais c'est le VCR qui a décollé, en dépit du fait que Sony proposait un produit beaucoup plus performant et beaucoup plus qualitatif, mais trop encombrant.

LES PROBLÈMES ET LES SOLUTIONS

Souvent, l'innovation arrive par l'identification d'un problème. Il faut autant d'ingéniosité pour découvrir les problèmes de vos clients que pour créer les solutions qui les résoudront. Un des exemples d'innovation par le problème est celui du Dr Percy Spencer, qui trouva une barre de chocolat fondue dans sa poche

alors qu'il se trouvait dans une salle Radar. C'est en cherchant à comprendre la source du problème et à la manière de le transposer de façon positive qu'il a trouvé le principe du micro-onde.

L'INNOVATION EST TOUJOURS BONNE ET BIENVEILLANTE

Nombreux sont les cas qui démontrent le contraire. Un exemple marquant est celui des frères Wright qui, pour mettre fin aux guerres, ont inventé l'avion afin de permettre d'observer les mouvements de l'ennemi. Leur raisonnement était qu'avec un tel appareil, la guerre deviendrait impossible,

car tout mouvement sur le terrain serait immédiatement connu du camp adverse. Tout le monde connaît l'histoire et sait qu'au contraire, l'homme s'ingénia à perfectionner ses avions, jusqu'à en faire de terribles machines à tuer et à bombarder les positions ennemies, et ce qui est encore plus répréhensible, les civils. Ce qu'il faut savoir, c'est que l'innovation peut être bonne pour vous, et néfaste pour d'autres, votre secteur, la société ou encore le monde. Ceci ne doit cependant pas nous décourager d'innover, bien au contraire. Ce point doit servir à vous rappeler, si besoin était, de l'importance de l'éthique au cœur de nos démarches d'innovation.

À SUIVRE

Une fois posés ces principes de l'innovation, nous pourrions voir, dans la deuxième partie de ce livre blanc, les points concrets et cruciaux de la mise en œuvre, depuis les composantes sectorielles du changement, aux mécanismes de conduite du changement et d'intrapreneuriat.

NOTES

1. Valérie et Philippe Jourdan et Jean-Claude Pacitto « le marketing de la grenouille », éditions Kawa, 2016
2. Voir <http://www.oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html>
3. https://fr.wikipedia.org/wiki/Web_s%C3%A9mantique
4. Pour un rapport détaillé sur le sujet du Big Data, voir le livre blanc de Business & Decision, réalisé par Visionary Marketing et disponible à l'adresse : <http://blog.businessdecision.com>
5. Cf. <https://hbr.org/2015/01/we-still-dont-know-the-difference-between-change-and-transformation>
6. http://www.lesechos.fr/14/03/2014/LesEchos/21647-030-ECH_I-ineluctable-declin-des-agences-bancaires.htm
7. <https://transferwise.com> par les créateurs de Skype
8. Cf. le dépliant à la page <http://www.centralelaitiere.com/sites/default/files/reglement-du-jeu-de-l-operation-raybi-jamila.pdf>
9. <http://industries-creatives.com/communication-visuelle-2/affichage-dynamique/mcdonalds-a-lheure-digitale/>
10. Récemment rachetée par Apple <http://www.zdnet.fr/actualites/realite-augmentee-apple-a-acquis-l-entreprise-allemande-metaio-39819960.htm>
11. Aussi appelée innovation frugale cf. <http://wp.me/p3XOzT-29L>
12. cf. le livre blanc « la face cachée de la transformatoin digitale » qui peut être téléchargé en ligne à cette adresse : <http://visionarymarketing.com/transfo>
13. Palo Alto Research Center de Xerox, un labo de rechercher où les meilleurs comme Bill Gates et Steve Jobs sont allés pêcher leurs idées.
14. Un intrapreneur est un entrepreneur salarié, à l'intérieur d'une grande société, une personne adepte de la conduite du changement et de l'initiative personnelle et collective qui va faire bouger les lignes de l'intérieur.
15. Sur lesquels circulent beaucoup de mythes et d'idées préconçues. Voir à ce sujet l'article sur le mythe des "digital natives" <http://bit.ly/dignatv>)
16. Voir à ce sujet notre article sur les mythes de l'innovation : <http://wp.me/p3XOzT-1UL>
17. En fait, un personnage fictif, souvent présenté comme « Captain Ludd »
18. Démontée par Berkun, cette hypothèse est également confirmée sur la page de Wikipedia : <https://fr.wikipedia.org/wiki/EBay>
19. Pour le site Craigslist : <http://sfbay.craigslist.org/>
20. Voir en ligne sur <http://visionarymarketing.fr/blog/2012/12/la-malediction-des-start-up-ou-pourquoi-lamitie-ne-resiste-pas-a-largent/>

QUI NOUS SOMMES - VISIONARY MARKETING

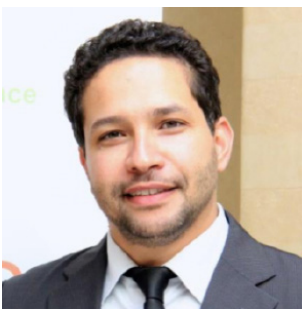


Yann Gourvennec a une riche expérience internationale en marketing, systèmes d'information et Web marketing. Il a créé le site visionarymarketing.com en 1996 et depuis, il pratique la stratégie Web, le e-business et la communication sur le Web. Il est intervenant et co-auteur de l'ouvrage "Les médias sociaux expliqués à mon boss", élu livre digital influent de l'année 2012 par le Hub Forum, et en 2013, de "La communication digitale expliquée à mon boss", tous deux co-écrits avec Hervé Kabla (amonboss.com). En 2014, d'intrapreneur, il est devenu entrepreneur, en créant son agence de marketing digital Visionary Marketing, en association avec Effinity.



Thierry de Baillon a travaillé pour les grands bureaux de style français, pour lesquels il décryptait les tendances sociales et culturelles émergentes, puis comme conseiller en stratégie de développement produit auprès de sociétés internationales (GDF, Garnier, ST Dupont, UNICEF), a designé et lancé des produits grand public pour Creeks, puis a développé leur site e-commerce en 1998. En 2005, il a rejoint le groupe Capgemini en tant que responsable des initiatives online et collaboratives pour Sogeti. Il a également conseillé les clients de Capgemini sur des questions de collaboration et de transformation organisationnelle. Thierry est l'auteur ou le co-auteur d'ouvrages tels que "Right Sourcing: Enabling Collaboration" ou "Wirearchy: Esquisses pour un futur du travail" et est l'auteur de The Future of [Collaborative] Enterprise, un projet de recherche ouverte.

QUI NOUS SOMMES - TRUSTED ADVISORS



Farid Yandouz a plus de 15 ans d'expérience en conduite de changement, innovation et management de projets. Il intervient aujourd'hui auprès de grands groupes en Afrique et au Moyen-Orient tels que Carrefour Group, Salafin, Shell et Valmont Group. En tant que directeur général de Trusted Advisors depuis 2010, Il accompagne plus de 135 clients dans 25 pays (40% Banques et Assurances, 20% Opérateurs, 40% Infrastructures et autres secteurs). Après une riche expérience internationale en Belgique, en France et au Maroc au sein de Mobistar puis de Noklia, il a occupé le poste de Directeur Commercial - Afrique du Nord pour le compte d'Intel Corporation. Il est diplômé de l'Université de Coventry où il a obtenu un Master of Science in Operational Management / ICT (with Distinction).



Consultante en Marketing et Communication au sein de iCompetences, Virginie Lazrak dispose de plus de 11 ans d'expérience professionnelle qui lui ont permis de développer des compétences en termes de gestion de projets, de marketing stratégique et opérationnel ainsi que de communication à 360°. Après avoir travaillé à Paris chez eBay en tant que web-marketing project manager, elle a rejoint Renault au Maroc en qualité de Chef de Département Publicité, CRM et Digital puis de Responsable Marketing. Virginie est titulaire d'un double diplôme français et anglo-saxon de l'ESC Rennes School of Business ainsi que de l'Université de Macau en Chine.

Pour davantage d'information sur Visionary Marketing, visitez visionarymarketing.com

Pour davantage d'information sur Trusted Advisors, visitez trustedadvisors-group.com

© Visionary Marketing, 2016. Tous droits réservés. Toutes les marques sont propriétés de leurs auteurs respectifs. Visionary Marketing est une agence marketing européenne basée à Paris, France, et fait partie du groupe Effinity.

Visionary Marketing - 80 Rue Taitbout—F-75009 Paris—France
UK : +44 7092 224 740 France : +33 1 4018 7834

Trusted Advisors - 8 York Street London, W1H 1DP - United Kingdom
UK : +44 2081 232 027