

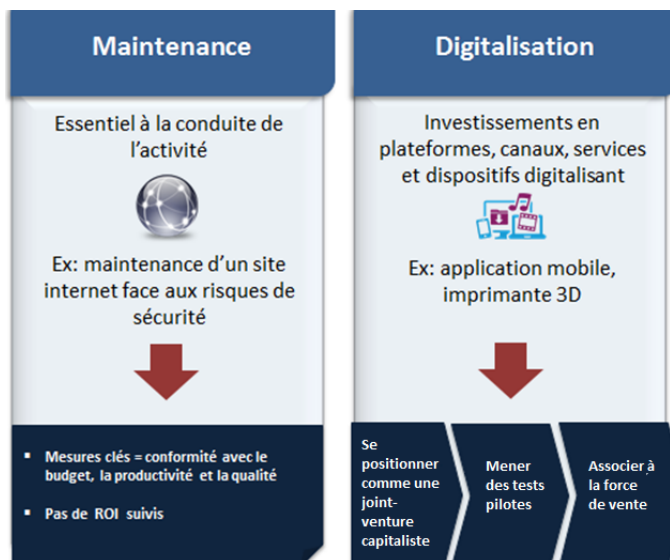


L'innovation digitale sur mesure

EPISODE 3

L'investissement moteur de l'innovation digitale

Face aux investissements traditionnels, mesurer les retours sur investissement provenant du digital s'avère être un exercice complexe. Seulement 34% des Digirati (les experts de la transformation digitale) parviennent à évaluer leurs projets innovants grâce à un ensemble d'indicateurs de performance « sur mesure ». La complexité des mesures présente un impact direct sur l'activité des entreprises et leurs financements (allocation des ressources sur des projets difficilement mesurables). Directeurs financiers et directeurs des systèmes d'information réalisent qu'il est indispensable de s'appuyer sur une méthode alternative pour valoriser les retours sur investissements « digitalisant ». On peut distinguer deux types d'investissements liés à l'innovation digitale: les investissements en maintenance et les investissements en digitalisation.



Les Investissements en maintenance sont indispensables à la bonne conduite de l'activité des entreprises et à la minimisation des risques. Le suivi de maintenance d'un site internet ou des projets de conformité/sécurité relèvent de cette catégorie d'investissements. En amont, cette approche nécessite un suivi budgétaire quantitatif et qualitatif plus rigoureux, plus approfondi, au-delà des reportings traditionnels. Tandis que les investissements en digitalisation sont liés à l'implémentation de technologies nouvelles et évolutives. L'entreprise peut mesurer le retour sur investissement à la façon d'une joint-venture capitaliste; l'idée sous-jacente étant d'investir dans un ensemble de projets, d'analyser leur développement, pour identifier, retenir et lancer les projets profitables.

Tout le monde investit dans le big data (ou presque) !

[...] Certains domaines avancent plus rapidement sur le big data. Un pays, par exemple, continue de figurer en pointe : les Etats-Unis, où 47 % des organisations auraient engagé des investissements sur des projets big data, contre 38 % en 2013. Les secteurs des télécoms et des médias seraient également en pointe, 53 % des organisations de ces secteurs ont déjà investi sur des technologies big data, et 33 % devraient suivre. D'autres domaines sont en effervescence, avec une priorité sur l'expérience utilisateur : les transports, la santé, l'assurance, les médias, la communication, la distribution, et la banque.

[...] Les organisations sont partagées, entre le désir de tout analyser, et celui de se concentrer sur les données principales et/ou stratégiques, et alors prendre le risque de passer à côté de sources intéressantes et porteuses de valeur. C'est pourquoi dans un réflexe de protection, et ayant compris que tout prendre n'est pas une stratégie, elles se concentrent sur ce qu'elles maîtrisent le mieux, les données transactionnelles, et se déploient lentement sur les autres sources de données...

Source : <http://www.alliancebigdata.com/>, 15 septembre 2015

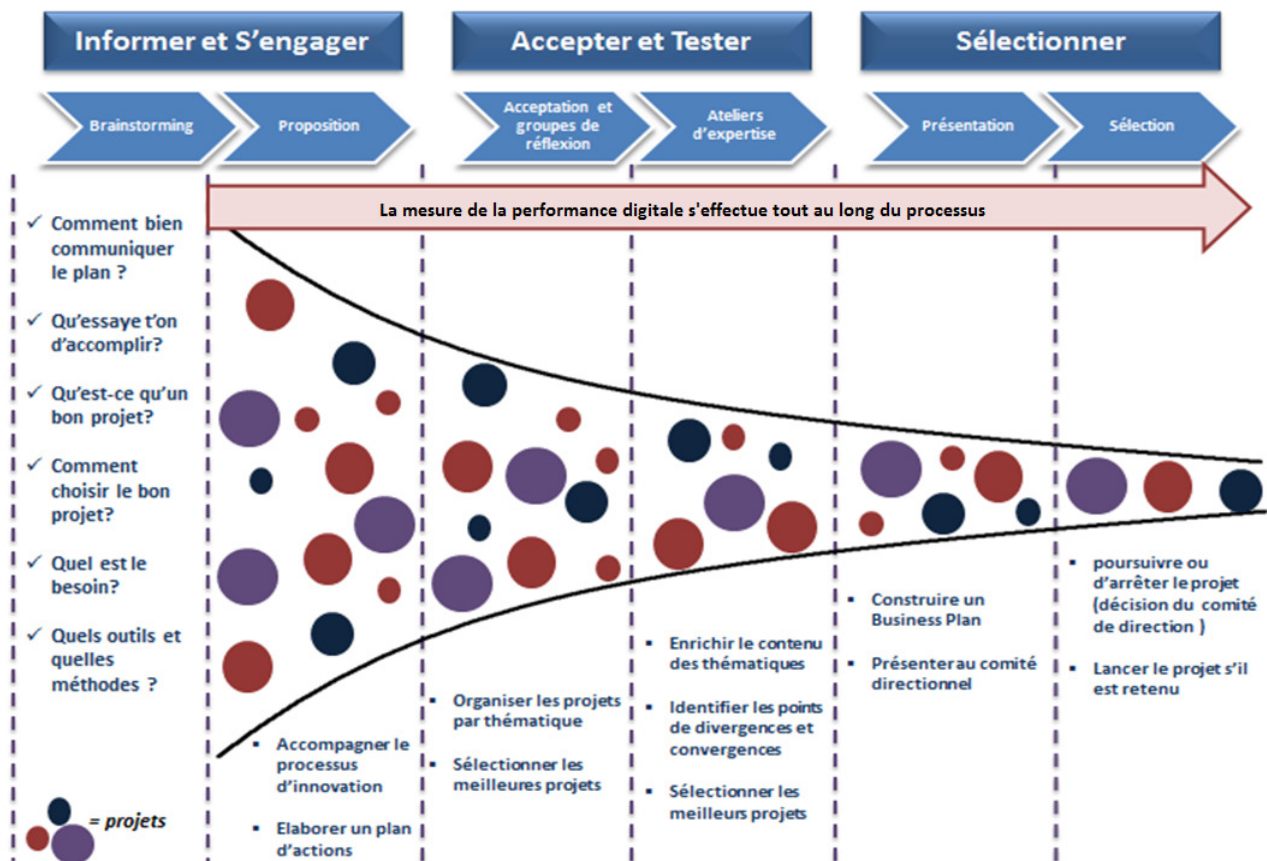


Pour une sélection efficace des projets

Permettre une sélection des projets correspond avant tout à un changement de culture au sein des entreprises. C'est être en mesure d'autoriser l'échec pour accélérer la réussite... Comment inciter les collaborateurs à innover et proposer de nouvelles opportunités si chaque proposition rejetée est considérée comme un raté. Au contraire il devient nécessaire de pousser chacun au sein des structures à chercher à se dépasser quitte à ne pas aboutir. C'est par exemple ce qu'a incité le groupe Accor en prévoyant, dans le cadre de sa transformation digitale, une enveloppe budgétaire d'innovation en acceptant qu'une partie était vouée à n'aboutir sur rien.

La sélection des projets est donc un process « filtrant » par palier au cours duquel les phases permettent d'écramer la liste des projets : seuls les projets les plus pertinents pour alimenter la croissance ou la performance seront retenus, tous les autres auront permis d'une part à alimenter le cycle d'innovation et, d'autre part, à faire émerger ceux qui auront été sélectionnés. Les investissements digitaux supposent donc une « ouverture d'esprit » de l'investisseur sans commune mesure avec les projets industriels traditionnels. C'est, par analogie, ce que les fonds d'investissement ou les Business-Angels font tous les jours dans leurs process d'arbitrage.

Savoir se projeter, anticiper revêt d'une importance majeure. Les filtres successifs vont porter sur l'alignement avec la stratégie visée, les enjeux financiers et économiques qu'ils supportent. Pour ne pas prendre le risque de passer à côté d'opportunités business ; les entreprises préféreront investir dans des pools de programmes digitaux plutôt que de se contraindre à quelques projets clés. Ces entreprises ont compris que le pire des investissements n'est pas celui qui n'aboutit pas à un gain immédiat ou non, mais est celui que l'on a jamais décidé...





De l'amortissement économique à l'amortissement fonctionnel (opérationnel) du projet

Le traitement et le suivi des amortissements des immobilisations liées aux innovations digitales soulèvent une problématique au-delà de l'approche financière standard... Amortir c'est bien, mais être sûr que les outils mis en place soient utilisés c'est encore mieux ! Acquérir une superbe voiture de collection pour la laisser rouiller au garage est une dépense que tout investisseur avisé, même passionné, se refuserait à faire. La définition de l'amortissement correspond à la perte de valeur suite à l'usage de l'actif possédé... Il faut donc appréhender la juste « correspondance » entre l'amortissement économique traditionnel et l'amortissement fonctionnel (entendre ici « opérationnel »).

Dans ce cadre, il convient de définir un axe de comparaison permettant d'apprécier le décalage et de corriger le différentiel entre l'amortissement enregistré et l'usage qu'il est réellement fait de l'innovation. Cette étude peut s'appuyer sur le comparatif mensuel des amortissements (A_{ec}) et de la valorisation effective de l'usage de l'innovation ciblée (A_{ef}) (ex : temps passés, suppléments de revenus réalisés, économies sur processus et métiers générées). Ainsi, si $A_{ef} - A_{ec} > 0$, le projet génère une richesse permettant de couvrir la perte de valeur générée par



l'amortissement. Cette approche donne d'autant plus de sens si ne nous sommes pas en présence d'un projet conçu initialement pour accroître directement les revenus de l'entreprise. Dans le sens inverse, la société



doit « embarquer » les utilisateurs internes et externes de l'innovation digitale dans sa pérennité et son expansion.

Cette approche justifie dans l'avenir la mise en place et la réalisation du projet telles que définies avant son implémentation. Elle permet de confronter et de valider un amortissement économique corrélé à un amortissement fonctionnel (d'usage réel), permettant d'appuyer la valorisation du ROI de l'investissement réalisé. Elle est d'autant plus importante après la livraison du projet, car elle met en lumière les coûts collatéraux relatifs à l'usage réel et continu de l'immobilisation.

Sollicitée et encouragée, l'utilisation de l'innovation digitale dans le cadre de l'utilisation régulière de celle-ci suppose des coûts supplémentaires non budgétés qui ne seront pas pris en compte dans la valorisation des coûts de l'investissement. Ce sont tous les coûts relatifs à la bonne pratique post-implémentation en interne quelques mois échus après la livraison du projet digital (mails, intranet et supports de communication interne non virtuels traditionnels) et au niveau externe (client, partenaires). Par la suite, les coûts de sensibilisation tout au long de la durée de l'amortissement économique de l'innovation digitale sont ainsi souvent « oubliés », notamment dans le cas de campagne « intensives » imprévues de sensibilisation « palliative ».

Il conviendrait en toute logique d'intégrer ces coûts de sensibilisation (C_{se}) au modèle et obtenir ce que l'on dénommera ainsi « Modèle de sensibilité de l'amortissement digital » défini par : $A_{ef} - A_{ec} - C_{se} > 0$.



Maturité digitale et investissement

Passage Maturité	Typologie de maturité ciblée	Exemple	Indicateurs de mesure type
Passage de Maturité 1 vers 2	L'entreprise a validé sa vision et a prouvé sa capacité à satisfaire son premier niveau d'innovation.	(années 90-2000) Tous : Dématérialisation documentaire Apple : I mac Ebay : enchères en ligne et pionnier du paiement en ligne avec Paypal Dell : composition interne d'ordinateurs sur commande avec identification de pièce par Kanban	> Indice d'optimisation des coûts de fonctionnement > Taux de conversion Client vers paiement banque en ligne partenaire (ex Paypal). > Délai et qualité de réponse sur consultation et/ou récupération de données archivées > Taux d'efficacité des sites en lignes (visites, trafic, conversion de vente, volumétrie et interactions sur forum)
Passage de Maturité 2 vers 3	L'entreprise est capable de réitérer un projet innovant et d'améliorer sa performance	(années 2002-2008) Apple : Iphone 1 à 3 Amazon : passage de la vente de livre physique à la vente de livre dématérialisé La française des jeux : possibilité de jouer et de remporter des gains en lignes	> Mesure de la Gestion des flux d'expérience client vers le R&D > Evolution du Taux de confort « User » > Taux de formation digitale en interne > Volumétrie d'attaque et de répliques mensuelles
Passage de Maturité 3 vers 4	La multiplicité des projets lié à l'innovation nécessite la création d'un poste de coordination des projets innovants	(années 2008-2014) Amazon : suggestion d'achat, bannière prescriptive aux futurs achats du client (sélection personnalisées) Apple : Iphone 4 à 5 avec évolution de processeurs et applications géo-orientée. Iphone 6 avec reconnaissance digitale Randstat : service d'aide à l'emploi et au recrutement en proposant un support géolocalisant de sourcing de compétence étendue Société générale : services banques en ligne sur smartphone et support sécurité Steam : service d'hébergement et d'utilisation de softwares ludique complets en ligne	> Taux de conversion digitale > Mesure de productivité /moyens alloués au personnel > Volumétrie d'opérations réalisées depuis un smartphone (trading) > Taux de conversion client Editeur vs abonnés Steam
Passage de Maturité 4 vers 5	L'innovation se nourrit d'elle-même selon un apprentissage permanent, elle est un axe stratégique, non isolé, qui se trouve impliquée dans toutes les fonctions de l'entreprise.	(Années 2014 - ...) Apple : Apple Watch et Appli Isante ESSP : service de signaux satellite pour piloter depuis le sol des tracteurs pour préparer les champs [Automobile] : système de mesures applicatifs embarqués à usage de tiers (Valeo, assureur, R&D,...) [Armée] : drone autoguidée, avec repérage, mapping et armement. [Outillage industriel] : plateforme hébergée client permettant l'optimisation de la gestion à distance du catalogue de services [Restauration] : plat avec cellule RFID liée à l'assiette servi et permettant un suivi et des recommandation alimentaire du client.	> Evaluation des apports caloriques marginaux par recettes préparées > Taux de précision opérationnel du signal du rendement à l'hectare (machines agricoles géo-controlées). > Evaluation du taux de qualité de conduite sur géolocalisation > Evaluation des dommages collatéraux civils > Taux de pénétration produits sur produits concurrents dans le panel d'assortiments de produits du client.

Nous avons considéré la dynamique des investissements digitaux à travers l'orientation de ces investissements, l'enjeu de la sélection des projets pertinents et le degré de maturité de la société. Nous continuerons dans notre prochain numéro avec une vision plus précise au niveau du marketing, de la force de vente et du CRM, de la mise en place de projets digitaux.