

90 minutes pour le lire



« Le demi-tour numérique, quand le digital oblige les entreprises à innover à l'envers »

18 décembre 2018

Synthèse

Sommaire

« Le demi-tour numérique, quand le digital oblige les entreprises à innover à l’envers »	3
Échanges avec la salle.....	5

« Le demi-tour numérique, quand le digital oblige les entreprises à innover à l'envers »

www.ledemitournumerique.com

Emmanuel LECHYPRE, *éditorialiste à BFM Business et BFMTV, directeur de l'Observatoire BFM*

Habitué à recevoir des invités dans le cadre des « Rendez-vous de l'éco » sur BFM Business, je suis ravi de pouvoir animer ce débat autour du livre de Thomas HOUY. Une littérature considérable mais d'inégale pertinence est consacrée à la transformation digitale. D'un format ramassé, le livre ne se perd pas en considérations superflues, même si la référence à un « demi-tour » me paraît contestable puisqu'il renvoie à une régression. Peut-être que l'éditeur a trouvé lui-même le titre.

Thomas HOUY, *maître de conférences à Télécom Paris Tech*

Je l'ai au contraire moi-même choisi. J'ai délibérément retenu un format très court, à rebours de présentations trop fournies.

Si je ne devais retenir qu'une phrase pour résumer ma vision, je dirais que le digital contraint les entreprises à innover à l'envers en renversant leurs processus les plus solidement ancrés. J'illustrerai mon propos en repartant de dix pratiques d'innovation traditionnellement considérées comme indispensables et efficaces et en montrant comment le digital les renverse une à une.

- La première pratique concernée par ce renversement est celle qui consiste à copier le champion du domaine dans lequel vous souhaitez innover : ainsi, imiter Facebook et ses méthodes Agile serait une grave erreur de méthode à l'heure actuelle, car cela reviendrait à essayer de reconstruire l'histoire de Facebook, renvoyant ainsi au « biais des survivants ».

Ce biais, bien connu en économétrie, peut être décrit à travers une anecdote : pendant la Seconde Guerre Mondiale, les avions de la Royal Air Force subissaient de lourdes pertes lors des missions au-dessus de l'Allemagne, ce qui avait conduit l'armée de l'air, après analyse de la localisation des impacts de balles, à renforcer les ailes des appareils, mais sans effet : les réservoirs étaient en fait la partie la plus fragile, mais les avions correspondants n'étaient pas ceux rentrés à la base. Une autre illustration peut être trouvée dans le domaine de l'architecture : lorsque que quelqu'un prétend que les architectes du 18^{ème} siècle étaient meilleurs que les architectes contemporains au motif que les bâtiments étaient alors plus esthétiques, il oublie l'ensemble des taudis et autres bâtisses disparus au fil du temps.

De la même manière, dans le monde entrepreneurial, Facebook a survécu à des milliers de startups qui utilisaient également la méthode Agile : il faudrait donc, dans le digital, s'inspirer davantage des échecs que des réussites. Je vous recommande d'ailleurs de consulter le site Internet « *autopsy.io* », qui recense les projets de startups ayant échoué.

- La deuxième pratique remise en cause est celle qui a pour objectif de retenir les meilleures technologies, développées par des équipes R&D dotées d'importants moyens et d'ingénieurs brillants. Dans le secteur du digital, il semblerait en fait plus opportun de retenir en premier lieu l'expérience utilisateur : par exemple, le sexe d'un utilisateur doit être pris en compte lorsqu'il tape une recherche telle que « pantalon », mais saisir un questionnaire préalable ne paraît pas acceptable, ce qui explique la politique assise sur la collecte de cookies adoptée par Google.

De la même manière, le design, dans une optique traditionnelle, aura du mal à s'imposer face aux considérations de performance objective des dispositifs : nous gagnerions à remettre en cause une hiérarchie des sciences très enracinée dans les esprits.

- Ensuite, la troisième pratique consiste à penser qu'être le premier à lancer un produit ou à occuper un segment de marché confère un avantage. Il s'agit d'une erreur dans la mesure où des applications massivement utilisées aujourd'hui existaient déjà (c'est le cas de Facebook avec The Harvard Connection), infirmant la thèse de l'avantage donné au premier acteur positionné. Par ailleurs, habitué à recevoir des représentants de startups, j'ai pu voir présenter des idées imparables sur le plan intellectuel, mais qui n'ont jamais rencontré le succès escompté ensuite.

- La nécessité, pour être légitime, de connaître parfaitement le secteur d'activité dans lequel on souhaite innover : la trajectoire d'un individu tel qu'Elon Musk illustre bien la capacité des nouveaux acteurs du digital à se positionner dans un champ sans disposer d'une expérience préalable, l'intéressé ayant lancé entre autres les véhicules Tesla, qui ont rencontré un vif succès, sans disposer d'une expérience dans le secteur automobile et après avoir fait l'objet de railleries lors de la présentation du projet devant les acteurs établis.

Le même Elon Musk porte la théorie des premiers principes, qui consiste à constater qu'un secteur d'activité donné a tendance à ne remettre en cause des principes qui semblent évidents car établis depuis longtemps, mais qui sont parfois absurdes. Il convient donc, en matière de veille et d'innovation, de ne pas se cantonner à son secteur d'activité.

- Produire avant de vendre : le digital retient en effet l'approche inverse, comme l'a illustré la création de Dropbox. Drew Houston a ainsi été confronté à la difficulté de convaincre les investisseurs alors que son produit n'existait pas encore, ceux-ci lui ayant objecté que l'entrepreneuriat ne pouvait se baser sur des croyances. Il a alors contourné l'obstacle en publiant une fausse vidéo présentant le produit, recevant immédiatement des dizaines de milliers de mails de personnes intéressées, prouvant par la même l'appétence du marché pour le projet. Faute de ressources et de temps, les startups ne peuvent que vendre avant de produire ;
- La construction d'un business plan en partant du principe que l'environnement de l'entreprise est relativement stable et constant : pareil postulat semble dépassé dans un monde en accélération constante. Si l'on considère le marché des smartphones par exemple, Nokia, entreprise qui semblait très solide, a périclité en l'espace de 5 ans suite à une erreur de diagnostic quant à la trajectoire de l'innovation, qui s'est concentrée non pas dans le hardware, mais dans le software.

Un autre exemple est celui du marché de la rencontre aux Etats-Unis, que se partageaient Match.com, Zoosk et OkCupid jusqu'à ce que Tinder surgisse et s'accapare rapidement 80 % du marché : le rythme est encore plus effréné dans ce secteur.

Il me semble que des « ruptures de tendances » surviennent régulièrement et bouleversent les règles du jeu : quand les fondateurs de Google ont présenté leur projet, il leur avait été que des annuaires existaient déjà, mais la multiplication du nombre de pages a justifié le déploiement d'un véritable moteur de recherche. Un autre exemple est celui du passage de l'économie de la possession à l'économie de l'usage, avec le développement d'une économie collaborative (les locations de véhicules par exemple) menaçant les modèles verticaux.

- Pour en revenir à des travaux plus académiques, je tiens à évoquer l'analyse de Saras Sarasvathy selon laquelle les entrepreneurs ne sont pas des acteurs « causaux », mais « effectuels ». Pour bien définir les termes, une démarche causale consiste à se fixer un objectif (l'organisation d'un dîner par exemple), avant de mobiliser des ressources en conséquence. Une approche effectuelle, au contraire, part plutôt de l'évaluation des ressources disponibles et une démarche créative amenant l'entrepreneur à un endroit qu'il n'aurait jamais imaginé a priori. De rebond en rebond, la sérendipité permet aux innovateurs et aux entrepreneurs de trouver de nouvelles idées. Un profil intéressant serait celui qui encouragerait à s'inscrire dans des boucles de *test and learn*, même si le discours reste encore inaudible dans les grandes entreprises. Pour reprendre le cas de Mark Zuckerberg, il n'avait pas eu le projet de créer Facebook en tant que tel, mais sa démarche a rencontré l'intérêt du marché.
- Suivre son intuition : il n'est pas nécessaire de partager le récit construit à propos de Steve Jobs, sorte de génie qui aurait eu une illumination. L'innovation digitale s'apparente bien plus à de l'orfèvrerie et à des micro-actions se nichant dans divers endroits. On constate également que les entités innovantes ne privilégient pas les compétences analytiques et que la bonne pratique d'un manager consisterait plutôt à reconnaître que les connaissances et informations dont il dispose ne sont pas particulièrement plus étoffées que celles des autres. La collecte de données devient donc un axe essentiel, comme l'avait pressenti le père fondateur des cercles de qualité et de la méthode *plan-do-check-act*, Edward Deming, avec sa formule « *In God we trust, all others bring data* ».
- La neuvième pratique correspond au principe de chercher à passer à l'échelle. Habitué des hackathons, je constate que les élèves partent du premier problème qui se pose à eux, qui est celui du réveil matinal, d'où des propositions de cafetières et de réveils connectés, puis, en passant à l'enjeu du transport pour rejoindre le lieu de travail et en réfléchissant aux moyens de réduire l'ennui à bord, l'idée de créer la possibilité de créer des réseaux sociaux éphémères (pour des jeux par exemple). Si 300 millions

d'utilisateurs potentiels pourraient être concernés à travers le monde, le raisonnement tourne court dans la mesure où « le » voyageur dans le bus n'existe pas en termes d'homogénéité des besoins (certains y travaillent par exemple). La première étape doit donc toujours consister à résoudre le problème des gens, les innovations passées à l'échelle partant le plus souvent d'un marché de niche.

- J'en viens à la dixième pratique, qui renvoie à la pugnacité et à la persévérance des entrepreneurs : à rebours de cette vision, il vaudrait mieux développer la capacité à s'adapter et à s'ajuster continuellement. Par exemple, Youtube était à l'origine conçu comme un site de rencontres, avant d'évoluer vers le broadcasting. Un autre site populaire, Flickr, est né d'un site MMORPG (*massively multiplayer online role-playing game*, jeu de rôle en ligne massivement multijoueur).

Enfin, une autre remise en cause porte sur le principe qui consiste à externaliser les métiers que l'on ne maîtrise pas, mais cela semble douteux du fait des coûts induits et de la perte de maîtrise : dans le domaine du digital, il est inenvisageable d'externaliser le code et le développement.

En conclusion, j'aurais pu défendre, cinq ans plus tôt, que les bons entrepreneurs savaient s'appuyer sur l'ensemble des pratiques et modes de raisonnement traditionnels que j'ai listés. Il me semble désormais que les processus inverses doivent être retenus pour réussir.

Échanges avec la salle

De la salle

Pourquoi aviez-vous choisi de créer une startup dans le domaine des paris sportifs ? Aviez-vous appliqué les principes que vous venez d'énumérer ? Votre entreprise a-t-elle connu le succès ?

Thomas HOUY

J'étais passionné par ces paris sportifs. Le livre s'inspire de mes échecs, dont celui-ci, qui s'explique par le fait de ne pas avoir appliqué toutes les idées décrites précédemment. La comparaison entre les pratiques des startups et des grandes entreprises irrigue mon raisonnement, les grands groupes éprouvant des difficultés à emprunter la voie de la sérendipité et à remettre en cause une ingénierie classique.

Emmanuel LECHYPRE

Je ne suis pas sûr d'avoir bien saisi, outre la remise en cause de principes datés, la démarche qu'un entrepreneur doit adopter.

Thomas HOUY

Steve Blank définit une startup comme une entité à la recherche de son modèle économique et une entreprise de plus grande taille comme un organisme qui l'a fixé, au moins dans les grandes lignes. Peut-être que les grands groupes n'ont pas vocation à innover et qu'il faudrait laisser les startups explorer différentes possibilités d'innovation avant de les soutenir si l'appétence du marché apparaît. Les dernières innovations majeures proviennent peu des grandes structures.

Clayton Christensen a analysé ces aspects (dans son ouvrage *The Innovator's Dilemma : When New Technologies Cause Great Firms to Fail*) à travers l'exemple de Kodak, qui a adopté une démarche de restriction de l'innovation numérique, avant de se faire disrupter par des acteurs externes. Il incite donc à s'interroger sur le « pourquoi ? » de l'innovation, c'est-à-dire, dans le cas d'espèce, sur les différents moyens de permettre aux particuliers d'échanger leurs photos.

Emmanuel LECHYPRE

Dans le contexte actuel qui voit le modèle du travail taylorisé remis en cause, la startup peut concurrencer un grand groupe.

Thomas HOUY

La société Twitter a eu beaucoup de mal à monétiser son audience. Cette société développe désormais une stratégie de l'infrastructure, en ouvrant les données à l'ensemble des startups puis en les monétisant.

L'Administration ou les grands groupes pourraient eux aussi ouvrir leurs bases de données, l'État s'étant engagé à juste titre dans l'*open innovation* et devant sans doute poursuivre dans cette voie.

De la salle

L'aspect *vintage* des produits leur permet de jouir d'une certaine audience, un retour à l'argentique et aux vinyles s'observant. Par ailleurs, le mouvement actuel des « gilets jaunes » représente une sorte d'innovation dans les pratiques politiques qui semble reprendre les principes listés par Thomas Houy.

Thomas HOUY

J'avais écrit le livre avant ce mouvement. Sur le premier aspect, le succès du *vintage* semble lié à l'effet de contre-mode, mais il faudrait approfondir l'analyse.

Les innovations, qui sont parfois appréhendées sous le mauvais angle, peuvent produire un effet particulièrement fort lorsqu'elles touchent les utilisateurs sur des aspects durables, profonds et authentiques : ainsi, la métrique d'un outil tel que Tinder ne doit pas être tant de permettre aux gens de se rencontrer (au risque de les voir quitter le marché que de leur permettre un « *ego trip* » (l'appréciation de sa propre popularité en voyant son profil consulté). De la même manière, la peur de manquer une information ou un événement explique la popularité de Facebook, la fonctionnalité consistant à faire dérouler les publications répondant à ce besoin.

Emmanuel LECHYPRE

L'enjeu des réponses à apporter aux « gilets jaunes » est à relier à la définition de l'action publique future. Les principes de l'expérimentation ne sont pas assez retenus, les lois étant votées sans une phase préalable de test local par exemple. Par ailleurs, la France reste marquée par une culture d'interdiction de l'échec, qui s'illustre par un faible nombre d'entreprises de taille intermédiaire par rapport à l'Allemagne et qui pose problème par rapport en termes d'incitation à innover.

Thomas HOUY

L'adoption d'une nouvelle loi sans test préalable est susceptible de conduire à l'insurrection alors que la philosophie d'expérimentation des startups pourrait être retenue par les pouvoirs publics. Sur la culture de refus de l'échec, les jeunes générations semblent mieux disposées à considérer une tentative ratée comme une étape, le succès dans le digital pouvant apparaître davantage comme l'exception que comme la règle. Les jeunes porteurs d'innovations peuvent espérer accéder à des positions d'influence, chaque expérience entrepreneuriale leur permettant de nouer des contacts.

Emmanuel LECHYPRE

Je ne suis pas inquiet pour eux, mais plutôt pour l'Etat ou les banquiers qui les considèrent avec réticence ou une prudence excessive.

Thomas HOUY

J'espère que le message relatif au fait de vendre avant de produire se répandra, au-delà des seules personnes intéressées par le digital.

De la salle

Existe-t-il des différences culturelles significatives entre les États-Unis, l'Europe et l'Asie sur ces sujets ?

Thomas HOUY

Les idées de vendre avant de produire ont pu être développées par Paul Graham, qui encourage les acteurs à faire des choses qui ne passent pas à l'échelle (« *Do things that don't scale* »). L'application de ces principes semble plus avancée aux États-Unis.

De la salle

S'agissant des services publics, l'idée d'ouvrir les données doit-elle conduire à l'externalisation de l'innovation ? L'État est-il incapable d'innover ?

Emmanuel LECHYPRE

C'est une question de méthode : dans certains pays, les fonctionnaires de terrain – et non pas uniquement les hauts responsables – ont pu être sollicités pour identifier de nouvelles solutions dans le cadre de la réforme de l'État.

De la salle

Ce mode de fonctionnement n'a pas cours dans les grandes entreprises.

Thomas HOUY

Certaines grandes organisations ont essayé de séparer la fonction d'innovation, y compris géographiquement, avec l'obligation de ne communiquer qu'avec le directeur général. Je ne pense pas que l'État soit dans l'incapacité d'innover, le dispositif www.data.gouv.fr représentant un net progrès.

De la salle

Pourriez-vous apporter des compléments sur la démarche entrepreneuriale, qui pourrait être une solution pour remédier à la crise de l'innovation ?

Thomas HOUY

Plusieurs solutions sont envisageables, dont le rachat de l'innovation, l'accueil de startups dans des incubateurs ou l'intrapreneuriat, mais cette forme d'intégration supprime la part de prise de risques et néglige l'enjeu du retour sur investissements, ce qui limite l'intérêt de la démarche. Cependant, des « startups studios » commencent à se développer, nouvelle configuration qui voit de grands groupes investir de manière très indirecte dans les startups afin de faire émerger des innovations, en se faisant accompagner pour une durée donnée pour identifier le problème ou déficit d'innovation existant en interne.

Les diverses solutions peuvent fonctionner, mais les facteurs-clés du succès restent difficiles à identifier dans la mesure où l'échec est, à nouveau, plutôt la règle que l'exception en matière de digital. Une attention particulière doit être portée à la publicisation du succès auprès des marchés : un grand groupe qui créerait un incubateur de startups intégrant pleinement cet enjeu obtiendrait sans doute des résultats intéressants.

De la salle

Des entreprises telles que Décathlon se sont engagées nettement dans cette voie.

Thomas HOUY

Une stratégie d'ouverture a pu être retenue par plusieurs grandes entreprises, parfois pour prendre connaissance de sujets non-maîtrisés, mais aussi en raison de préoccupations RH visant à préparer des recrutements ultérieurs en identifiant des compétences chez les partenaires.

Emmanuel LECHYPRE

Un exemple d'ouverture est celui de la NASA, qui avait partagé les données relatives aux éruptions solaires faute d'avoir pu résoudre le problème seule.

Une autre de mes questions portait sur les compétences et le tempérament des acteurs souhaitant se lancer dans le digital.

Thomas HOUY

Nous devons, en tant qu'enseignants, mettre nos étudiants en capacité d'adopter une nouvelle démarche et d'abandonner un raisonnement purement causal au profit des qualités d'astuce et de débrouillardise. La démarche entrepreneuriale ne convient sans doute pas à tout le monde : un de mes élèves a contesté l'appétence généralisée des nouvelles générations pour ces nouvelles démarches, certains pouvant se sentir plus à l'aise dans le cadre du salariat classique et dans une logique causale.

De la salle

Avez-vous des espoirs quant à la capacité d'innovation de la haute administration ?

Emmanuel LECHYPRE

La mise à jour des sites de certains organismes de la Sécurité sociale reste problématique. Si le Président de la République réfléchit actuellement à l'organisation de grands débats, il ne reçoit que peu de conseils méthodologiques.

Thomas HOUY

Nicolas Colin, qui vient de l'administration, a lancé une chaîne Youtube entièrement consacrée à l'innovation (*Startupfood*). Pour ce qui concerne l'enseignement supérieur, nous avons essayé d'améliorer le système des

MOOC en collaborant avec une société comportant des profils bien différents des nôtres. Ces échanges peuvent être extrêmement stimulants.

Pour prendre le cas de la recherche d'emploi, la remise en cause du format classique du CV peut être une piste : les diplômes obtenus dans des établissements qui appliquent une formule d'enseignement à la carte peuvent poser problème aux canaux de recrutement habituels.

Enfin, je pense que l'État peut être secondé par les startups dans le déploiement de ses missions de service public.

De la salle

Qu'enseignez-vous à propos des principes de recherche d'investisseurs ?

Thomas HOUY

Les investisseurs ont décidé de se positionner dans le domaine des données et souhaitent toujours s'appuyer sur des éléments tangibles. Les fonds d'investissement plébiscitent des projets jugés suffisamment séduisants et les startups ont sans doute intérêt à se focaliser avant tout sur cet aspect.

La séance est levée.