

Innovation

ENJEUX DU CEO

Dans une économie numérique, les producteurs et consommateurs ont généré des modes d'interactions différents du fait de composantes technologiques qui ont émergé au cours de ces dernières années, telles que :

- l'omniprésence des smartphones
- la mutualisation des ressources, qu'elles soient personnelles (incorporation des biens privés dans le circuit économique), ou d'entreprises
- l'évolution de notre manière de consommer, d'une situation de propriété d'un bien vers son usage
- les communautés d'intérêt
- l'émergence de concurrents disruptifs
- une relation directe avec les clients particulièrement renforcée (Customer centricity)
- etc...

OBJECTIF DE CE DOCUMENT

Ce document s'inscrit dans une série de 4 analyses sur l'innovation des entreprises, qui adressent, en plus, les enjeux des entreprises, les enjeux du Comité de Direction et du CEO.

Ce document est destiné aux Dirigeants d'entreprises et d'organisations publiques. Il a pour but d'expliquer les grands principes de l'innovation dans l'économie et ses répercussions sur la gestion des entreprises. De cette explication découle la prise de conscience des Dirigeants d'entreprises de leur rôle et responsabilités dans l'adéquation de la stratégie de leur entreprise avec les grandes tendances du marché.

Chacun reconnaîtra, de près ou de loin, la métamorphose de l'environnement économique qui le concerne, largement corroborée par de très nombreuses études.

Se pose bien évidemment la question de savoir en quoi cette métamorphose numérique impacte au quotidien le métier du Dirigeant et de ses organes de direction (Comité Exécutif et Conseil d'administration).

Les paradigmes de nouveaux entrants numériques (appelés Pure Players car le numérique est leur seul modèle - Uber, Airbnb, Booking.com, Zalando, ...) sont en rupture forte par rapport aux entreprises 'traditionnelles', et perturbent donc fortement le marché dans lesquels ils opèrent

- le point de départ de leur modèle économique est une feuille blanche, la combinaison des 3 fondamentaux - ubiquité du smartphone + mutualisation des ressources + communautés d'intérêt - étant le business model
- il y a une volonté de création de nouveaux marchés, au-delà des contraintes légales, réglementaires, et historiques des marchés dont ils bousculent les règles établies dans une économie 'installée'
- la vision est mondiale dès J1, matérialisée par la plateforme IT qui permet un démarrage et une croissance (scalability) quasi-instantanée; lorsqu'Uber veut démarrer ses services dans 3.000 villes chinoises (!), il n'y a aucun investissement à faire au delà de traduire l'application dans les différents dialectes locaux



- aucune contrainte de mise à risque d'un business existant
- une ligne de temps actionnariale spécifique axée sur une prise de part de marché maximale durant les 3 à 5 premières années (et non pas sur une rentabilité immédiate) pour démontrer la viabilité du nouveau modèle d'affaires. Dans un 2eme temps, leur stratégie est de se concentrer sur la génération de cash-flows qui seront le socle de valorisation de l'entreprise dans une optique de cession éventuelle à des gros acteurs industriels qui achèteront le modèle pour le consolider avec le leur

Il est donc de la responsabilité des Dirigeants d'adresser ces enjeux, sous peine de mettre leur business à mal, voire, dans le pire des cas, à moyen ou long-terme de le voir disparaître.

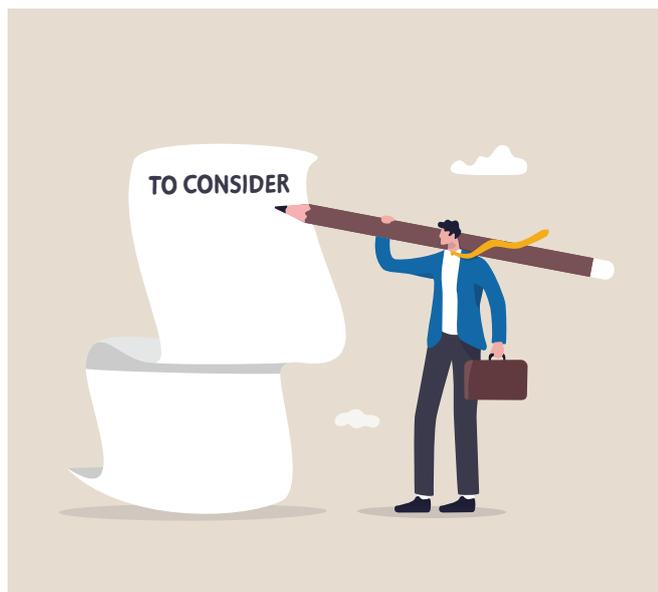
A titre de simple exemple, Kodak a été, durant 50 ans, le maître du marché de la photographie argentique. Ne s'étant pas engagé dans la voie de la photo numérique (dont il était pourtant l'inventeur !) pour ne pas mettre son modèle économique existant à risque, a disparu du marché en moins de 10 ans.

Même constat pour Nokia, qui était le plus gros vendeur mondial de téléphones portables dans les années 90 et qui, en moins de 5 ans, a complètement raté le train des smartphones avec leurs 2,5 millions d'applications, les rendant incontournables dans la vie courante. Nokia s'est ainsi vu relégué au rang des acteurs marginaux. Ne pas oser/vouloir/pouvoir monter dans un train d'innovations peut avoir des conséquences désastreuses sur le futur d'une entreprise.

Cette métamorphose de marché entraîne auprès des Dirigeants (CEO, Administrateurs) des opérateurs économiques historiques un degré d'anxiété sans pareil car ils sont mis sous pression par des forces disruptives, générées par ces nouveaux entrants, dont les règles sont fondamentalement différentes des leurs.

Ainsi, le Dirigeant doit-il avoir la volonté, le courage et l'ambition de construire son entreprise avec une dimension d'innovation impliquant un changement des méthodes de la conduite du business et du management qui la soutient.

Ci-dessous 12 enjeux principaux que le Dirigeant devra appréhender afin de mener avec succès toute initiative innovante de l'entreprise dont il a la charge.



LA VISION

1.

Acter la **PRISE DE CONSCIENCE DES CHANGEMENTS DE PARADIGMES** qui peuvent affecter l'activité de l'entreprise et qui, de par leurs exigences nouvelles, imposent des évolutions, voire des modifications structurelles. On peut recenser, par exemple, l'évolution de propriété d'un bien vers son usage, ou encore la remise en cause de l'intermédiation du fait de l'émergence de plateformes électroniques qui raccourcissent les liens entre les acteurs économiques, et qui créent donc la désintermédiation dans la relation clients avec les conséquences sociales que l'on peut imaginer. De même dans certains métiers, la fixation du prix par le client (enchères inversées, ...) qui sont des réalités fort éloignées des modèles historiques qui ont soutenu jusqu'à présent le succès de l'entreprise.

Reconnaître que le numérique ne respecte pas les terrains acquis des métiers, que les frontières historiques du métier sont modifiées par des nouvelles approches de marché et de nouveaux acteurs ('Disruptivity is the new norm') est un prérequis essentiel pour s'engager dans la voie de l'innovation.

2.

Se focaliser sur les **AXES PRIORITAIRES DES 'CUSTOMER JOURNEYS'**. Il s'agit de maîtriser l'ensemble du 'parcours relationnel' qu'offre une entreprise à son marché-cible aux différentes étapes de sa relation avec un client (phases d'identification de besoins, recherche, sélection, achat, réception, usage et recommandation d'un produit ou service). En maîtrisant les multiples points de contacts (touchpoints), par une analyse profonde du 'Customer Journey', l'entreprise pourra optimiser ses moments d'engagement avec ses publics-cible. Cette démarche est bien évidemment transversale car le client est en lien avec tous les acteurs de l'entreprise (vente, après-vente, finance, ...).

3.

REMISE EN CAUSE PROFONDE ET SINCÈRE DU MODÈLE D'ENTREPRISE avec l'obligation de revisiter l'ensemble des leviers de création de Valeurs à tous les niveaux, depuis la conception jusqu'à la distribution du service.

Il y a une évolution forte de la 'servicialisation' de l'offre, qui comporte de plus en plus tant le produit physique (hardware) que les logiciels de personnalisation (software, de type provisionning), et les services d'usage.

Il est à noter que la production de nouvelles offres est très fortement accélérée avant leur mise initiale sur le marché du fait d'un état moins abouti (MVP : Minimum Viable Product) que dans les modèles traditionnels.

L'offre évoluera et sera construite par la co-création des clients qui améliorent/finalisent un service par d'incessantes innovations d'usage et d'expérience qu'ils partagent en symbiose au travers des réseaux

sociaux d'entreprise et généraux. C'est donc le client qui détient le pouvoir final de valider une offre dans les délais qu'il impose à l'entreprise. C'est une rupture culturelle majeure à accepter avec beaucoup d'empathie et d'humilité ! Il est à noter que le meilleur service n'est plus considéré comme celui qui a la meilleure qualité intrinsèque et le meilleur rapport qualité/prix, mais qui apporte le meilleur usage, une expérience innovante qui relève d'émotions et de besoins non spontanément déclarés et très souvent insoupçonnés des équipes de marketing qui ne sont pas en quête de 'Customer Insights'.

4.

Avoir une **VISION TRANSVERSALE** (vs. silo) de l'innovation. Les silos (organisation départementale et verticale), qui se sont installés au fil du temps dans les entreprises, sont, par nature, des freins aux projets stratégiques qui demandent la coopération active de toutes les forces de l'entreprise. L'innovation est une excellente opportunité d'y remédier car elle s'inscrit dans le cadre d'une approche globale, de bout en bout du 'customer journey' (en opposition à la somme de visions clients individuelles dans le modèle silo). Cette démarche doit être supportée par des équipes cross-fonctionnelles ouvertes aux contours parfois fluctuants. Emerge dans les entreprises plus complexes une nouvelle fonction nommée CDO (Chief Digital Officer). Le CDO est un des co-créateurs de valeurs avec les patrons métiers qu'il challenge sans complaisance. Ce CDO permet au Dirigeant de garder la vision globale.

LA PLATEFORME

5.

Un nouveau **RAPPORT AVEC LES PARTENAIRES INDUSTRIELS** évoluant d'une coopération verticale (dans un sens donneur d'ordres à un sous-traitant) vers une coopération horizontale souvent avec de nouveaux acteurs (pouvant être des 'coopétiteurs'), dont certains pourraient avoir plus de pouvoir dans

la chaîne de valeur pour coproduire une offre avec l'entreprise. En outre, il y a un déplacement du pouvoir de la production (modèle de la 2nde moitié du 20^{ème} siècle) vers le client, qui devient central, en étant à la fois média et vecteur de communication par les moyens technologiques qui lui sont mis à disposition (modèle du début du 21^{ème} siècle).

Le pouvoir est dans les mains de celui qui a le lien et la connaissance client la plus complète (dénommée Customer Insights au sein d'une approche Big Data) au travers de la 'plateforme d'échange'.

6.

DES SYSTÈMES D'INFORMATION QUI FONT LA SYNTHÈSE ENTRE 2 MONDES, celui de la productivité opérationnelle, et celui de l'orientation 'Customer centricity'. L'architecture des systèmes IT historiques (legacy) peut souvent être un frein à de nouvelles initiatives innovantes, malgré ses qualités transactionnelles sécurisées éprouvées.

Le dirigeant doit soutenir (et en accepter les investissements) la construction en parallèle d'applications 'clientes/front-end', sans mettre en péril le Legacy dont les bases de données alimentent et supportent les applications existantes. Ces applications/apps 'Clientes/front-end' permettent un développement agile et un prototypage avec des mises à jour hebdomadaires dans un esprit 'échouer/corriger rapidement'.

La plateforme IT est réellement le cœur névralgique de l'innovation car elle sous-tend l'extraction de données (data mining) et leur inter-corrélation qui sont le fer de lance d'une démarche de la 'Customer Centricity', tant dans la compréhension du comportement client que dans de futures propositions modélisées.

Les applications/apps 'Clientes/front-end' sont le socle des Analytics et de l'intelligence nécessaire pour s'approprier les informations clients (Customer Insights) relatives aux besoins et aux comportements qui définiront les offres et les messages dynamiques à distiller à chaque client individualisé.

Cette exigence métier impacte les responsabilités IT, qui glissent de plus en plus d'une organisation centralisée vers les métiers. Cette évolution sur le plan des applicatifs clients est de même nature que la modification qui s'est imposée il y a 40 ans en matière d'informatique distribuée par le déplacement des outils décisionnels (reporting) des mainframes vers les départements des entreprises par le biais des réseaux PC.

LES RESSOURCES HUMAINES

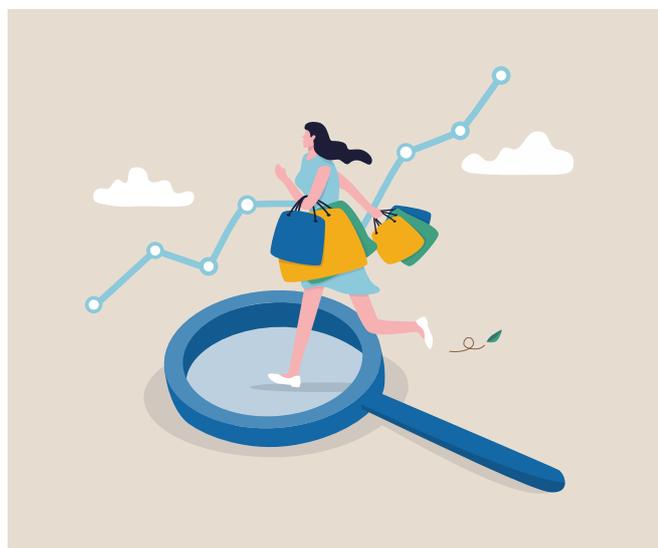
7.

Soutenir une **CULTURE 'TESTER , ÉCHOUER ET APPRENDRE'**

Le processus d'innovation ne s'inscrit pas dans l'ordre établi mais dans un schéma de pistes en recherche de confirmation.

Il est nécessaire de :

- comprendre ce que veut le client et pourquoi il le veut, pour générer de meilleurs résultats au sein de la 'Customer Journey'
- remettre en question toute la 'Customer Journey' en réinventant notamment de nouveaux liens clients



- développer une culture 'Think, Test, Fail, Learn, Improve, Start-over' dans la mesure où les futurs modèles sont encore en pleine voie de construction que le marché est en train de s'approprier progressivement
- accepter le droit à l'erreur dans la construction de modèles en recherche d'adéquation aux attentes du marché et aux performances économiques espérées
- mesurer régulièrement les progrès de ces nouvelles initiatives

On entre de plein pied dans un monde d'incertitudes qui doit encore confirmer ses règles de fonctionnement et surtout l'impact sur les résultats de l'entreprise.

8.

LIBÉRER LES ÉNERGIES CRÉATRICES ET DONNER LE POUVOIR À L'ACTION afin de soutenir la culture 'tester et apprendre'.

Le Dirigeant devra surmonter 3 freins à l'innovation :

- la peur du changement des individus
- le fait que les modèles existants qui ont généré les cash-flows historiques sont souvent peu compatibles avec les règles qui animent de nouveaux modèles et ne font souvent pas partie intégrante de la culture de l'entreprise
- une agilité différenciée entre la rapidité de pensée et d'exécution des innovants par rapport aux défenseurs des process historiques.

Pour contrecarrer ces freins, le CEO aura la volonté de déléguer :

- la créativité avec des droits à l'erreur
- la responsabilité business des nouvelles initiatives innovantes
- l'autorité pour dépasser les silos (parfois sans autorisation préalable)

9.

Gérer les **RESSOURCES HUMAINES SELON LEURS PROPRES PARADIGMES** et non plus ceux de l'entreprise.

Le Savoir circule dorénavant horizontalement (réseaux sociaux d'entreprise et d'experts parfois externes à l'entreprise) et non plus verticalement. Se profile donc la fin des 'petits chefs' avec l'écrasement des niveaux hiérarchiques qui fait d'autant plus de sens dans le cadre de travaux par projets qui se font de plus en plus à distance, mobilité physique dégradée et virtualité des lieux renforcée obligent. Le lien social physique perd de son caractère indispensable et est remplacé par le réseau social omniprésent.

Le Dirigeant ne pourra absolument pas négliger ces exigences dans une guerre de recherche de talents qui sont nécessaires pour inscrire l'entreprise dans des modèles de plus en plus articulés autour du Savoir (data mining, élaboration de modèles prédictifs, ...). Et quand les talents sont découverts et engagés ... il s'agit de les motiver pour les garder !

LE SUIVI D'EXECUTION

10.

Des **MÉCANISMES POUR CHALLENGER LES INITIATIVES**

Le dirigeant devra vivement mettre en place un 'challenge board' qui combine des compétences Métier (internes et/ou externes) et des compétences de transformation (internes et/ou externes) afin de mener un exercice de réalisme analytique qui récence les problèmes latents et identifie de potentielles opportunités cachées.

Ce 'challenge board' ne peut être un exercice de façade. C'est un organe cross-fonctionnel (pas forcément constitué de seuls managers), faisant partie

intégrante de la gouvernance existante de l'entreprise et dont la teneur des travaux et les conclusions doivent être portées à la connaissance du CEO.

11.

Mesurer le **RETOUR ÉCONOMIQUE DES INITIATIVES INNOVANTES**

Au-delà des classiques référentiels 'top & bottom line' et des traditionnels KPI commerciaux (*loyauté/rétention, acquisition de nouveaux clients (CAC : Customer Acquisition Cost), churn, ...*), il est nécessaire d'adresser de nouveaux KPI ad-hoc pour mesurer l'immatériel de ce trimestre (*customer expérience, taux d'engagement, ...*) qui deviendront le matériel (revenu et marge) des prochains trimestres.

Il est essentiel d'être lucide et avoir le courage de remettre le process en question à plusieurs reprises avec, néanmoins le courage de 'tirer la prise' si les KPI immatériels n'étaient pas conformes aux attentes.

NB : Mc Kinsey estime qu'à peine 15% des entreprises savent mesurer le Rol des processus d'innovation.

12.

COORDONNER UN PORTEFEUILLE INTÉGRÉ D'INITIATIVES

De multiples initiatives 'en expérimentation' parallèles sont exécutées par des équipes cross-fonctionnelles et exigent un alignement permanent dans le cadre d'une stratégie d'entreprise qui doit rester globale.

Il faut donc mettre les priorités, définir leurs interdépendances, coordonner les ressources, le financement et de mesurer les résultats dont le révélateur est souvent issu de la combinaison concomitante de plusieurs initiatives.

CONCLUSIONS

Le processus d'innovation d'une entreprise ne se délègue pas, mais relève du CEO qui est le sponsor d'une nouvelle construction collaborative. En outre, le fait que la transformation digitale de l'entreprise ne concerne pas que la seule démarche orientée marketing/vente, mais concerne la totalité des processus et donc des composantes de l'entreprise, présuppose une vision transversale qui doit être pilotées par le CEO.

Il doit conduire lui-même l'enjeu d'anticipation du modèle d'entreprise et la vitesse qui nécessite de remettre en cause l'ordre organisationnel établi et de rentrer dans un chaos organisé d'initiatives créatives.

Il adaptera sa gouvernance autour de critères qui lui sont disruptifs : immédiateté, collaboratif, incertitude, acceptation voire promotion de l'échec pour apprendre... Beaucoup de nouvelles valeurs humaines qui n'ont pas été inculquées dans le processus éducatif de la majorité des dirigeants d'entreprise actuels !

Entrepreneur et consultant, Thierry Janssen fonde son approche sur sa large expérience en matière de (i) mise en oeuvre de solutions technologiques pour différencier les entreprises, que ce soit en matière d'offres clients ou de processus d'exécution, et de (ii) conduite des équipes vers des initiatives entrepreneuriales.

Ses services permettent aux Conseils d'Administration d'intégrer les mutations de marché dans leur vision stratégique et aux dirigeants exécutifs de mettre en oeuvre les mécanismes de l'innovation avec les équipes.

Pour approfondir ce thème, n'hésitez pas à contacter Thierry Janssen:

thierry.janssen@tomorrownow.be ou +32 478 98 33 61