

# Innovation

# ENJEUX DES ENTREPRISES

## L'ENVIRONNEMENT

En tant que citoyen, nos modes de consommation se sont considérablement modifiés au cours des dernières années : nous nous informons beaucoup mieux avant d'acheter, nous comparons la qualité des produits et leurs prix, nous identifions les produits que nous recherchons où qu'ils soient disponibles dans le monde, nous partageons de l'information (notre satisfaction/insatisfaction) avec nos proches, voire avec des inconnus au travers de communautés, nous achetons de plus en plus par internet, qu'il s'agisse de biens matériels ou immatériels (ex. la musique), nous essayons des vêtements à l'aise chez nous et renvoyons ce qui ne nous plaît pas, nous réservons nos

prochaines vacances à distance avant de sélectionner une chambre d'hôtel ou ... l'appartement d'un inconnu à NY, nous partageons des moyens de transport historiquement individuels (vélos, voitures) avec des personnes qui nous sont totalement inconnues, ...

Ces exemples peuvent être cités à l'infini et témoignent d'un changement profond de notre habitude de consommer et donc, par ricochet, de la relation qui existe entre les clients et leurs fournisseurs, qu'il s'agisse de biens ou de services (voyage, assurance, banques, ...).

### 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.

Les raisons de ces changements de comportement résident dans le fait que l'information nécessaire à l'interaction entre les acteurs économiques est disponible 24h/24 par le biais de 'fenêtres sur le monde virtuel' (PC, tablettes, smartphones, montres) qui s'inscrivent dans le prolongement du monde réel (dénommés respectivement le 'click' et le 'brick').

À cela s'ajoutent des communautés d'intérêts animées par des membres (actifs ou passifs). Ces membres sont facilement identifiables car laissant une trace de leur passage/activité (adresse IP). La géolocalisation ajoute une touche ultime car, selon l'heure et le lieu, chacun d'entre nous est un consommateur spécifique (ex. : père de famille le matin qui conduit ses enfants à l'école, cadre d'entreprise en journée, sportif (loisire) en fin de journée et le week-end, conjoint en soirée). À chacun de ces moments et de ces lieux, chacun d'entre nous est un consommateur avec un état d'esprit spécifique et donc une réceptivité commerciale particulière.

Il est question d'Innovation, car la cause des changements de comportements des clients est issue et liée à la technologie qui raccourcit les liens entre les opérateurs économiques.

Les points de transformation concernent toute la chaîne de la relation client, à tous les niveaux de

l'entreprise : cycle commercial, cycle de commandes, cycles de delivery (production, logistique, livraison), cycle de facturation et de paiement. Il s'agit d'une approche totalement transversale qui, en fin de compte, a très peu à voir avec les seules initiatives émanant d'un département IT ou Marketing (même s'ils peuvent en être un stimulateur et surtout un acteur de support).

L'innovation définit le processus qui mène une entreprise à adopter de nouveaux outils, à s'adapter, à faire évoluer ses pratiques pour performer dans ce nouvel environnement. En finalité, l'innovation de l'entreprise a pour but de mettre l'organisation de l'entreprise et ses process au service des besoins consommateurs 'revisités'. On est passé très rapidement du Push Marketing au Pull Marketing, le client étant mis au centre de toutes les préoccupations de l'entreprise.

Il serait très réducteur de considérer l'innovation d'une entreprise par le biais de son site web, d'une page Facebook et d'un embryon d'e-commerce. Ce sont certainement certains éléments d'une approche de marché, mais est-ce réellement la réponse durable et efficace aux attentes de ses clients, qui reposent sur une démarche globale de l'entreprise ?

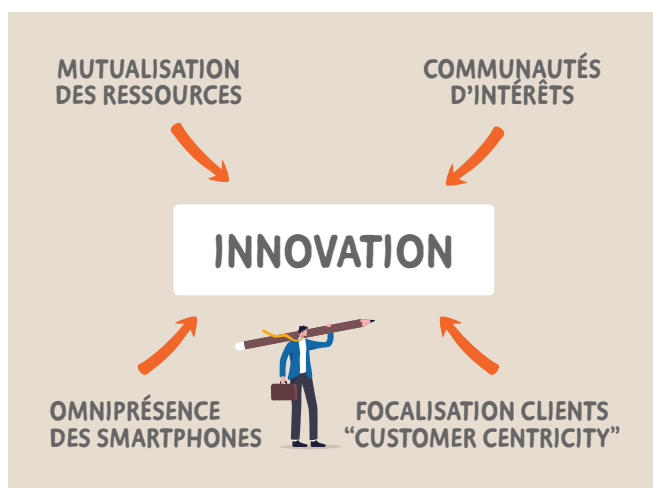


# LES RAISONS DE L'ÉVOLUTION NUMÉRIQUE

De tous temps, il y a eu une évolution des relations clients/fournisseurs. Cette évolution s'accélère fortement aujourd'hui et impacte de manière structurante le futur de toute entreprise. Cette évolution se dit 'disruptive', car elle est basée sur 4 réalités très différentes en rupture avec celles qui sont la base des modèles économiques des 50 dernières années.

Ces nouvelles réalités concernent

- la mutualisation de ressources
- les communautés d'intérêts
- l'omniprésence des smartphones (plus généralement 'mobile devices')
- la focalisation clients ('Customer centricity')



## 1. LA MUTUALISATION DE RESSOURCES

On parle de plus en plus de l'économie du 'Co' ou plus généralement appelée économie du partage ou également économie collaborative.

Le terme d'économie de la mutualisation (terminologie sans doute moins élégante) est plus adéquat qu'économie du partage, car il consiste à utiliser certains biens par un grand nombre de personnes différentes qui n'en sont pas les propriétaires

économiques, ce qui permet de mieux rentabiliser un bien, son taux d'usage en étant maximisé, ce qui améliore la rentabilité économique du bien (ex. se partager un outil (Karcher) entre voisins car peu utilisé à titre individuel durant la durée de sa propriété).

Dans notre vocabulaire français, le mot 'partage' signifie couramment à titre gratuit, ce qui est bien différent dans l'économie virtuelle vu qu'il y a monétisation du partage, d'où le terme 'économie de mutualisation', qui nous semble plus adéquat.

Ce changement de dénomination ne remet cependant pas les fondements de la rentabilité maximisée en question. Bien au contraire, au plus grand le nombre d'utilisateurs d'un bien, au plus bas le prix de revient de ce bien. À titre d'exemple, une voiture utilisée 10h par jour par plusieurs utilisateurs aura un prix de revient à l'heure meilleur marché que la même voiture utilisée 1h30 par jour par son seul propriétaire. Il en est de même pour une chambre d'une maison inutilisée depuis le départ d'enfants vers d'autres lieux d'habitation, par rapport à la même chambre qui serait dorénavant utilisée par des visiteurs étrangers qui paieraient pour vivre la ville de chez l'habitant. Ce type de situation de mutualisation de ressources se compte par milliers.

La grande tendance est de rentabiliser tout bien/capital en le commercialisant à meilleur compte à des personnes au sein d'une communauté d'intérêts, que ce soient celles des voyageurs (chambres d'hôtel - Airbnb, taxi - Uber), des navetteurs - Taxistop, Blablacar, les citadins - Cambio, Zencar, Villo, etc....)

À côté de l'économie du 'Co', celle du 'crowd' (ex. crowdfunding, crowdsourcing, ...) s'inscrit dans le même ordre d'idée en mutualisant souvent des moyens financiers pour financer des projets, qu'ils soient personnels (financement d'un disque, d'un voyage humanitaire, ...) ou professionnels (financement d'une start-up, ...).

Une fois de plus, des personnes réunies au sein d'une même communauté d'intérêts (investisseurs professionnels, parents, pensionnés, amis, ...) se

réunissent pour mutualiser leurs ressources afin de supporter une initiative et en retirer quelque chose à titre personnel. Qu'il s'agisse du 'Co' ou du 'Crowd', cette 'nouvelle' économie ne fonctionne que par le biais d'une plateforme informatique qui permet de mettre en relation les offreurs et les demandeurs, plateforme informatique dont les acteurs économiques téléchargeront la partie front-end (l'app) sur leur smartphone et pourront, en l'espace de quelques minutes au pire (le temps de préciser son profil et ses attentes), commencer à interagir entre eux.

Les 1ères ébauches de l'e-commerce au début des années 2000 faisaient état de 'place de marché', ce qui est correct en termes de transaction économique, mais c'est la mutualisation de biens qui donne sa vraie dimension à cette démarche économique. Il est intéressant de noter que le ticket d'entrée sur le marché est 'quasi-gratuit' sur un plan CAPEX (investissements), au-delà de la plateforme informatique, car le 'maître du jeu' n'est qu'un intermédiaire entre des offreurs et des demandeurs. À titre d'exemple, Uber ne possède pas le moindre taxi, pas plus qu'AirBnb n'est propriétaire du moindre hébergement.

On constate donc au sein des offreurs une dé-corrélation, tant économique que juridique, entre les opérateurs de l'économie de mutualisation (la plateforme d'offre et de demande), les propriétaires des infrastructures (le capital) de ceux qui travaillent (les prestataires).

Dans le même registre, le nombre de collaborateurs des entreprises 'Pure Players' est bien inférieur à celui des entreprises classiques à chiffre d'affaires équivalent. Cette situation résulte du fait que la plateforme informatique (au sens large, incluant aussi l'IA -Intelligence Artificielle) adresse la grande majorité de la chaîne de process dans le monde du 'click' qui est traité pour l'essentiel des collaborateurs de l'entreprise dans le monde du 'brick', ceci avec toutes les limites d'un processus automatisé dans le cadre de la perception de services par les clients d'une entreprise.

L'économie de la mutualisation modifie donc structurellement certaines règles du jeu économique et bouscule les opérateurs industriels traditionnels, ce qui démontre l'urgence de l'innovation pour les entreprises afin de rester dans la course.

À cela, s'ajoutent certaines situations de rentes historiques (ex. professions réglementées telle que par ex taxi....) qui doivent, en outre, adresser avec les pouvoirs publics des enjeux de (dé)régulation des pratiques commerciales qui s'inscrivent dans un cadre manifestement disruptif par rapport au cadre légal existant depuis plusieurs décennies.

Mener une politique de l'autruche en matière de régulation adaptée serait totalement contre-productif, car la pression populaire pour recourir à ces nouveaux types de services est trop forte du fait de la satisfaction que ces nouveaux modèles génèrent et à l'insatisfaction générée par la situation préexistante (offre hôtelière ou de mobilité inadaptée, trop chère, pas claire ...).

*NB : l'objectif de ce document n'est certainement pas de polémiquer sur les rapports de force entre les pouvoirs publics et des acteurs commerciaux, mais de faire prendre conscience d'une facette des enjeux de l'innovation*

## **2. LES COMMUNAUTÉS D'INTÉRÊTS**

Les communautés d'intérêts représentent les différents segments de marché que les entreprises souhaitent adresser. Elles sont formées tant de manière volontaire par les annonceurs (avec des succès divers) que spontanément par les individus eux-mêmes, qui partagent ensemble un intérêt pour un sujet commun ou un événement, fut-il éphémère (une manifestation, ...).

Ces communautés représentent donc pour les entreprises des prospects potentiels/clients qui sont déjà pré-segmentés pour aborder un marché (les passionnés de voyage, les fans du vélo, les retraités, ...).

Au-delà de la traditionnelle page Facebook qui permet d'interagir avec ses 'fans', il y a de nouveaux concepts qui impactent la gestion des prospects, tels que :

- la relation de confiance qui s'établit entre membres de la communauté ou entre clients et fournisseurs, que ce soit par le biais d'une notation croisée de l'un et de l'autre ou par des interactions en temps réel par le biais de bouton 'appelez-moi' ou de chatbots. Inutile de dire que la qualité des notes (issues pour l'essentiel de la qualité des prestations fournies) impacte directement les ventes futures
- une stratégie d'approche 'omni-canal' qui combine à la fois les canaux physiques (directs et indirects, tels que revendeurs, franchisés, partenaires commerciaux) et digitaux, d'où le vocable 'phygital', qui tendent vers une certaine désintermédiation du fait d'une relation directe avec les prospects et clients.

Il convient donc de remettre en perspective toutes les démarches de commercialisation de l'offre de l'entreprise du fait d'un client en mouvement ('nomade') et connecté en permanence, sans pour autant mettre en péril les canaux commerciaux classiques qui fonctionnent bien.

Cette nouvelle approche est une réelle opportunité supplémentaire d'élargir son terrain de chasse tout en maximisant l'intimité de la relation client grâce à ces outils supplémentaires.

### **3. L'OMNIPRÉSENCE DES SMARTPHONES**

L'usage des smartphones lève 2 barrières : celles du lieu et du temps, chacun d'entre nous étant contactable n'importe où et n'importe quand, du fait d'une miniaturisation de la technologie qui permet d'avoir son smartphone en toutes circonstances, avec une puissance inouïe permettant de traiter des applications intégrant une connectivité de qualité et un positionnement satellitaire.

Ajoutez à cela que pratiquement chaque individu de 7 à 77 ans en est doté (plus de 4 millions en Belgique), et vous conviendrez qu'il s'agit d'une arme d'une rare

puissance sur le plan du marketing et de la vente qui facilite les transactions dans des moments de vie bien différents (famille, amis, vie professionnelle, ...).

Ajoutez-y finalement la géolocalisation des personnes détentrices d'un smartphone afin de mieux comprendre le comportement de ses clients et rendre les messages commerciaux d'autant plus percutants.

De nombreux pans de l'économie sont déjà articulés autour des smartphones, au point même d'être parfois la base du business model de l'entreprise : sans smartphone, Uber n'existerait même pas... tout son modèle de relation clients, de prestations de services, de facturation et d'encaissement étant articulés autour du smartphone.

Sans vouloir aller jusqu'à cette vision d'entreprise absolue, il est indispensable d'intégrer la mobilité des prospects et clients au centre de la réflexion de l'innovation vu la pénétration absolument phénoménale de ce device. Au-delà de sa pénétration, c'est son taux d'usage qui doit retenir l'attention des entreprises avec une durée moyenne d'usage supérieure à 2h/jour ! Autant d'opportunités pour capter le consommateur dans des circonstances plus propices à faire du business avec lui et ainsi développer de nouvelles opportunités de relations, et donc de vente.

### **4. LA FOCALISATION CLIENT (CUSTOMER CENTRICITY)**

Le but de la majorité des entreprises (secteur marchand ou non marchand) est de réaliser le plus grand nombre de transactions de qualité avec ses clients.

Les 30 dernières années ont vu une évolution du Mass Marketing (Push) vers le One to One Marketing (Pull). A titre d'exemple, le marketing a évolué de campagnes publicitaires de poudres à lessiver visant toutes les ménagères de 25 à 55 ans à l'envoi d'offres personnalisées par une compagnie aérienne s'adressant aux abonnés du Financial Times s'étant connectés à leur site dans 4 continents durant les 2 derniers mois. Cette évolution n'aurait jamais pu se faire sans les progrès de la technologie.

Il y a 20 ans, créer une banque de données de ses clients était une décision stratégique onéreuse, complexe, et longue. Seules quelques entreprises de pointe, généralement internationales, s'y risquaient.

Aujourd'hui, toute entreprise qui n'exploite pas dynamiquement son fichier clients et prospects est condamnée à être dépassée par la concurrence.

Grâce à la traçabilité, à chaque étape de la relation client, de toutes les interactions de ceux-ci avec l'entreprise, les comportements de ces clients peuvent être enregistrés pour être ensuite analysés (Data Mining). Il y a quelques années encore, pour la majorité des entreprises, cette quantité énorme d'informations ainsi générée n'aurait pas pu être techniquement et rentablement utilisée. Aujourd'hui, les progrès technologiques réalisés, et la chute vertigineuse des coûts liés au stockage des informations, ont permis l'avènement du Big Data.

Grâce à la traçabilité des interactions historiques des clients avec l'entreprise et les 'customer insights' mis en lumière par l'analyse des comportements clients, il devient possible de projeter les comportements futurs des différents segments identifiés et de les intégrer dès la conception des nouveaux produits et services.

On évolue ainsi d'une approche réactive de la relation client (promouvoir un produit 'universel'- Mass Marketing) à une gestion proactive et personnalisée de la relation client (càd lui adresser 'son' message pertinent au bon moment) afin d'augmenter de manière significative son intérêt, et donc l'acte d'achat pour un produit ou service.

Cette approche proactive sera même industrialisée par la modélisation prédictive de l'offre selon les différents profils-types de clients avec laquelle l'entreprise souhaite traiter.

Un des objectifs les plus importants d'une stratégie de focalisation clients est de maîtriser la relation individuelle de chaque client, qu'il soit satisfait ou insatisfait de sa relation avec l'entreprise.

S'il en est satisfait, il deviendra un réel ambassadeur de l'entreprise et permettra d'être un pilier du marketing viral au sein de sa communauté d'intérêts (amis, ...).

S'il en est insatisfait, il sera un détracteur potentiel de la marque qu'il faudra impérativement adresser avant qu'il ne fasse part massivement de son insatisfaction au sein de sa communauté d'intérêts (amis, ...) et bien au-delà. Il est clair que l'usage massif des smartphones crée un effet de levier massif en amplifiant instantanément le ressenti de chaque client.



Il est démontré que le statut d'Ambassadeur ou de Détracteur d'une marque a un impact direct sur la rentabilité de l'entreprise, les Ambassadeurs achetant plus de produits de l'entreprise, se plaignant moins (ou si c'est le cas, de manière constructive) et essaimant des messages positifs auprès de leurs relations, qui deviendront à leur tour de potentiels futurs Ambassadeurs. En contrepartie, les Détracteurs ont des comportements tout à fait inversés et peuvent créer une réputation bien négative de l'entreprise sur tout sujet (qualité intrinsèque des produits ou services, méthodes de travail, éthique, ...).

Pour réussir cette volonté stratégique de mettre le consommateur au centre de toutes les préoccupations de l'entreprise (Customer Centricity, imposée par un marché de plus en plus concurrentiel), une nouvelle organisation des opérations internes et externes s'impose, en combinant à la fois :

- des personnes compétentes pour mener ce type d'approche (parfois très éloignées des compétences des marketeers actuels, car en manque d'approche quantitative et analytique – cf. Business Analytics)
- des outils technologiques adéquats, qui permettent de soutenir la démarche souhaitée



- une gouvernance transversale de l'approche globale du client ('User Experience, Customer Journey'), très souvent fragmentée au sein de l'entreprise en autant d'îlots qu'il y a eu d'initiatives personnelles spontanées pour développer avec la meilleure volonté du monde la relation client (site web, media social de type YouTube, Facebook, Twitter, blogs d'entreprise, gestion CRM, relation agences de marketing, production marketing, contact center, facturation, SAV ...)

Cette adaptation de l'organisation pour rendre l'entreprise plus customer-centric peut engendrer un impact significatif sur le chiffre d'affaires de l'entreprise de l'ordre de 25% selon différentes études. Mais cette démarche ne peut être de la seule responsabilité du département Marketing, ce sont tous les départements de l'entreprise qui doivent se mettre à vibrer à l'unisson, sous la houlette du CEO.

Car le volet customer-centricity ne sera complet que lorsque l'entreprise aura dépassé le seul volet commercial, en y intégrant aussi le volet delivery c'est-à-dire comment le produit ou service est livré au client une fois l'acte d'achat confirmé.

Cela obligera très certainement à revoir, dans la perspective de l'amélioration de l'intimité avec les clients, les processus de prestation de 'serviceabilité' selon le profil 'unique' du client. Par exemple : les attentes d'un cadre d'entreprise qui met sa voiture à l'entretien ne sont pas identiques (voiture de remplacement pour aller à ses rdv ou venir chercher sa voiture au bureau lors d'une journée de réunions) à celles d'une mère de famille qui conduit à 8h et recherche à 16h ses enfants à l'école, ou encore à celles d'un étudiant en période de blocus qui peut se priver de sa voiture durant quelques jours.

Il faut donc repenser toute la chaîne des processus de la 'serviceabilité' du client, depuis la conception d'un produit ou service, jusqu'à la facturation, en y intégrant une attention toute particulière en matière de gestion de la relation client (informations complémentaires qui permettent souvent 'l'upsell' ou le 'crosssell', la gestion des plaintes, ...).

## EXEMPLES D'INNOVATION EN MATIÈRE NUMÉRIQUE

Deux exemples parmi des milliers d'autres qui témoignent de l'engagement numérique d'entreprises du CAC40 français :

1.

le phénomène de covoiturage représente une nouvelle concurrence pour les entreprises ferroviaires (ex. *Blablacar* pour la SNCF). Ainsi la SNCF a acquis *IDvroom*, un service de covoiturage courte distance, qui a pour objet de stimuler le covoiturage ... vers les gares. La RATP fait de même dans un partenariat avec la société *Sharette*.

2.

afin de faire face à la concurrence de *Booking.com* qui offre plus de 700.000 chambres réparties dans des hôtels, appartements et villas, le groupe Accor a estimé stratégiquement indispensable de devoir élargir son offre d'hôtellerie en dehors de son propre réseau (480.000 chambres dans 3.700 hôtels). Elle a acquis la jeune entreprise *Fastbooking*, qui est une centrale de réservation pour des hôtels indépendants qui servent déjà 4.000 établissements hôteliers de par le monde.

À travers cette acquisition, c'est toute une nouvelle démarche de commercialisation de l'hôtellerie qu'Accor s'approprie et insuffle une nouvelle culture au sein de ses équipes. Cette démarche est même en train de modifier le business model d'Accor qui se concentre sur 'l'hospitality business': jusqu'alors, Accor était propriétaire des murs de ses hôtels dont elle commercialisait les infrastructures. Aujourd'hui, Accor revend tous ses bâtiments à des investisseurs, multiplie les enseignes en propre et devient une plateforme de vente de chambres également disponibles pour la concurrence.

# CONCLUSIONS

Le Numérique bouleverse les modèles économiques de tous les secteurs d'activité. Le nier ne sert à rien, il faut en accepter un changement de paradigmes.

Il oblige les entreprises à améliorer les interactions de l'entreprise avec ses clients et adapter ses processus métier pour favoriser/bonifier le business ; c'est à ce titre que le Numérique peut être considéré comme un relais de croissance.

Ne pas s'inscrire dans une démarche d'innovation qui répond présent aux attentes des clients, voire les anticipe, et ainsi prend de l'avance sur les concurrents de l'entreprise, représente un risque d'être dans un 1er temps marginalisée, et ensuite de disparaître, car l'entreprise ne serait plus en adéquation avec les exigences de son marché.

Tout changement implique des risques, mais ne rien changer menace fortement une marginalisation dans un 1er temps avant le risque d'une disparition par la suite. L'exemple de Kodak mérite d'être médité : Kodak, qui était l'inventeur de la photo numérique n'a volontairement pas voulu s'engager dans cette voie, afin de ne pas mettre à mal ses parts de marché et les généreux profits que la société générait dans son modèle historique.... Vous connaissez la suite !

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**