

Innovation

ENJEUX DU COMITÉ DE DIRECTION

INTRODUCTION

De tous temps, de nouvelles technologies ont impacté le monde industriel et économique : le palan pour construire des pyramides, la charrue pour cultiver les champs, la force vapeur pour construire plus rapidement et mieux des infrastructures, etc. etc.... Ces inventions techniques ont chacune permis d'accélérer nos Sociétés et de procurer un avantage compétitif à son utilisateur.

L'usage des récentes technologies résultant de la puissance des réseaux télécom et informatiques (cloud) combinées à des app's performantes et

conviviales a été accepté dans toutes les couches de la population indépendamment des niveaux socio-économiques et non plus seulement par des geeks.

On peut estimer avoir atteint un point pivot technologique qui fait que la relation entre les opérateurs économiques apd des années 2010 peut se dérouler de manière très différente, que ce soit par une relation permanente (24h/24-7j/7), transparente et multidirectionnelle, toutes ces performances n'étant pas encore possibles il y a seulement quelques années.

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 spécialistes des modèles économiques estiment que ces modifications technologiques ont un caractère disruptif du fait que les paradigmes de demain ne seront plus ceux d'hier et d'aujourd'hui, obligeant tous les acteurs économiques à se remettre en question pour identifier de nouvelles pistes de croissance, à plus forte raison après le tsunami de la crise sanitaire.

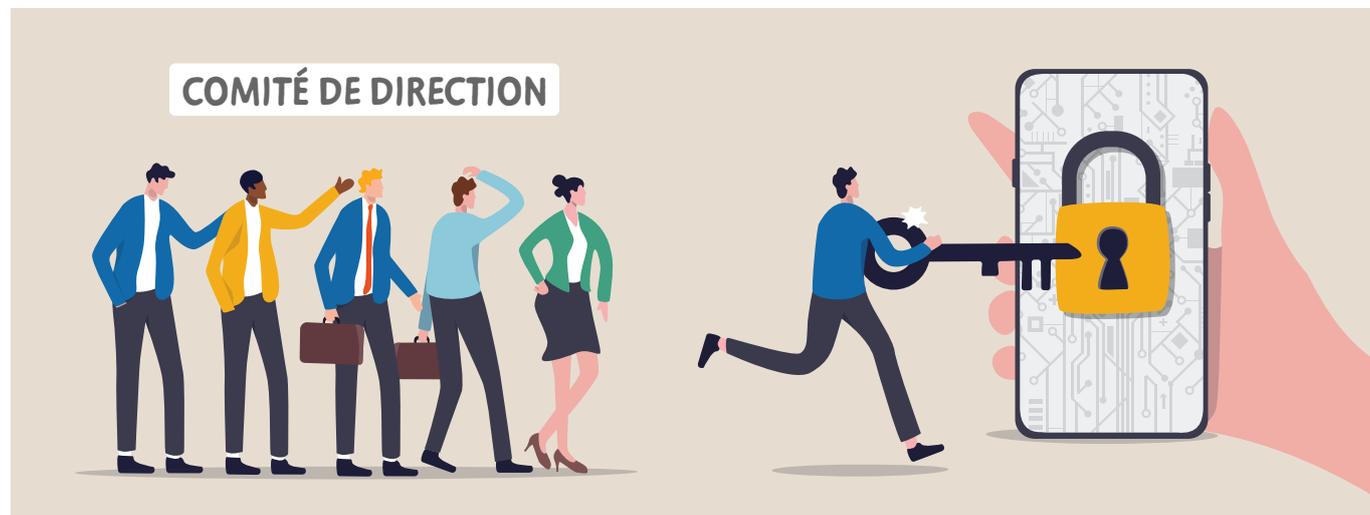
Mais changer d'orbite a également son lot d'interrogations et d'incertitudes qui requiert de la vision et du courage des dirigeants pour repenser leurs fondamentaux métier, de la créativité, de l'ouverture d'esprit et de la volonté de tous les collaborateurs pour sortir de leur zone de confort historique, au risque d'être marginalisé, voire pire disparaître par de nouveaux entrants qui oseront agir sans complexe

pour graduellement marcher sur vos plates-bandes, et ensuite vous éjecter du marché à la 1ère occasion.

C'est le raisonnement auquel Henry Ford a souscrit au début du XXème siècle lorsque le marché était en attente de chevaux plus rapides pour se déplacer plus rapidement. La Ford T était disruptive par rapport au modèle économique de la calèche et du cheval ; vous connaissez la suite

Ce white paper sur l'innovation adresse les choix que les dirigeants doivent poser pour développer leur entreprise. A défaut, c'est le scénario de la marginalisation qui, au mieux, progressivement l'emportera ou celui de la disparation qui, au pire, interviendra.

LES ENJEUX DE TRANSFORMATION NUMÉRIQUE POUR LES COMITÉS DE DIRECTION



L'innovation relève directement du CEO et de son Comité de Direction car elle concerne la stratégie de l'entreprise et la réalisation de sa mission.

Ce sujet hautement stratégique doit faire l'objet d'une discussion et validation au niveau du Conseil d'Administration, car il relève non seulement de ses prérogatives, mais de sa responsabilité d'inscrire l'entreprise dans un modèle de pérennité.

Les enjeux de l'innovation, à laquelle le Comité de Direction va devoir faire face, se résument succinctement en 4 étapes :

1. ÉTABLIR UN ÉTAT DES LIEUX

Comprendre le contexte des relations qu'une entreprise entretient avec ses clients tout au long de leurs relations.

L'état des lieux doit être basé sur 3 axes :

A. Le modèle économique existant

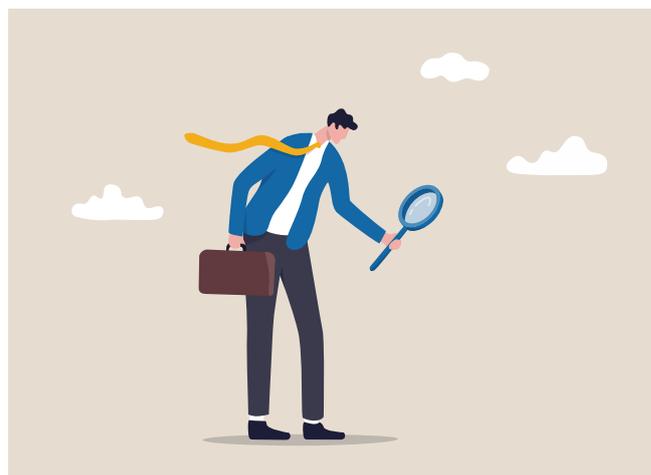
- les process de la relation clients tout au long du 'Customer Journey' (identification, recrutement, développement, rétention et perte)
- l'impact et la valeur des clients de différentes valeurs (high/med/low) sur le business en terme de revenus et de marges
- l'évolution des clients en terme de leurs relations avec l'entreprise : customer flow, comportement, valeur
- les leviers du business; les éléments fixes et variables qui influencent les revenus et la profitabilité du business

B. Le comportement des clients

- cartographier l'expérience du client au cours des différents 'touchpoints' (expérience d'acquisition, d'usage et de rétention, modèle d'achat)
- créer et comparer les mêmes éléments pour les principaux concurrents
- identifier et comprendre les MOT (moments de vérités) dans l'expérience client
- élaborer (à partir de desk research et de profil client) un 'Day in the life' du client en termes de technologie
- identifier, si nécessaire, les différences comportementales entre différents segments de valeur
- analyser les niveaux de fidélité et de rétention de différents types de clients (par valeur, segments importants)

C. Le modèle de 'marketing communications'

- évaluation de l'approche du client en terme de communications; comms model, objectifs, cibles/segments, canaux, niveaux d'investissement (et évolution), messages, résultats
- évaluation du CRM, ses capacités en terme de bases de données et d'utilisation de data dans le marketing
- évaluation de la présentation de la marque vis-à-vis du secteur et les concurrents principaux
- revue des projets antérieurs 'd'engagement clients' qui ont marché ou pas marché et compréhension de leurs raisons



La combinaison des 3 modèles permettra de comprendre les points de connexion ou de déconnexion de la relation clients et les challenges et opportunités que ceux-ci représentent.

Les entreprises disposent généralement d'une partie de ces informations qui seront agrégées. Au besoin, elles pourront être complétées afin de disposer d'un état des lieux satisfaisant sur lequel capitaliser.

Il est également nécessaire de comprendre les tendances structurantes du secteur d'activités de l'entreprise, au départ de la multitude d'analyses réalisées par les grands cabinets (Mc Kinsey, Deloitte, PWC, Forrester, etc....) qui sont disponibles à foison sur le net.

Au terme de cette étape, tout le management (et pas le seul 'marketeer') de l'entreprise disposera

- d'une compréhension rationnelle de la relation clients et des effets de levier à actionner pour créer de la Valeur (pas uniquement top et bottomline, mais aussi récurrence du revenu tout au long du cycle de vie de la relation, effets induits sur d'autres populations tels que recommandations, etc....)
- d'une perspective contextuelle pour identifier la place que l'entreprise pourra saisir sur un marché en fort mouvement

Cet état des lieux est le prérequis des étapes ultérieures de la Transformation Numérique, car il est illusoire de s'inscrire dans un modèle avec un point d'arrivée fixé sans en connaître le point de départ et son environnement.

2. ÉVALUER SI L'INNOVATION EST GÉNÉRATRICE DE VALEURS

Proposer un modèle économique basé sur les enseignements retirés au cours de la 1ère étape, enrichi d'initiatives qui renforceront, corrigeront, innoveront la relation client.

Ce modèle économique sera évalué en termes de performances économiques de l'entreprise (top line, bottom line) et d'effort de mise en œuvre afin de définir des ratios de rendement court, moyen et long-terme sur l'effort investi

Il peut être utile d'intégrer le business model de certaines start-ups dans la réflexion globale afin de confronter les idées établies avec celles qui sont disruptives (processus d'open innovation tel qu'il a été initié dans la Silicon Valley).

Afin de conserver l'indispensable réalisme économique de la réflexion, il est nécessaire de construire un Pay-back model 'High Level' qui identifie :

- les éléments importants du modèle de l'entreprise à ne pas mettre à risque

- les postes de dépenses tant technologiques qu'opérationnelles (par ex. nouvelle fonction telle qu'un(e) Customer Experience Officer/ Digital Strategy Officer)
- l'impact que le numérique pourrait avoir comme source de génération de marges ou d'économies opérationnelles

On ne pourra pas faire l'impasse sur une évaluation de l'organisation elle-même, qui devra affronter de nouveaux enjeux qui l'obligeront de sortir de sa zone de confort.

Il est donc utile, en toute honnêteté intellectuelle (pas toujours évidente), de s'assurer de la capacité de l'entreprise à se remettre en question, tant sur le plan des personnes et des processus métiers, ainsi que les systèmes d'informations qui les soutiennent.

3. DÉBATTRE ET ARRÊTER DES POSITIONS AVEC LE COMITÉ DE DIRECTION ET VALIDER AVEC LE CA

le projet d'innovation en vue de projeter l'entreprise dans une nouvelle dynamique sur base d'ambitions (Vision, Mission) et d'objectifs concrets (budgets pluriannuels, KPI) à atteindre sous un délai fixé pour lui permettre de trouver de nouveaux relais de croissance.

La réalisation d'un Pay-back model 'deep dive' (identification précise des coûts liés au plan de transformation, simulation des changements de comportement des clients et impact sur les revenus,) permettra d'avoir une vision économique précise, et de donner confiance au management et au Conseil d'Administration de s'engager dans le projet d'innovation avec tous les éléments économiques à l'appui dans une perspective de ligne de temps.

Au-delà de la vision économique, il est indispensable d'avoir identifié et défini les éléments structurants opérationnels (organisation et gouvernance) qui devront être travaillés pour réussir le projet d'innovation.

4. ASSISTER LE MANAGEMENT À LA MISE EN ŒUVRE DE L'INNOVATION

sans mettre à risque la performance économique actuelle de l'entreprise.

Au-delà du traditionnel Project Management qui est nécessaire pour mener des changements structurants au sein de l'entreprise, une attention particulière devra être accordée à la volonté de libérer la créativité des employés afin de créer de nouveaux services dont les clients ont besoin, ou de modifier les processus de services existants. Cela nécessitera vraisemblablement l'évolution du modèle de management vers un leadership plus participatif.

Afin d'accélérer le processus d'innovation, il peut être utile de rechercher des technologies nécessaires en les identifiant, en contractant avec ces jeunes pousses, voire en y prenant part au capital si leur technologie devient tellement centrale du projet d'entreprise revisité.

D'une manière plus générale, il est courant d'adresser les résistances au changement auxquelles va devoir faire face le CEO de la part des cadres en place (qui ne sont pas toujours conscients de ces changements de culture chez les nouveaux (jeunes) consommateurs et futurs clients potentiels).

L'innovation souvent différentes significations auprès des dirigeants d'une entreprise : certains en ont une vision technologique, d'autres la voient comme une nouvelle manière de tisser des liens avec leurs clients, d'autres encore comme un re-engineering complet de l'entreprise. Aucune de ces visions n'est totalement erronée.

Il est néanmoins essentiel d'avoir un alignement de vision de tout le Comité de Direction afin d'éviter des initiatives parcellaires de la part de chaque dirigeant qui ne mèneront à rien, si ce n'est créer un chaos au sein de l'entreprise.

L'innovation oblige les équipes à remettre en question les frontières où les éléments différenciant et la Valeur Ajoutée de l'entreprise se situent, que ce soit dans des secteurs existants de l'offre de l'entreprise

ou dans de nouveaux segments de marché jusqu'ici encore inexplorés par l'entreprise. De toute façon, l'innovation adressera la manière dont la relation clients doit être abordée : depuis ses attentes jusqu'à son comportement dans l'acte d'achat, et il est essentiel que chaque Dirigeant en comprenne les tendances profondes.

L'innovation ne présuppose pas une approche 'tabula rasa' en faisant fi de son passé qui génère encore aujourd'hui la très grande partie de l'activité, du chiffre d'affaires et du résultat des entreprises.

L'acceptabilité des 4 axes décrits ci-avant est en effet très forte, particulièrement auprès d'un public notamment de jeunes clients, mais elle est loin d'être universelle. Il s'agit néanmoins d'une lame de fond sociétale qui oblige à l'intégrer dans le développement stratégique de l'entreprise.

Il appartiendra au CEO de mettre le tempo qu'il estime utile en fonction de la nature même de ses propres clients et de leurs exigences ... avant qu'ils ne filent à la concurrence qui aurait opté pour des initiatives plus innovantes.

La démarche d'innovation qui s'étendra sur plusieurs trimestres ne pourra en aucun cas être prétexte à dévier des objectifs du modèle en place, sauf à ce que l'entreprise subisse clairement une phase de décroissance significative de ses activités, auquel cas une refonte totale de son business model pourrait s'imposer.

La particularité de l'évolution technologique, qui est un sous-jacent de l'innovation, est son facteur d'accélération exponentielle, alors que la capacité d'adaptation des entreprises s'inscrit dans un modèle de transformation linéaire auquel les acteurs humains sont habitués.

Il s'agit d'une nouvelle dimension disruptive à laquelle les organisations doivent s'habituer. À défaut, l'entreprise ne sera jamais en phase avec l'évolution technologique à laquelle elle aura voulu s'adapter, et sera toujours prise de cours avec au moins une guerre de retard.

La notion d'agilité permanente est donc essentielle pour s'aligner à la rapidité du développement technologique.

Il y a donc lieu de repenser les modèles d'organisation, qui sont souvent articulés autour d'une armada robuste et performante offrant une certaine inertie (pour ne pas dire une inertie certaine) et qui doivent aussi intégrer des 'corvettes' légères voire des 'Zodiac commando' pour supporter sans délai les nouveaux développements techniques devant mener vers de nouvelles pistes de croissance.

Ces nouveaux modèles d'organisation sont beaucoup

plus horizontaux que les modèles traditionnels, très pyramidaux (hiérarchiques).

Il y a toute une organisation de réseau qui émerge, avec des associations de collaborateurs qui se font et se défont au gré des projets auxquels ils sont assignés et leurs évolutions.

On peut, à titre d'exemple, imaginer des synergies avec des start-ups pour explorer de nouvelles zones de croissance, quelles que soient les modalités de collaboration avec l'entreprise : partenariat commercial, prise de participation, acquisition d'entreprise, ...

CONCLUSIONS

L'innovation bouleverse les modèles économiques de chaque secteur.

Le nier ne sert à rien, il faut s'y préparer en acceptant un changement de culture. 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'innovation assure clairement un relais de croissance pour les entreprises, en obligeant à remettre en cause :

- la génération de la Valeur Ajoutée au sein de l'entreprise
- les moyens de capturer davantage de relations clients
- un meilleur delivery du produit/service en phase avec les attentes des nouveaux profils de consommateurs

Chaque entreprise interprétera ces 3 paramètres de différentes manières et les implémentera de manière spécifique mais, au bout du trajet, l'innovation aura créé de la Valeur pour toutes les parties prenantes de l'entreprise, que celle-ci se développe de manière autonome ou soit adossée ultérieurement dans un contexte plus large (cession, fusion, ...).

Le rôle du CEO est absolument essentiel à tous les niveaux du processus de l'innovation : depuis son identification à sa mise en œuvre, il doit en être le stimulateur envers son management et le garant envers tous ses parties prenantes (stakeholders).

L'implication du Comité de Direction ne prend que plus son sens dans la mesure où l'innovation concerne la totalité des composantes de l'entreprise, ce que présuppose une vision transversale, pour laquelle chaque membre apportera de manière coordonnée sa contribution à l'édifice.

Pour certains Comités de Direction ou de leurs membres, ce qui est exposé ci-dessus représentera 'rien de neuf à l'horizon' (bien que ...), car tous ces principes ont à maintes reprises étant abordés que ce soit par les média ou de nombreux colloques

Mais entre le 'je sais', le 'je vais faire' et le 'j'ai fait' réside toute la différence entre l'équipe dirigeante qui se contente de voir passer le train avec le risque de se faire totalement marginalisée (pour ne pas dire disruptée) et celle qui se remet en question pour s'engager et faire gagner l'entreprise.

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**