

bpi**france**

L^eLAB


IDSTRAT

LA TRANSFORMATION À L'ÈRE DU DIGITAL

GUIDE PRATIQUE
À DESTINATION
DES DIRIGEANTS
DE PME-ETI

LES GRANDES ÉTAPES
POUR CONSTRUIRE
VOTRE FEUILLE DE ROUTE



PASSEZ
À L'**ACTION**



PRÉAMBULE

En octobre 2017, nous publions une étude qui concluait à une prise de conscience encore faible, pour les dirigeants de PME et ETI, des enjeux et des impacts de la transformation digitale. Le premier frein, quel que soit le niveau de maturité digitale, portait sur la complexité du sujet tant sur sa compréhension que sur les actions à mener.

La transformation digitale reste trop souvent limitée à l'intégration des technologies numériques (logiciels, robots, etc.) et à la digitalisation des process, alors qu'il s'agit d'une transformation globale de l'entreprise, de son *business model*, de ses pratiques managériales, etc. C'est la raison pour laquelle, dans ce guide, nous ne parlons pas de transformation digitale, mais de transformation à l'ère du digital. **Nous vivons une révolution des usages avec le client comme premier vecteur de changement** : connecté et mieux informé, il est plus volatil, plus exigeant, et plus impatient.

Après nos 2 études⁽¹⁾, ce guide pratique est la 2^e séquence des travaux de **Bpifrance Le Lab** sur la transformation à l'ère digitale pour passer à l'action. Il s'articule autour d'une matrice visant à guider les entreprises dans l'élaboration de leur feuille de route. Ce guide sera accompagné de contenus supplémentaires à venir pour approfondir la démarche.

Une 3^e séquence vient compléter ce dispositif avec l'animation d'ateliers pour dirigeants. L'objectif : partager des bonnes pratiques et travailler sur vos priorités de transformation *via* notre outil.

⁽¹⁾ « *Le numérique déroutant* » (2015),
et « *Histoire d'incompréhension : les dirigeants de PME et ETI face au digital* » (2017).

Pourquoi ce guide ?

Les ouvrages sur la transformation digitale ne manquent pas.

Trois approches dominant :

- la première par les grands acteurs de la disruption (AirBnB, UBER, etc.) qui explique le phénomène de plateformisation de l'économie ;
- la seconde se focalise sur l'impact de ces nouveaux acteurs sur les grands groupes ;
- et une autre par les briques technologiques (IA, IoT etc.).

Or, la majorité des dirigeants de PME-ETI éprouve toujours autant de difficultés à traduire la transformation digitale dans leur entreprise. Et ils se sentent submergés par les nombreuses questions à adresser : par quoi commencer ? Sur quoi investir ? Etc.

Bpifrance Le Lab propose donc **une méthode pour les PME et ETI**, conçue en partenariat avec Frank Benedic, expert en stratégie et transformation. Elle s'adapte à tous les contextes (secteur d'activité, taille, etc.) et doit permettre aux dirigeants de se positionner, de prioriser leurs chantiers et également d'en faire un outil de communication auprès de leurs équipes.

Outre la question des moyens à mobiliser, les dirigeants doivent surtout accepter une prise de risque. Le *statu quo* serait une erreur tant les règles du jeu sont bouleversées et nécessitent de repenser son modèle économique dans son ensemble.

À qui s'adresse ce guide ?

Il s'adresse **aux dirigeants de PME et ETI, aux membres de leur comité de direction et aux responsables de la transformation.**

Il intéressera aussi l'écosystème d'accompagnement des entreprises (consultants, fédérations professionnelles, etc.).

POUR TIRER
LE MAXIMUM DE CE GUIDE,
ACCOMPAGNEZ-VOUS DE
LA MATRICE !

Dépliant disponible
sur le site de
Bpifrance Le Lab 



La transformation, 4 ambitions stratégiques

Alors, qu'est-ce que la transformation de son entreprise dans un contexte digital ? C'est une transformation globale et continue qui nécessite **d'avoir en tête 4 ambitions stratégiques** :

- remettre son client au cœur de l'entreprise et le transformer en ressource active ;
- rendre son organisation agile en capacité de pivoter pour saisir les opportunités ;
- s'appuyer sur ses partenaires pour créer plus de valeur dans un contexte où tout va plus vite ;
- passer du produit à l'usage et à la performance.

C'est pour cela que, dans ce guide, nous parlons **de transformation à l'ère du digital et non de transformation digitale**. Le digital bouleverse les acquis, les certitudes et les modèles d'affaires traditionnels : prix sous tension, hyperconcurrence, précarisation des avantages concurrentiels, monde en réseau. Il faut une transformation de toutes les dimensions de l'entreprise pour s'y adapter.

Dans cette démarche, la technologie est un élément clé, mais elle doit toujours répondre à un enjeu business bien identifié : recherche d'efficacité, meilleure expérience client, meilleure gestion des stocks et des flux...

Face à la complexité du digital, ce guide a pour vocation à vous aider à construire votre feuille de route pour réussir votre transformation dans un contexte digital.

Le rôle du dirigeant est fondamental dans des PME et ETI où il donne et incarne le cap.

C'est à vous de bâtir une vision de la transformation de votre entreprise et de fixer un cap à 3-5 ans.

UNE AMBITION STRATÉGIQUE AUTOUR **DE 4 AXES**

1

Le client final

très exigeant et très intégré dans la création de valeur : il participe à la conception, la promotion ou l'amélioration des offres.

2

L'organisation

plus efficace, capable de pivoter rapidement, où les collaborateurs expérimentent et sont forces de proposition.

3

L'écosystème

qui permet de trouver des partenaires afin de répondre à de nouveaux usages, défis technologiques, etc.

4

L'offre

qui vise la satisfaction client et où on passe du produit / service à l'usage.



La technologie

En soutien de ces chantiers, elle entraîne de nouvelles attentes du client et offre des opportunités pour l'entreprise.

Avant de vous lancer . . .

Ce guide est donc **un outil d'accompagnement pour les équipes dirigeantes** afin de lancer ou accélérer votre transformation dans un contexte digital et définir vos chantiers prioritaires.

Toutefois, avant de vous lancer dans l'utilisation de notre matrice, vous devez **au préalable réaliser un travail sur la vision stratégique de votre entreprise**. Ce travail permettra de définir votre promesse de valeur qui servira de point de départ à l'élaboration de votre feuille de route.

Les ouvrages de stratégie sont nombreux, vous pouvez vous y référer pour poser votre réflexion stratégique. L'enjeu ici est de vous donner les premières clés pour construire votre vision et votre stratégie.

Vous pourrez ainsi tirer le maximum de la matrice et de ce guide et continuer à créer de la valeur dans ce nouveau contexte digital.

POUR EN SAVOIR PLUS :

➡ « *Le Must de la stratégie* »
Harvard Business Review Hors-Série - n° 1,
Octobre 2015

➡ « *Définir la stratégie de votre entreprise* »
Module vidéo Bpifrance Université

➡ « *Stratégique* »
G. Johnson, K. Scholes, F. Fréry,
Pearson France et son site internet, 2017

➡ « *Comment créer de nouveaux espaces stratégiques - Stratégie océan bleu* »
W. C. Kim, R. Mauborgne
Pearson France, 2014

Vision stratégique



La vision stratégique permet de formuler la promesse de valeur, à savoir le besoin auquel l'entreprise entend répondre



Promesse de valeur



La promesse de valeur oriente les actions à mener



Feuille de route

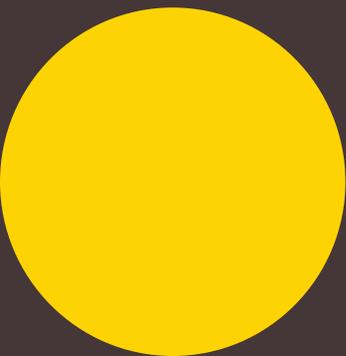


Savoir par où commencer

Communiquer auprès de ses équipes

Identifier les priorités.
Par exemple : le choix des partenaires ou les axes de connaissance client

AU SOM MAIRE



- 01.** 4 AMBITIONS STRATÉGIQUES
CE QU'IL FAUT RETENIR 12 - 19
—
- 02.** AMBITION STRATÉGIQUE N°1
TRANSFORMEZ LES CLIENTS
FINAUX EN RESSOURCE 20 - 37
—
- 03.** AMBITION STRATÉGIQUE N°2
TRANSFORMEZ L'ORGANISATION POUR
LA RENDRE COLLABORATIVE ET AGILE 38 - 55
—
- 04.** AMBITION STRATÉGIQUE N°3
CRÉEZ PLUS DE VALEUR
AVEC VOTRE ÉCOSYSTÈME 56 - 73
—
- 05.** AMBITION STRATÉGIQUE N°4
PASSEZ DE LA VENTE D'UN PRODUIT
À CELLE D'UNE PERFORMANCE 74 - 91
—
- 06.** POUR CONCLURE 92 - 97
—

4 AMBITIONS STRATÉGIQUES ...

01.

...
CE QU'IL FAUT
RETENIR



AMBITION N°1 LE CLIENT FINAL

S'assurer que votre client
achètera toujours
vos produits dans 5 ans.

Le client final, au sens utilisateur final / consommateur de l'offre de produits et de services, constitue la cible ultime que chaque entreprise doit viser, peu importe son positionnement dans la chaîne de valeur. **C'est toujours lui qui arbitre la valeur de votre offre.**

Par exemple, si vous produisez des composants automobiles, il y aura bien un client final pour acheter cette voiture et valoriser indirectement votre offre. Au contraire, si ce client ne veut pas acheter cette voiture, voire ne plus en acheter du tout, c'est la pérennité même de votre *business model* qui est menacé.

Il y a donc un risque majeur à être trop éloigné du client final et à ne se fier qu'à vos clients directs ou vos donneurs d'ordres.

Sur ce point, toutes les entreprises ne disposent pas des mêmes atouts en fonction de leur position dans la chaîne de valeur.

Il convient de trouver les solutions pour se rapprocher par tous les moyens du client final. Ceci peut, dans un premier temps, passer par une proximité plus forte avec vos clients directs pour identifier des pistes d'évolution de votre offre. Pour ce faire, le numérique facilite la création de liens et permet de démultiplier les opportunités de contacts.

Le défi pour toute entreprise est donc de pouvoir engager le client final vis-à-vis de l'entreprise et d'en faire une ressource créatrice de valeur au même titre que les partenaires et les collaborateurs. Cette proximité avec le client final permettra notamment à l'entreprise d'identifier les pistes d'évolution de son offre et de lui proposer des services additionnels ou de la personnalisation pour augmenter la valeur perçue.

AMBITION N°2 L'ORGANISATION

Injecter de l'agilité pour pouvoir saisir les opportunités.

La recherche d'efficacité au sein des entreprises n'a pas eu que du bon. Elle a souvent mené à une rigidification des structures organisationnelles et à la création de silos d'expertise. Cela s'est traduit notamment par la mise en place de modes de management principalement hiérarchiques. Or, ces modes de management et d'organisation ne semblent plus adaptés aux enjeux actuels.

Ils ne répondent plus :

- aux **attentes des collaborateurs** qui revendiquent de plus en plus d'autonomie, de responsabilité et de quête de sens dans leur travail pour s'engager pleinement ;
- aux **attentes des clients** qui sont de plus en plus exigeants, d'où la nécessité de faire travailler ensemble toutes les directions au service de leur satisfaction ;
- au **défi de pouvoir pivoter rapidement** : il faut savoir créer et / ou saisir des opportunités, d'autant plus que la durée de vie des rentes et des avantages concurrentiels se réduit.

Ainsi, l'entreprise doit poursuivre 3 objectifs pour répondre à ces enjeux :

- **injecter de la transversalité et du mode projet** : par exemple, fluidifier le partage d'informations entre services et lancer des projets au service de la transformation ;
- **refondre ses dispositifs managériaux** : par exemple, redéfinir le rôle du manager pour le rendre animateur d'équipe plutôt que simple hiérarchique ;
- une fois ces 2 objectifs atteints, votre organisation pourra **évoluer vers une structure collaborative**, moins hiérarchique et capable de pivoter rapidement.

AMBITION N°3 L'ÉCOSYSTÈME

S'ouvrir sur l'extérieur pour aller plus vite.

Pourquoi s'ouvrir sur l'extérieur ? Le monde économique évolue de plus en plus vite avec une concurrence plus globalisée et l'arrivée de nouveaux acteurs sur les marchés.

Les dynamiques d'innovation s'accroissent et le digital bouleverse les codes. Rester seul dans cet environnement et vouloir concentrer toute la valeur au sein de son entreprise n'est plus une option viable et comporte trop de risques.

Ainsi émergent de nouvelles logiques de partenariats et de création de valeur dans des systèmes plus ouverts et plus dynamiques. **Une PME ou même une ETI n'a ni le temps, ni les moyens financiers de tout développer en interne.** D'où l'intérêt de s'appuyer sur les compétences, les savoir-faire et les réseaux d'entreprises partenaires. S'il est indéniable que des partenariats de qualité et de confiance prennent du temps à se bâtir, cette difficulté doit être surmontée pour repenser son modèle de création de valeur.

Savoir travailler avec des partenaires devient en effet un avantage concurrentiel décisif, d'autant plus si l'entreprise sait se coordonner avec des partenaires très différents et éloignés de son cœur de métier. De tels écosystèmes sont des sources inépuisables de connaissance client, d'idées, d'innovations, de nouvelles offres à créer...

Toute entreprise a donc pour objectif de s'entourer de partenaires à forte valeur ajoutée, de trouver sa place au sein d'un écosystème ou de plusieurs écosystèmes, et à terme si elle en a la capacité, de piloter son propre écosystème.

AMBITION N°4 L'OFFRE

Mettre vos concurrents hors jeu et marquer votre différenciation.

Votre offre sera-t-elle toujours aussi compétitive dans 5 ans dans un contexte où les clients voudront de moins en moins payer ?

L'affirmation des modèles *low cost* et du gratuit, ainsi que la multiplication des comparateurs et des dispositifs d'évaluation des offres rebattent les cartes. **Il faut constamment prouver et enrichir la valeur de ses offres pour convaincre le client de payer.**

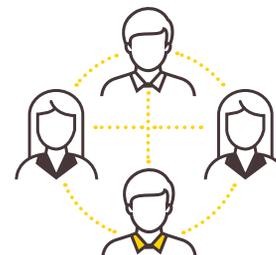
En outre, si les clients achètent vos produits et services c'est pour les solutions qu'ils apportent à leurs problèmes. Par exemple, l'achat d'une voiture répond à un besoin de mobilité, mais d'autres solutions existent pour l'adresser : location, co-voiturage, autopartage, autres moyens de transport... Et d'autres solutions émergeront demain.

Afin de se différencier, les entreprises doivent être en capacité de répondre à des problèmes de plus en plus complexes. Pour cela, elles devront proposer des solutions globales qui combineront plusieurs produits et services. Un bouquet d'offres peut être une première réponse pour enrichir l'expérience client. Dans cette option, le client peut encore décider d'opter pour certains composants plutôt que d'autres.

L'option suivante pour l'entreprise consiste à proposer une solution intégrée dont les composants deviennent interdépendants. Le client achète alors une formule complète qu'il ne peut plus « déstructurer ». À terme, l'entreprise devra s'engager sur la performance de cette solution et conditionnera sa rémunération à la satisfaction client mesurée.



LE CLIENT FINAL



L'ORGANISATION



L'ÉCOSYSTÈME



L'OFFRE

02.

AMBITION
STRATÉGIQUE N°1
■ ■ ■

■ ■ ■
TRANSFORMEZ
LES CLIENTS
FINAUX EN
RESSOURCE

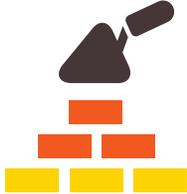
3 chantiers
interdépendants
à mener pour
**transformer
le client en
ressource pour
votre entreprise.**



Connaissance
et proximité client



Services additionnels
et personnalisation



Co-production
de l'offre

CONNAISSANCE ET PROXIMITÉ CLIENT

De quoi parlons-nous ?

La connaissance client recouvre les données, les analyses, la compréhension et l'expérience accumulées par l'entreprise sur le client final. Cette connaissance permet de discerner les besoins existants et latents des clients ainsi que d'identifier des irritants à corriger pour améliorer votre offre.

La proximité client concerne, elle, toutes les interactions avec le client final, du premier contact avec la marque jusqu'aux actions d'après-vente via une logique omnicanale. L'enjeu est également de créer un relationnel fort pour faire naître un attachement à la marque.

Dans les 2 cas, il s'agit bien du client final au sens de l'utilisateur final du produit ou du service. Pour les entreprises qui ne sont pas en contact avec les clients finaux, il faut viser à vous en rapprocher, en dépit de l'éloignement. Travaillez d'abord sur vos clients directs : ils vous permettront de gagner en connaissance sur le client final, afin, ensuite, de trouver des approches plus directes.

Pourquoi est-ce stratégique ?

- Le client final est de plus en plus actif, informé et expert. Ses choix sont plus marqués. Sa voix porte aussi plus via la mise en réseau et l'effet caisse de résonance des réseaux sociaux ou des systèmes de notation et avis.
- La concurrence s'accélère dans tous les secteurs avec l'arrivée d'acteurs qui cherchent à conquérir vos clients devenus plus volatils.
- La priorité est donc de capter l'attention de vos clients en répondant mieux à leurs attentes via des choix d'offres différenciants.



QUELQUES ACTIONS PRIORITAIRES

➔ **Insufflez une culture client** : même s'il est évident qu'une entreprise doit bien servir ses clients, le développement d'une culture client s'avère complexe et long à mettre en place.

4 grandes caractéristiques définissent une culture client :

- le client « appartient » à toute l'entreprise, et donc à toutes les directions ;
- chaque collaborateur est dépositaire de la satisfaction client peu importe son rôle dans l'entreprise ;
- toute action ou décision dans l'entreprise (nouveaux process, outils, réorganisation interne...) est évaluée en fonction du niveau de satisfaction client créée ;
- l'entreprise cherche à construire une relation client sur la durée et ne se limite pas à des logiques transactionnelles de court terme.

➔ **Identifiez les irritants clients** : afin de répondre au mieux aux besoins des clients, il est important de comprendre les difficultés qu'ils peuvent rencontrer dans leur parcours client ou dans certains contextes d'utilisation, ainsi que les raisons pour lesquelles les non-clients n'adoptent pas votre offre. Il faut avoir à l'esprit une double dimension : les irritants des clients finaux, même si vous n'êtes pas en contact avec eux, et *a minima* ceux de vos clients directs tout en gardant à l'esprit le client final.

 **Voir fiche pratique 1 sur notre site** 



● ● ●

► **Posez une segmentation client** : tous les clients ne demandent pas le même niveau ou type de service, d'attention ou d'investissement. Il faut donc établir plusieurs segments clients et ajuster vos efforts en fonction de la valeur de chaque segment. Parmi les critères possibles : la valeur financière des clients du segment, leur potentiel d'achat ou leur valeur réputationnelle... Avec la nécessité de créer notamment un référentiel client unique afin que la notion de « client » soit comprise uniformément dans l'entreprise.

► **Travaillez l'expérience client** : l'excellence opérationnelle et l'expérience client deviennent les 2 faces d'une même pièce. L'excellence opérationnelle reste clé, mais c'est bien l'expérience client qui permet de se différencier. Cette expérience regroupe les émotions ressenties par vos clients lorsqu'ils sont en interaction avec votre entreprise ou qu'ils consomment vos offres. Cette expérience doit être sublignée tout au long du parcours client.

► **Assurez le suivi de la relation client** : la connaissance client passe par une vision globale du client partagée au sein de toute l'entreprise. Le recours à des outils, tels qu'un CRM, est indispensable pour assurer un suivi systématique et dans le temps de la relation client. Ne surinvestissez pas sur des outils trop ambitieux au départ, mais misez plutôt sur une bonne qualité d'animation en interne. Faire vivre les outils est souvent le plus difficile dans les entreprises.

“



Ax'eau est une entreprise spécialisée dans la recherche de fuites d'eau et l'assistance opérationnelle aux exploitants, en matière de performance des réseaux d'eau. Basée à Châteaurenard (Auvergne-Rhône-Alpes), Cyril Muntzer a créé l'entreprise en 2004. Elle compte aujourd'hui plus de 102 collaborateurs répartis sur 21 sites en France pour un chiffre d'affaires de 8 M€. L'entreprise a remporté le trophée « PME Bougeons-Nous ! » en 2017 remis par RMC et BFM TV.

Comment avez-vous déployé votre marketing numérique ?

Nous avons deux types de clientèle : l'habitat, plutôt en B2C, et l'hydraulique urbaine, en B2B. Notre portefeuille de clients est stable mais très diversifié. Cela posait problème, car il fallait être capable de parler à tout le monde, des assureurs aux particuliers. Donc comment faire du marketing et de la communication auprès de tous ces publics pour une PME de notre taille ?

Pour les particuliers, cela signifiait apprendre à faire du Google AdWords, du référencement naturel. Pour les professionnels, avoir une démarche complètement segmentée et différente entre les mondes de l'assurance et de l'eau. Nous avons déployé des outils en commençant par le marketing numérique : fallait-il un ou plusieurs sites internet ? Comment fallait-il se présenter ? Cela nous a obligés à réfléchir sur nous-mêmes, qui on était et à qui on voulait parler.

En retravaillant notre marketing, nous avons repensé tous nos moyens de communication, toute l'image. On a changé notre baseline : « des hommes au service du réseau ». Nous avons mis les hommes en premier, là où nous nous vendions par de la technologie avant. Sur nos plaquettes, nous parlions de corrélation acoustique, d'appareil gaz traceur ultra performant. Aujourd'hui, plus du tout : nous nous vendons par les services apportés aux clients. En comparant les plaquettes avant et après, on a l'impression que ce sont deux entreprises différentes. Tous nos supports sont orientés client et plus produit. Ce que le client a besoin de savoir, c'est que nous sommes une entreprise sympa, que nous allons respecter nos engagements, que nous venons chez eux bien présentés et que nous respectons la promesse client.

**Cyril Muntzer,
Directeur d'Ax'eau**

”

SERVICES ADDITIONNELS ET PERSONNA- LISATION

De quoi parlons-nous ?

Vous pouvez apporter davantage de valeur à votre offre en proposant des services additionnels. Ils sont de natures très diverses et peuvent être gratuits ou payants. Ils s'adressent avant tout au client final et, *a minima*, au client direct.

La personnalisation est un autre moyen de fidéliser vos clients. Elle peut prendre différentes formes : différenciation retardée, personnalisation unique, personnalisation de la relation client ou personnalisation du parcours client.

Pourquoi est-ce stratégique ?

- La valeur des offres a tendance à se déprécier dans le temps et la concurrence ne fait que se renforcer. Vous devez donc vous différencier, marquer votre singularité et renforcer la fidélisation de vos clients.
- Le client est de plus en plus exigeant et compare les offres. Il va être de moins en moins enclin à payer pour des offres standardisées et qui prennent peu en compte ses attentes spécifiques.
- Le client est plus engagé dans son acte de consommation et cherche à créer des liens forts, voire exclusifs, avec les marques qu'il affectionne. Ce nouveau paradigme constitue un terrain propice à l'enrichissement des offres pour renforcer l'attachement à votre marque.



QUELQUES ACTIONS PRIORITAIRES

- ➔ **Investiguez les différentes formes de services additionnels et de personnalisation** : les possibilités de services additionnels et de personnalisation sont nombreuses. Il convient donc de regarder ce qui peut exister dans votre secteur et au-delà. Dans le but de répondre aux besoins des clients, nombre d'entreprises ont développé de nouveaux services. Les inspirations peuvent d'ailleurs venir de secteurs éloignés du vôtre, mais où les besoins et irritants client sont proches de ceux que vous rencontrez.
- ➔ **Interrogez le client** : les services additionnels et la personnalisation viennent compléter votre offre. À vous de vous assurer de l'intérêt de lancer ces services afin que vos clients en perçoivent la valeur ajoutée et n'y voient pas qu'un gadget. Vous pouvez faire cela en interrogeant les clients pour identifier des manques à votre offre actuelle, mais également en analysant les différents contextes d'usage de votre offre.
- ➔ **Posez un rapide business plan** : il est important d'établir un rapport coût / investissement assez strict sur les potentiels nouveaux services. Ces derniers ne doivent pas impacter négativement la qualité de votre offre initiale, ni venir dégrader votre marge. Deux éléments sont à préciser pour vous : le service est-il gratuit ou payant ? Le mettez-vous à disposition de toute ou partie de votre clientèle ? S'il est gratuit, vous devez réfléchir à la manière de valoriser le service (récupération de datas, meilleure fidélisation etc.).



QUELQUES EXEMPLES

Services additionnels

- **Les Cercles de la Forme**, enseigne spécialisée dans les salles de fitness, propose plusieurs services additionnels à ses abonnés, comme par exemple un coaching nutritionnel.
- **Le groupe ARECO**, entreprise spécialisée dans la nébulisation de produits frais, offre une garantie à vie de ses machines dans le cadre de contrats de maintenance.
- **Théault**, fabricant de camions destinés au transport de chevaux, a lancé une plateforme de location entre propriétaires de camions et clients à la recherche de location courte durée.
- **Manutan**, distributeur de fournitures pour les professionnels, propose une application de réalité augmentée pour permettre aux clients de se représenter les objets dans les espaces de bureaux.
- **Identicar**, entreprise spécialisée dans la complémentaire automobiles, a créé une communauté de clients pour renforcer l'attachement à la marque. Ils ont ajouté de nombreux services additionnels à son offre initiale au travers de partenariats, tels que la réservation de places de parking.

Personnalisation

- **Gémy**, groupe de distribution automobiles mono-marque, propose à sa clientèle B2C de choisir en ligne la couleur du châssis sur des achats de véhicules d'occasion.
- **Le Slip français** a créé un service de broderie en ligne permettant de personnaliser ses sous-vêtements avec certains motifs et des inscriptions.
- **Velum** a créé une plateforme en ligne permettant de créer des luminaires complètement uniques aussi bien en B2B qu'en B2C.
- **Imerys Toiture**, spécialisée dans les tuiles terre cuite, demande aux internautes lors de leur première connexion de choisir leur profil professionnel pour une navigation personnalisée.
- **Dumas Paris**, spécialisée dans la literie haut de gamme, propose un formulaire de conseil en ligne pour aider ses clients à choisir oreillers, couettes et surmatelas, en fonction de plusieurs critères.



➤ **Évaluez les impacts d'une stratégie de personnalisation de l'offre sur votre organisation** : ce type de service peut avoir un impact fort, que ce soit sur la production, la R&D, le marketing ou la chaîne logistique. Plus la personnalisation se tournera vers des produits / services uniques, plus vous serez en rupture par rapport à vos process traditionnels et plus il sera nécessaire de revoir votre chaîne de valeur et votre modèle organisationnel.

➤ **Lancez une démarche d'accompagnement** : l'objectif de ces services est de conquérir de nouveaux clients mais aussi de fidéliser les clients actuels. Il est important d'accompagner tous les clients afin qu'ils tirent le meilleur parti de ces nouveaux services et qu'ils les valorisent à leur juste niveau. Si les clients ne savent pas utiliser ces nouveaux services, ces derniers ne permettront pas d'enrichir la valeur de vos offres.

➤ **Collectez des données** : tout nouveau service additionnel ou de personnalisation déployé doit vous permettre de collecter des données clients supplémentaires. Ces données peuvent concerner le taux d'utilisation du nouveau service mis en place, l'obtention de nouvelles données clients liées à un nouveau contexte d'usage, etc. Au-delà de la collecte, c'est l'analyse qui vous permettra de créer de la valeur et d'enrichir la connaissance client.



CO-PRODUCTION DE L'OFFRE

De quoi parlons-nous ?

La co-production de l'offre correspond à l'implication du client final à différentes étapes clés de la vie d'un produit / service : de la conception au SAV en passant par la communication ou l'appui à la commercialisation. Le client peut aussi être mobilisé pour développer de nouveaux services additionnels ou investiguer de nouvelles voies de personnalisation de l'offre. Il peut également être un ambassadeur de votre marque et contribuer activement à sa promotion auprès de nouveaux prospects.

Cette co-production de l'offre peut se faire par un lien direct entre l'entreprise et ses clients ou bien *via* des plateformes d'intermédiation. L'objectif est de pouvoir transformer le client en ressource et de l'engager dans la création de valeur de l'entreprise.

Pourquoi est-ce stratégique ?

- Les clients sont devenus plus volatiles, le besoin d'engagement et d'implication devient donc clé pour les fidéliser. Ils veulent en outre participer aux côtés des marques à l'élaboration des offres.
- Les attentes et les usages clients évoluent de plus en plus vite. Les entreprises ne peuvent plus prendre le risque de développer des offres en interne, puis de les mettre sur le marché pour en évaluer la pertinence. Les clients doivent participer à l'élaboration des offres au plus tôt pour les challenger.
- Les clients sont de plus en plus en demande de sur-mesure et de personnalisation. Le meilleur moyen de les satisfaire sur ce point est de les associer pour identifier les axes à privilégier.



QUELQUES ACTIONS PRIORITAIRES

- ➔ **Animez la communauté de clients** : il est nécessaire de pouvoir s'appuyer sur une communauté de clients engagés et partageant des valeurs communes avec votre entreprise. Le premier enjeu est de pouvoir animer cette communauté autour d'un premier projet fédérateur qui va permettre d'identifier des contributeurs clés. Dans certains cas, votre communauté de clients peut se former plus ou moins spontanément, mais il est important d'établir une stratégie afin de la nourrir, d'orienter ses actions pour la maintenir attachée à votre entreprise. L'objectif est bien de maximiser son utilité, à la fois pour l'entreprise mais aussi pour les différents membres de cette communauté. Cette dernière pourra vous servir à tester des idées afin d'améliorer vos offres actuelles et développer de nouvelles fonctionnalités, identifier des axes de personnalisation, renforcer votre SAV et l'expérience client... Vous pourrez également tirer profit de toutes les données générées par ces interactions pour enrichir votre connaissance client.
- ➔ **Identifiez un noyau dur de clients ambassadeurs sur lesquels vous appuyer** : vous pouvez les identifier de différentes manières (exploitation de data liées aux interactions avec la marque, fréquence d'achat, montant moyen du panier...). Ces clients ambassadeurs sont ceux que vous pouvez mobiliser en priorité. Ce noyau dur de clients ambassadeurs devra être animé de façon spécifique au sein de la communauté globale en lui donnant un statut particulier au sein de la communauté.





Identifiez les différentes manières de rétribuer un client contributeur :

il existe plusieurs voies pour récompenser l'implication d'un client engagé au sein de votre communauté. Vous pouvez soit le rétribuer financièrement. De manière directe (ex. : gains après un concours d'innovation, rémunération...), ou indirecte via des avantages financiers (remises sur certains produits, chèques cadeaux...). Vous pouvez aussi le rétribuer par des moyens non financiers : mise en avant au sein de la communauté, accès à des avant-premières, remise de badges honorifiques...



Trouvez un juste partage de la valeur créée avec les clients :

au sein d'une communauté de clients actifs, certains le seront par pur attachement à votre marque. D'autres s'attendront toutefois à être intéressés sur une partie de la valeur générée. Il est donc important de réfléchir assez tôt à la clé de répartition afin de ne pas générer une forme de frustration, voire de déception auprès des clients les plus actifs qui estimeront que leur implication n'est pas récompensée.



Adaptez l'organisation et formez les équipes : impliquer le client et s'appuyer sur une communauté active nécessite de revoir les process et les organisations internes. En effet, transformer les clients en une ressource active amène l'entreprise à être plus ouverte sur l'extérieur et à savoir collaborer différemment. D'où l'importance de revoir les modes de fonctionnement, et de former les collaborateurs de tous les services pour qu'ils travaillent avec les clients.

“



Absyss, éditeur indépendant, propose des solutions logicielles dédiées à l'automatisation et à l'intelligence opérationnelle. Créée il y a 30 ans, la société compte 45 collaborateurs pour un chiffre d'affaires de 10 M€. Il y a 18 ans, Richard Raulic, fondateur et actuel Président directeur général a lancé 2 initiatives : le Club Vito (Club des utilisateurs de la suite logicielle Visual IT Operations) et la Direction des Opérations Clients. Le principe de départ était simple : « ce n'est pas parce qu'un client ne se manifeste pas qu'il est pleinement satisfait ».

Comment s'organise votre communauté de clients ?

Nous organisons 3 sessions par an de notre Club Vito. Nous passons une demi-journée à échanger autour de retours d'expériences et de tables rondes thématiques. La suite est plus festive et se termine par un dîner. Les thèmes sont variés et traitent de questions techniques, sur l'ergonomie, l'interface, les évolutions... afin de construire avec nos clients, en mode agile, la roadmap produits. C'est un club qui réunit les utilisateurs opérationnels de nos solutions. Nous ne sommes pas là pour vendre mais pour les écouter et construire avec eux une relation durable.

Avez-vous déjà utilisé des demandes clients pour ajouter de nouvelles fonctionnalités ?

C'est ce que nous faisons dans le cadre des tables rondes. Les différents thèmes traités proviennent de différentes sources : Direction des Opérations Clients, Responsables Produits, Consulting... Les clients font également directement part de leurs souhaits puisqu'il y a un point sur les demandes utilisateurs à chaque session du club. Les échanges avec les utilisateurs et nos équipes (développement, produits, consulting) portent sur l'ergonomie, les fonctionnalités, la compatibilité avec d'autres solutions...

Nous utilisons également cette communauté clients comme plateforme d'échanges. Il arrive que des utilisateurs expriment des problématiques spécifiques à leur environnement. Cela nous permet d'avoir une très bonne réactivité et d'être proches d'eux.

AMBITION STRATÉGIQUE N°2

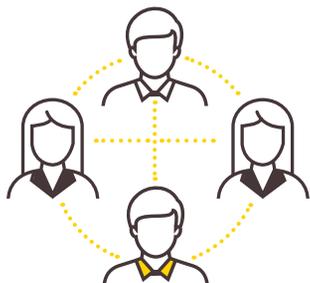


03.



TRANSFORMEZ
L'ORGANISATION
POUR
LA RENDRE
COLLABORATIVE
ET AGILE

3 chantiers
interdépendants
à mener pour
**rendre votre
organisation
agile,
collaborative
et ouverte.**



Transversalité
et mode projet



Nouveaux dispositifs
managériaux



Travail collaboratif
en réseau

TRANSVER- SALITÉ ET MODE PROJET

De quoi parlons-nous ?

La transversalité correspond à un mode de fonctionnement qui vise à dépasser les logiques de silos et de territoires pour améliorer les performances de l'entreprise et placer le client au cœur de l'organisation.

L'objectif est de donner aux collaborateurs les moyens de remplir leurs missions au-delà de la structure organisationnelle existante.

Cette transversalité se traduit par des process et un mode d'organisation adaptés, qui permettent de mobiliser toute l'organisation pour répondre de façon optimale aux attentes des clients. La transversalité doit aussi se traduire dans la culture de l'entreprise, dans les pratiques des collaborateurs au quotidien et dans l'exemplarité de la ligne hiérarchique.

Pourquoi est-ce stratégique ?

- Les attentes du client se sont complexifiées : demande de réactivité quasi instantanée ou d'un parcours client fluide... Ces évolutions mettent en tension les organisations où prédominent les silos.
- La vie d'un produit ou service dans une entreprise doit se penser dans toute sa globalité. D'où la nomination de responsables produits dont le périmètre s'étend de la stratégie produit jusqu'à la commercialisation et la valorisation. L'ambition est de créer une continuité entre ambitions initiales et réalisation.
- Les collaborateurs sont de plus en plus en demande de coopération entre équipes. Ils souhaitent bénéficier d'une vision plus globale de l'entreprise et de ses activités pour donner plus de sens à leur action au quotidien.



QUELQUES ACTIONS PRIORITAIRES

- **Formez des chefs de projet aux méthodes de gestion de projet :** pour relever les nouveaux défis, les entreprises doivent pouvoir lancer des projets transverses et complexes. Ils impliquent des collaborateurs d'équipes différentes. Afin de s'assurer que ces projets soient menés efficacement, former des chefs de projet est crucial. Ils pourront mobiliser différentes techniques de gestion de projet en fonction des objectifs et des enjeux. Tout cela participe aussi d'une culture projet dans l'entreprise et favorise la transversalité.
- **Initiez quelques projets transverses :** plutôt que de vouloir lancer de nombreux projets, établissez une liste de projets prioritaires de natures différentes : refonte de l'offre, évolution d'un process, organisation d'un événement marquant, nouveau service additionnel... Cela permet de concentrer vos efforts sur quelques projets, d'impulser une nouvelle dynamique au sein de l'entreprise et de tester de nouvelles manières de collaborer au sein de votre organisation.
- **Créez des instances de partage d'informations :** le partage d'informations devient essentiel au sein des entreprises, pour permettre à vos collaborateurs de gagner en pertinence et en réactivité dans leurs actions. D'où l'enjeu de créer des instances ou rituels de partage d'informations inter-services et transverses à l'entreprise. Il y a aussi un intérêt à déployer d'autres circuits de circulation d'informations au-delà de la voie purement hiérarchique pour fluidifier et optimiser les échanges internes.



● ● ●

▶ **Instaurez une culture de transversalité, de collaboration et du succès collectif :** la difficulté du travail collectif et de la collaboration entre services est souvent liée à la culture d'entreprise. Mais ces aspects humains sont couramment relégués au 2nd rang des priorités. Pourtant, c'est la capacité de vos équipes à travailler ensemble sur des projets et ambitions communs qui les fera adhérer au projet de l'entreprise et les rendra plus engagés dans sa réussite.

▶ **Assurez-vous de votre exemplarité, ainsi que de celle de votre comité de direction :** c'est le complément au travail à effectuer sur la culture d'entreprise. Dans une PME ou une ETI, le rôle des dirigeants est fondamental : ils donnent le *tempo* à tous les autres collaborateurs. Il vous revient donc à vous et votre comité de direction d'être fidèle aux mêmes principes de transversalité, partage d'informations et collaboration entre services.

▶ **Révisez les processus de communication interne :** beaucoup d'entreprises utilisent des circuits d'informations descendants. Plus l'information passe par des intermédiaires, plus elle est filtrée, voire n'est pas diffusée. Travailler sur une meilleure circulation des informations afin qu'elles parviennent aux bonnes personnes au bon moment est un début. Il s'agit aussi d'impliquer vos collaborateurs dans l'élaboration et la diffusion de la communication interne pour en faire un enjeu d'entreprise et pas seulement de la direction.

“



Thimonnier est une entreprise de conception et de fabrication de machines d'emballage basée à Saint-Germain-au-Mont-d'Or (Auvergne-Rhône-Alpes). Société familiale depuis 7 générations, elle compte 80 collaborateurs et réalise aujourd'hui un chiffre d'affaires de 15 M€. En prenant la présidence de l'entreprise en 2013, Sylvie Guinard est arrivée avec un plan précis en tête de tout ce qu'elle souhaitait mettre en place pour fluidifier les rouages de l'entreprise et la professionnaliser dans ces process et son savoir-faire. C'est un chantier exigeant et long, mais créateur de valeur.

Comment avez-vous envisagé le changement en rachetant Thimonnier ?

Lors du rachat de l'entreprise, j'ai annoncé aux équipes le lancement du département de performance industrielle. J'avais déjà identifié les personnes que je souhaitais mettre pour renforcer les équipes, parce que ce n'était pas des compétences que nous avions (qualité, projets...).

Mon entreprise est organisée autour des 4 branches métier traditionnelles. Chacune travaillait de manière assez séparée et indépendante. Quand il fallait faire des jonctions, cela passait à travers les managers. Je leur ai annoncé que nous avions besoin de gagner en autonomie et responsabilisation individuelle, tout en professionnalisant le savoir-faire de l'entreprise.

Avec un seul site, une superbe ambiance et des collaborateurs que l'on voit toute la journée, ils devaient se parler entre eux. Les managers doivent transformer leur rôle directif et de boîte aux lettres en facilitateur et développeur de leur équipe.

Il fallait beaucoup travailler sur la formation au niveau des expertises, mais également sur le transversal pour passer d'un mode de fonctionnement directif à un mode de fonctionnement par équipe. Le fond de la transformation est d'arriver à mettre le collaborateur dans une position où il se sent à la fois autonome dans son poste et qu'il ait intégré le fait qu'il est responsable du travail qu'il fait et qu'il va transmettre aux collègues.

**Sylvie Guinard,
Présidente de Thimonnier**

”

NOUVEAUX DISPOSITIFS MANAGÉRIAUX

De quoi parlons-nous ?

Injecter de la transversalité et du mode projet vous aura permis d'expérimenter de nouvelles méthodes de travail et, déjà, de commencer à bouger quelques lignes au sein de votre organisation. Il s'agit désormais d'ancrer ces nouvelles pratiques de fonctionnement au travers de dispositifs formalisés. Les dispositifs managériaux regroupent :

- les rituels et les instances de pilotage ;
- la culture et les pratiques managériales ;
- les process et les outils ;
- tous les référentiels RH de l'entreprise (fiches de poste, grilles d'évaluation, politique de recrutement et d'incitation...).

Ces dispositifs permettent de piloter l'entreprise au quotidien et de définir les modes d'interactions entre collaborateurs, ainsi que leur champ de responsabilités.

Pourquoi est-ce stratégique ?

- Le capital humain est l'actif stratégique le plus précieux de l'entreprise et il convient de créer les conditions optimales pour en tirer le maximum de valeur.
- Un des principaux défis des entreprises est de savoir attirer, intégrer et fidéliser des talents.
- Les attentes des collaborateurs ont changé. Nombreux sont ceux qui souhaitent davantage d'autonomie, de confiance, de sens, de transparence et de pouvoir évoluer dans leur poste et dans leur entreprise.



QUELQUES ACTIONS PRIORITAIRES

- ➔ **Dynamisez la logique de mobilité et les leviers de fidélisation** : les collaborateurs sont de plus en plus en demande d'évolution au sein de l'entreprise. Plusieurs réponses sont possibles : promotions, formations, participation à différents projets, reconnaissance d'expertise... La transformation va engendrer de nouveaux projets, responsabilités et métiers. Autant de leviers à activer auprès de vos équipes. Un des facteurs clés de succès est de pouvoir se projeter avec vos collaborateurs sur un horizon à 2-3 ans. Autant que possible, développez également des passerelles entre vos filières métiers internes pour promouvoir des profils mixtes (production et marketing par exemple).
- ➔ **Repensez votre politique de recrutement** : votre transformation va nécessiter l'intégration de nouveaux profils. Travailler votre marque employeur⁽¹⁾ sera essentiel pour renforcer votre attractivité, et améliorer votre capacité à intégrer ces nouveaux talents. Ces derniers pourront apporter d'autres approches : *soft skills*, autre façon de travailler, créativité, etc. Pour réussir demain, il faudra entretenir une certaine diversité au sein des organisations et créer les conditions d'une alchimie réussie entre anciens et nouveaux collaborateurs.

⁽¹⁾ Nous vous recommandons le guide pratique « Marque employeur », Bpifrance Le Lab, juin 2018. 



● ● ●

➔ **Refondez les dispositifs d'évaluation et d'incitation :**

la responsabilisation et l'autonomisation des collaborateurs vont générer d'autres méthodes de travail, qui appellent à de nouvelles grilles d'évaluation. Les *soft skills*, ou les compétences digitales sont par exemple trop rarement intégrées dans les dispositifs d'évaluation. En outre, la dimension collective doit être renforcée au sein des entreprises, ce qui passe par l'instauration d'indicateurs collectifs pour les primes, l'intéressement ou la participation.

➔ **Lancez des plans de formation ambitieux :**

plus votre entreprise va se transformer, plus vos collaborateurs devront mettre à jour leurs compétences, voire en développer de nouvelles, qu'elles soient techniques, managériales ou comportementales. Un plan de formation sur plusieurs années permettra d'accompagner les collaborateurs dans ce changement. Le capital humain restera un vecteur fort de différenciation.

➔ **Refondez les rituels et instances de pilotage à tous les niveaux de l'entreprise :**

plus vous avancez dans votre transformation, plus le chantier organisationnel prendra une place centrale. Beaucoup de process et de rituels devront être revus. Améliorer vos rituels et instances de pilotage nécessitera de mener un travail de cartographie de l'existant puis d'identifier les priorités d'évolution : suppression de certaines instances, augmentation de l'efficacité des rituels, bonnes pratiques à imposer partout dans l'entreprise.

 [Voir fiche pratique 2 sur notre site](#) ➔

“



Anybox est une société informatique fondée en 2010. Elle compte aujourd'hui 17 collaborateurs pour un chiffre d'affaires de 1,2 M€. Christophe Combelles est cofondateur de l'entreprise. Son objectif, avec son associé, était de créer une entreprise où ils pouvaient être libres et se défaire des canons habituels de la direction d'entreprise. C'est à force d'expérimentations qu'**Anybox** a adopté l'holocratie pour structurer son organisation.

Quelles ont été les étapes qui vous ont conduit à faire évoluer votre organisation ?

Très tôt, nous avons instauré la possibilité de faire du télétravail. Au bout de quelques années, nous nous sommes rendus compte que nous avions recruté un peu partout et qu'il n'était pas possible pour tous de venir tous les jours, ni même une fois par semaine pour se retrouver. En 2015, nous avons décidé que nous n'avions plus besoin de locaux.

Faire du télétravail nécessite de faire confiance. Il faut qu'il y ait une cohérence entre la façon de manager, de dialoguer avec les clients, de dialoguer à l'intérieur de l'entreprise etc. Faire confiance est tout à fait compatible avec l'holocratie. Même si elle n'était pas présente au début de l'entreprise, il y avait déjà une réflexion autour de cela. Nous ne voulions pas être une « entreprise classique ». Cela ne nous semblait pas efficace, ni correspondre à l'évolution de la société.

Néanmoins, nous nous sommes rendus compte au bout d'un moment que cela manquait de cadre. Je me suis documenté, j'ai beaucoup lu et j'ai essayé de réfléchir par moi-même afin d'inventer une nouvelle organisation du travail. J'ai acheté l'ouvrage Holocratie, c'était exactement ce que je cherchais à faire depuis des années. Depuis, tout va mieux : l'organisation s'est améliorée, notre chiffre d'affaires a augmenté (+40 % en 2017, +60 % en 2018), ainsi que notre satisfaction client, le bien-être a augmenté et plein de gens veulent venir travailler avec nous en raison de notre fonctionnement. Quand on met en place ce type d'organisation, il faut aller plus loin que le mode d'organisation. Il faut impliquer les gens dans le résultat de l'entreprise, par exemple via l'intéressement ou l'actionnariat.

Christophe Combelles,
Cofondateur d'Anybox

”

TRAVAIL COLLABORATIF EN RÉSEAU

De quoi parlons-nous ?

Le travail collaboratif en réseau redéfinit en profondeur le fonctionnement de votre organisation. L'entreprise est alors capable de s'organiser autour de réseaux de collaborateurs complémentaires qui peuvent se fédérer spontanément pour répondre à des objectifs ou des projets. L'organisation favorise la prise d'initiative et la constitution de groupes de travail hors des structures hiérarchiques classiques. Cela implique une forte autonomie des collaborateurs et une confiance totale.

Cette nouvelle structure s'appuie sur des outils qui permettent de déployer et soutenir la dynamique de travail collaboratif. Elle nécessite également une réflexion poussée autour de nouveaux espaces de travail et de vos infrastructures SI.

Pourquoi est-ce stratégique ?

- Une entreprise où les collaborateurs sont engagés et moteurs est une organisation capable de proposer de nouvelles idées sur l'offre, le client... Elle est plus agile dans son fonctionnement et plus performante.
- Dans un environnement incertain où les *business model* sont amenés à évoluer, plus une organisation est agile et proactive, plus elle pourra pivoter rapidement pour saisir de nouvelles opportunités et s'adapter aux nouvelles contraintes du marché.
- Les entreprises ne peuvent plus tout miser sur l'innovation interne et doivent s'appuyer sur des systèmes d'innovation ouverts sur l'extérieur. Ces systèmes ouverts permettent de mobiliser la créativité des clients, de communautés d'experts, des partenaires...



QUELQUES ACTIONS PRIORITAIRES

- ➔ **Redéfinissez le rôle du management autant à destination du top management que des managers de proximité :** à ce stade de votre transformation, le manager n'est plus là pour distribuer des tâches ou contrôler. Il devient facilitateur au service de son équipe. Son rôle est de l'accompagner dans l'atteinte des objectifs qu'elle s'est fixée en lien avec la stratégie de l'entreprise. Les compétences humaines du manager deviennent dès lors clés. L'accès au statut de manager ne peut plus être la seule voie de valorisation en interne, d'où la nécessité d'en développer d'autres.
- ➔ **Accélérez le déploiement des *people reviews* pour retravailler les fiches de poste et évaluer les écarts entre les missions existantes et la cible visée :** vous aurez déjà pu lancer vos premières *people reviews* lors du précédent chantier. L'objectif ici est de systématiser l'exercice pour tirer encore plus de valeur du capital humain et identifier les forces et surtout les faiblesses à combler en lien avec la stratégie de l'entreprise.
- ➔ **Mettez en place des outils dédiés pour accélérer le travail collaboratif :** l'entreprise peut accélérer en investissant sur des outils collaboratifs : réseau social d'entreprise, plateformes de partage *via* le cloud, algorithmes pour fluidifier le travail d'équipe (recensement des expertises, optimisation des flux d'informations...). À ce stade, l'organisation historique est refondue au profit d'une nouvelle organisation plus à plat et portée par des outils collaboratifs utilisés par tous les collaborateurs.



● ● ●

► **Favorisez l'auto-gestion des collaborateurs et des modes de pilotage par objectifs collectifs :**

l'automatisation d'un certain nombre de tâches répétitives aura libéré du temps à vos collaborateurs qui pourront se consacrer plus aux projets. Cela sera d'autant plus efficace que la culture du collaboratif sera ancrée. Cette autonomie des équipes les amènera à s'auto-organiser sans attendre les directives de la hiérarchie. D'autre part, les équipes pourront privilégier des objectifs d'exploration (qui concernent le devenir de l'entreprise) à la simple exploitation (qui priorise l'efficacité au quotidien). À vous, dirigeant, de fixer le cadre. À vos équipes de s'organiser en groupes de travail dédiés pour atteindre les différents objectifs collectifs que l'entreprise se fixe.

► **Repensez les espaces de travail en cohérence avec vos nouveaux modes de relation :**

dans une organisation collaborative, c'est à vous de définir le bon équilibre entre l'individu et le collectif, les espaces de travail conventionnels et modulables, les tâches à mener sur site et en télétravail...

► **Encouragez la cooptation afin que vos collaborateurs soient acteurs dans le recrutement de profils adaptés à votre culture d'entreprise :**

cela permet de limiter les risques d'échec dans l'intégration de nouveaux collaborateurs en s'assurant qu'ils pourront s'adapter à ces pratiques. Autre effet bénéfique : la cohésion d'équipe se trouve renforcée dans la mesure où les collaborateurs participent activement à sa composition.

“



Clinitex est spécialisée dans le nettoyage de locaux à usage professionnel. Installée à Lezennes (Nord), l'entreprise, fondée en 1980, compte aujourd'hui 3 500 collaborateurs, dont 150 collaborateurs « supports » pour un chiffre d'affaires de 50 M€. Depuis longtemps, **Clinitex** a instauré des pratiques managériales que l'on retrouve dans celles prônées par « l'entreprise libérée ». Sans nier les parallèles, Édouard Pick, son Directeur général, explique comment l'organisation fonctionne et l'importance de la culture et des valeurs de l'entreprise pour maintenir ce modèle dans le temps.

Vous reconnaissez-vous dans cette dénomination d'entreprise libérée ?

On parle plus de management Montessori aujourd'hui, avec une philosophie simple : « aide-moi à apprendre par moi-même ». Nous donnons tous les outils, la confiance, l'autonomie à nos collaborateurs pour qu'ils apprennent par eux-mêmes. Cela implique le droit à l'erreur et une forte responsabilisation. Notre vision et nos valeurs sont le seul cadre très strict qui définit toutes nos actions.

Comment vous positionnez-vous au sein de l'entreprise ?

Je n'exerce quasiment plus de pouvoir dans l'entreprise. Je me vois plus comme un coach, un gardien de la vision et des valeurs. Le fait de laisser prendre les décisions aux autres fait en réalité prendre beaucoup plus de décisions à tout le monde au sein de l'organisation.

Comment se matérialise le management et en l'occurrence celui des agents de nettoyage ?

Notre chaînage de performance, c'est un collaborateur heureux. S'il est heureux de faire son métier, il fera un client satisfait. Et un client satisfait est un client fidèle. C'est dans ce sens-là qu'on le chaîne, en partant de nos employés.

04.

AMBITION
STRATÉGIQUE N°3
■ ■ ■

■ ■ ■
CRÉEZ PLUS
DE VALEUR
AVEC VOTRE
ÉCOSYSTÈME

3 chantiers
interdépendants
à mener pour
**accélérer
la création
de valeur avec
des partenaires.**



Création
de partenariats



Collaboration au sein
d'un écosystème



Développement de son propre
écosystème

CRÉATION DE PARTENARIATS

De quoi parlons-nous ?

Un partenariat consiste à nouer une relation privilégiée avec un autre acteur afin de réaliser des objectifs communs sur du moyen-long terme. Il peut avoir plusieurs fins : remonter dans la chaîne de valeur, mutualiser des coûts, donner une nouvelle dimension à vos offres, construire une nouvelle offre, atteindre de nouveaux clients, disposer de nouveaux talents, de nouvelles expertises et savoir-faire...

Il peut se construire avec différents types d'acteurs : entreprises, acteurs institutionnels, clients... L'important est que le partenariat soit nourri de projets, d'échanges et de partage. La valeur (financière, réputationnelle, technologique...) doit être répartie de manière équitable.

Pourquoi est-ce stratégique ?

- Les partenariats permettent d'aller plus vite dans beaucoup de domaines : accès à certaines technologies, à certains marchés, à certaines compétences...
- Ils permettent de mutualiser les risques et donc de les diminuer dans un contexte où les lignes peuvent bouger rapidement, alors que vous ne disposez pas nécessairement des ressources pour investir. Ils permettent également de bénéficier des effets d'expérience du partenaire.
- Les sources d'innovation sont multiples et ne viennent pas nécessairement de l'intérieur de l'entreprise. Aller chercher des idées à l'extérieur auprès de partenaires peut générer d'importants gains de temps, et démultiplier la créativité et les pistes d'innovation.



QUELQUES ACTIONS PRIORITAIRES

➤ **Définissez les différents types de partenariat à construire** : l'important dans une politique de partenariat est de s'accorder sur une typologie en fonction des objectifs à poursuivre : coopération technique, financement, co-investissement, ressources partagées, conquête de marché à l'export, etc. Prenez le temps de définir ce qu'est un partenariat réussi pour vous. Afin d'assurer succès et pérennité, un partenariat doit être régi par des objectifs clairs, un investissement mutuel constant et l'envie de se soutenir. La contractualisation sera l'étape qui donnera le cadre de travail.

 [Voir fiche pratique 3 sur notre site](#) 

➤ **Communiquez sur votre vision stratégique et travaillez votre marque pour être attractif auprès de partenaires potentiels** : le travail de marque est souvent mis en avant pour les clients et les collaborateurs. Pour autant, une stratégie de marque efficace peut avoir des effets très bénéfiques pour attirer les bons partenaires. Plus votre marque sera forte et porteuse de valeurs et d'une vision différenciante, plus vous serez en capacité de séduire des partenaires qui s'y reconnaîtront. Il y a, par conséquent, tout un travail pour bien poser le territoire de marque de l'entreprise et définir la typologie des partenaires à attirer.





Initiez une veille ciblée sur de possibles partenaires avec une vision large à la fois dans votre secteur et région, mais également à l'extérieur de votre zone de confort.

Des partenariats peuvent être créés avec des entreprises qui ne vous ressemblent pas en termes de taille, de secteur ou de chiffres d'affaires. Vous pouvez construire des partenariats avec des entreprises, des ONG, des universités, des acteurs financiers, des clients, des fournisseurs... L'important est de savoir ce que vous recherchez au sein d'un partenariat et ce que votre entreprise est prête à offrir. Vous appuyer sur des ressources externes peut être utile dans cette recherche.



Développez une culture du partenariat au sein de toute l'entreprise : tout partenariat n'a pas forcément une vocation uniquement business. Il peut porter sur d'autres aspects (compétences, formation, partages d'expérience...). Ainsi, plusieurs services peuvent trouver pertinent de créer des partenariats qui leur seront plus spécifiquement utiles. Vous serez à la manœuvre pour les partenariats stratégiques, mais pas pour tous les autres. À vous d'instaurer cette ouverture vers l'extérieur au sein de votre entreprise pour encourager une politique de partenariat ambitieuse et montrer l'exemple sur les premiers à monter.

“



Fondée en 1999, **SDTech Groupe** est une PMI experte dans le traitement à façon et la caractérisation des poudres industrielles. Basée à Alès (Occitanie), l'entreprise, fondée par Jalil Benabdillah et Aziz Ait Amer, compte aujourd'hui une quarantaine de collaborateurs pour un chiffre d'affaires d'environ 2 M€. **SDTech Groupe** a cherché à construire, dès sa création et sous l'impulsion de son Président directeur général, un environnement partenarial solide à dimension internationale.

Comment avez-vous établi votre politique de partenariat ?

Il s'agit d'une stratégie réfléchie et structurée. Avant même la création de l'entreprise, nous avons innové dans nos propositions de partenariat. Nous avons approché des groupes internationaux leaders dans leur domaine de compétences. Il fallait construire et roder le discours pour les intéresser et leur raconter une histoire à laquelle ils souhaitaient adhérer. Nous n'avons pas les moyens d'acheter des équipements à plus de 100 000€. Il fallait donc enclencher le système à travers des partenariats industriels.

Nous avons consulté les 2 plus grands constructeurs mondiaux de broyeurs et avons essayé de leur vendre ce partenariat. Notre argumentaire était le suivant : nous sommes petits, mais multisectoriels. Nous travaillons pour toutes les industries. Ce sont vos cibles et nous pouvons être le thermomètre industriel et économique de vos marchés.

Le partenariat n'est pas un process commercial chez nous mais une véritable culture. Il fallait définir le mot « partenariat » : réfléchi, concret, évalué, rédigé et s'inscrivant sur le long terme. Ce partenariat se doit d'être cadré, voire avec des ramifications juridiques, avec des objectifs, des moyens et un vrai contrat.

Nous ne pouvons pas être partenaire de tout le monde. Nous avons fait des choix et à ce titre nous nous sommes coupés de partenaires potentiels. Les premiers partenaires nous ont permis d'asseoir notre crédibilité et d'en attirer d'autres. Chaque année, il y a des séminaires pour échanger autour des indicateurs qualitatifs et quantitatifs : retour sur les publications, participations à des journées techniques et scientifiques ou à des prises de parole communes, participation conjointe à des salons...

**Jalil Benabdillah,
Cofondateur de SDTech Groupe**

”

COLLABORATION AU SEIN D'UN ÉCOSYSTÈME

De quoi parlons-nous ?

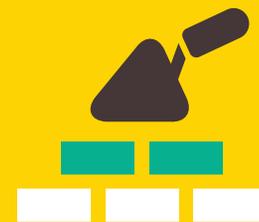
Un écosystème est un système ouvert regroupant des entreprises de différents secteurs. La notion n'est pas neuve, mais c'est une réponse efficace à la nouvelle donne des marchés où frontières, usages et acteurs peuvent changer rapidement.

Contrairement aux filières, les écosystèmes sont évolutifs. Il n'y a pas un donneur d'ordres avec un tissu de sous-traitants organisés par rangs hiérarchisés. De fait, le *business model* autant que les membres des écosystèmes ne sont pas arrêtés.

L'objectif d'un écosystème est de placer le client au cœur et de maximiser sa satisfaction et la valeur créée pour lui. Tout écosystème est organisé autour d'une entreprise pivot dont le rôle est de piloter les relations et le partage de la valeur au sein de l'écosystème. L'innovation en est souvent la pierre angulaire.

Pourquoi est-ce stratégique ?

- Les frontières entre domaines d'activité deviennent poreuses. Deux facteurs jouent notamment : la réduction des barrières à l'entrée dans beaucoup de secteurs et l'évolution des usages qui redistribuent les cartes entre concurrents. Cela ouvre des opportunités et des menaces : opportunité d'innover et de produire plus de valeur, menace d'être vite dépassé, voire remplacé.
- La possibilité de faire seul va devenir de moins en moins envisageable pour les entreprises, surtout les PME et ETI, compte tenu de la nécessité d'aller vite et de la prise de risque nécessaire pour rester dans le nouveau *tempo* des marchés.



QUELQUES ACTIONS PRIORITAIRES

- **Identifiez les écosystèmes pertinents et structurés dans lesquels vous insérer et collaborer :** grâce à votre politique de partenariat, vous aurez précisé la valeur que vous pouvez apporter à des partenaires externes. Capitalisez sur ces premières expériences afin de déterminer les écosystèmes existants ou émergents dans lesquels votre entreprise pourrait apporter une valeur ajoutée. Identifiez également ceux qui pourraient vous permettre d'en créer davantage, grâce à un effet d'entraînement via des synergies clients par exemple. Travaillez enfin l'alignement de votre vision stratégique avec celle de l'écosystème choisi pour maximiser vos chances d'intégration.
- **Nommez un responsable en charge de piloter la collaboration au sein de l'écosystème :** cette personne est en charge d'identifier les meilleurs écosystèmes à intégrer compte tenu des ambitions stratégiques de l'entreprise. Son rôle est d'être l'interface des écosystèmes sélectionnés et d'assurer la bonne coordination avec les différentes parties prenantes internes et externes. Pour cela, elle doit bénéficier d'un mandat fort et clair en interne. Elle doit pouvoir prendre du recul par rapport au quotidien et ne pas être trop dans l'opérationnel afin d'animer les relations avec l'écosystème et faire le lien avec les équipes internes. Les modes de fonctionnement avec les membres de l'écosystème doivent être définis, clairs et partagés en interne avec l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise.



LA DIFFÉRENCE ENTRE UNE FILIÈRE ET UN ÉCOSYSTÈME

Dans une filière classique, la place du donneur d'ordres est établie. La chaîne de valeur est très verticale avec peu de possibilités pour les fournisseurs de la remonter.

L'écosystème est un système plus ouvert, qui dépasse les frontières classiques des domaines d'activités. **Contrairement aux filières, les écosystèmes sont évolutifs : ils sont sur des marchés avec des degrés de maturité différents, où les technologies, les usages, la réglementation... ne sont pas toujours consolidés.** De fait, la *business model* est également évolutif, autant que les membres de cet écosystème.

En outre, le client est au cœur de l'écosystème. Il est fortement impliqué dans l'écosystème et ses relations ne s'arrêtent pas au donneur d'ordre, comme au sein de la filière.

Une entreprise, même appartenant à une filière, peut faire partie d'un ou plusieurs écosystèmes pilotés par une entreprise pivot. Celle-ci a un rôle de pilotage de la répartition de la valeur, d'animation des relations au sein de l'écosystème, de réorientation des objectifs de l'écosystème avec une possible reconfiguration de l'écosystème.

L'entreprise souhaitant participer à un écosystème met en avant certains de ses atouts (clients, technologies, connaissance du marché, présence géographique...).

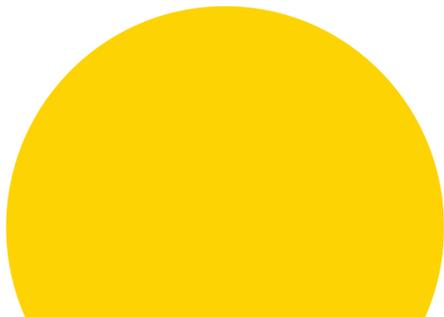
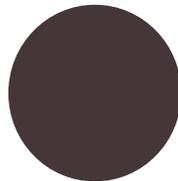
Cela nécessite de diversifier son champ de compétences. L'exemple le plus fréquent est de déployer une technologie dans d'autres secteurs d'activités pour répondre à un besoin non couvert.

Une fois le marché bien identifié, l'entreprise pivot peut faire le choix de structurer davantage l'écosystème, et d'être plus sélective concernant l'entrée de nouveaux partenaires.



➔ **Augmentez la capacité de toute votre entreprise à s'ouvrir sur l'extérieur** : participer à un écosystème implique que l'entreprise soit ouverte sur l'extérieur. Votre réussite au sein de l'écosystème et le rôle que vous pouvez y jouer dépendent des moyens que vous mettrez à disposition. Ces investissements peuvent prendre plusieurs formes : humains (ex. : ressources humaines partagées, expertise spécifique mise à disposition), financiers (ex. : co-investissement), technologiques (ex. : partage de données). L'important est de savoir comment s'interfacer avec les membres de l'écosystème, de définir le ROI des investissements consentis et de piloter la valeur créée au sein de l'écosystème.

➔ **Développez votre capacité à partager des données** : la data est absolument fondamentale dans la réussite d'un écosystème. Toutes les entreprises s'en nourrissent aussi bien pour améliorer leurs offres respectives que pour mieux comprendre comment participer à l'effort collectif. Chaque entreprise met à disposition des données clients et de vente en lien avec son domaine d'activité. La connaissance client au global s'en trouve renforcée au sein de l'écosystème. Il est donc important que votre entreprise dispose d'une architecture de systèmes d'information (SI) capable de s'interfacer avec des partenaires, voire qui permet d'ouvrir une partie de vos données sur l'extérieur grâce à des API.



DÉVELOPPEMENT DE SON PROPRE ÉCOSYSTÈME

De quoi parlons-nous ?

Développer votre propre écosystème est une étape critique : vous prenez le rôle d'entreprise pivot. Arriver à cette étape peut prendre plusieurs années. Elle requiert d'avoir établi une politique de partenariat forte, et bien sûr de savoir évoluer au sein d'un écosystème et de collaborer avec un grand nombre de partenaires.

Ces 2 prérequis sont des fondamentaux sur lesquels s'appuyer, mais l'essentiel réside dans la capacité de votre entreprise à piloter son propre écosystème autour d'un projet partagé et structuré : juste répartition de la valeur avec les partenaires, capacité d'innovation permanente, structure organisationnelle agile, architecture SI ouverte, maintien de la confiance, animation de la communauté...

Pourquoi est-ce stratégique ?

- Développer votre écosystème vous permet de capter plus de valeur et d'orienter les actions de l'écosystème au service de votre vision stratégique.
- Le pilotage d'un écosystème vous permet de maintenir votre entreprise dans un état d'innovation permanente, de questionnement et ainsi de mieux anticiper et saisir les opportunités marché qui se présentent.
- Le pilotage de l'écosystème vous permet de préempter les meilleures ressources, compétences et technologies. Cela met l'entreprise pivot en position favorable pour verrouiller la relation client.



QUELQUES ACTIONS PRIORITAIRES

- ➔ **Créez une gouvernance de l'écosystème** : établir une gouvernance vous permettra de cadrer et prioriser les projets, ainsi que de réorienter les efforts de développement. Plutôt que de vouloir associer tous les membres de l'écosystème, vous pouvez vous focaliser sur les partenaires stratégiques, ceux dont les atouts sont incontournables pour la réussite de l'écosystème. Assurez-vous néanmoins d'associer les autres partenaires, soit par des rendez-vous ponctuels, soit par du partage d'informations.
- ➔ **Travaillez le territoire et la stratégie de marque de l'écosystème** : le choix de la marque peut s'avérer crucial pour un écosystème. Trois options sont possibles :
 - les marques des acteurs de l'écosystème ont peu d'impact, d'où la création d'une marque bannière ;
 - l'écosystème peut s'agréger autour d'un leader qui met à disposition sa marque forte pour brander les actions de l'écosystème ;
 - l'écosystème regroupe plusieurs leaders qui ne s'entendent pas sur la marque bannière à activer d'où la nécessité d'en créer une plus « neutre ».
- ➔ **Intégrez le client direct et/ou final dans la réussite de l'écosystème** : il convient d'identifier un noyau dur de clients à mobiliser et à former afin que leurs contributions soient le plus efficace possible pour l'écosystème, qu'elles portent sur la conception ou l'amélioration de l'offre. Plus le client devient une ressource pour l'écosystème, plus la question du partage de la valeur avec lui se pose et plus il convient de bien poser sa rétribution.



L'EXEMPLE DE L'ÉCOSYSTÈME H2X

Tout commence lorsque l'association Escolar Breizh sollicite Armor Meca (PME dans l'usinage de pièces complexes) pour le *sponsoring* de sa voiture de course fonctionnant à l'énergie solaire. De cette rencontre, Stéphane Paul, ancien Directeur général adjoint d'Armor Meca, Fondateur de **H2X**, décide de lancer le projet de développer une voiture solaire citadine avec une autonomie suffisante pour assurer une mobilité propre en ville. Face au problème de l'autonomie et des infrastructures nécessaires pour recharger les véhicules, une pile à hydrogène est ajoutée pour compléter l'énergie solaire. L'autonomie s'établit alors autour de 1 000 km.

Deux problèmes subsistent pourtant : l'industrialisation coûteuse de la voiture et les infrastructures à mettre en place pour produire l'hydrogène.

L'objectif est alors de créer un écosystème, baptisé **H2X**, sur deux niveaux pour :

- produire et gérer la maintenance des voitures solaires ;
- produire l'hydrogène grâce aux énergies renouvelables pour alimenter les piles.

L'écosystème **H2X** s'appuie sur des partenaires très variés :

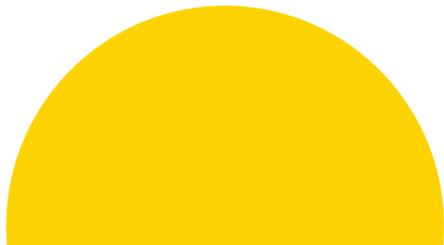
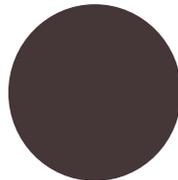
- pour la production de la voiture et le développement de la solution de mobilité :
 - **Gazelle Tech**, qui développe un châssis ultra léger en matériaux composites ;
 - **Anleg et SLS**, pour leur savoir-faire en électrolyseurs et piles à combustible ;
 - **l'Université de Bretagne Sud, l'Université de Compiègne, l'ISEN et des startups comme YogoKo** pour travailler sur la partie véhicule en conduite autonome ;
- pour la production d'hydrogène et la recharge des piles :
 - **les Régions et les Métropoles**, avec par exemple la Bretagne et la Métropole de Rennes, qui vont installer des usines de production d'hydrogène.



➡ **Définissez la stratégie commerciale, de communication et de marketing de l'écosystème** : il faut avoir une vision globale de l'offre de l'écosystème et identifier les synergies au niveau des canaux de vente (mutualisation des forces de vente...) et des moyens marketing (bases de données partagées...) entre les différents partenaires. Charge à l'entreprise pivot de définir le discours marketing commun et de venir en appui de la valorisation des contributions de chacun.

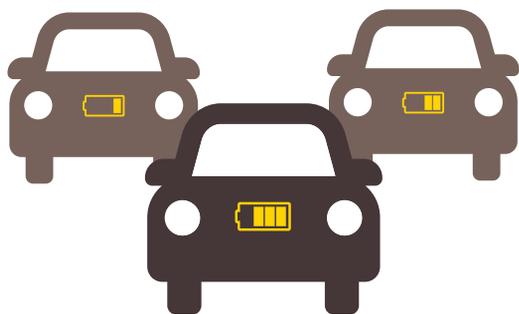
➡ **Définissez la stratégie data et pilotez le partage de la donnée au sein de l'écosystème dans un système ouvert** : l'entreprise pivot doit encourager au maximum le partage de données au sein de son écosystème. Pour cela, elle doit veiller à l'interopérabilité des outils au sein de l'écosystème et potentiellement orienter certains choix de solutions techniques (CRM, *data lake*...).

➡ **Formalisez le partage de la valeur et les modes de contractualisation** : plus l'écosystème est dense, plus les questions de partage de la valeur et de propriété intellectuelle seront centrales. Plusieurs éléments permettent de gérer cette situation. Tout d'abord, la confiance doit être un pilier de l'écosystème. Deuxièmement, la contractualisation doit refléter le point d'équilibre entre la prudence nécessaire dans les initiatives collaboratives et l'envie de contribuer et donc de partager des éléments parfois sensibles. Troisièmement, le bon fonctionnement de l'écosystème repose sur une règle de juste répartition de la valeur créée.



ÉCOSYSTÈME H2X

PARTIE DÉDIÉE À LA PRODUCTION,
L'EXPLOITATION ET LA MAINTENANCE
DES VOITURES SOLAIRES



Voiture solaire et à pile hydrogène

Partenaire
Pile
à combustible

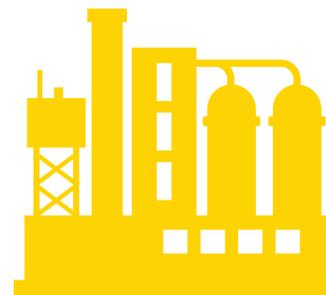
Partenaire
Coach
numérique

Partenaire
Châssis

L'EXEMPLE DE
L'ÉCOSYSTÈME
H2X

ÉCOSYSTÈME H2X

PARTIE DÉDIÉE À L'ALIMENTATION
DES PILES À HYDROGÈNE VIA
L'INSTALLATION ET L'EXPLOITATION
D'USINES DE PRODUCTION
D'HYDROGÈNE



Usine de production d'hydrogène

Revend l'hydrogène
en surplus :
1 Kg = 10 €

Peut alimenter d'autres sources
nécessitant de l'hydrogène :
bâtiments, maisons...



Pile à hydrogène

AMBITION STRATÉGIQUE N°4



05.



PASSEZ
DE LA VENTE
D'UN PRODUIT
À CELLE D'UNE
PERFORMANCE

3 chantiers
interdépendants
à mener pour
**faire évoluer
votre offre
vers la vente
d'une performance
centrée sur
la satisfaction
client.**



Développement
d'un bouquet d'offres



Développement d'une solution
intégrée avec engagement
de moyens



Développement d'une solution
intégrée avec engagement
de performance

DÉVELOPPEMENT D'UN BOUQUET D'OFFRES

De quoi parlons-nous ?

Un bouquet d'offres regroupe plusieurs produits et services provenant de différents secteurs et activités. Chaque produit ou service supplémentaire renforce l'attractivité du bouquet.

Une offre = combinaison de produit(s) + service(s) d'un même secteur

Un bouquet d'offres = combinaison de produit(s) + service(s) de secteurs et activités différents

Le bouquet d'offres doit être différenciant par rapport à l'offre de référence en place sur le marché visé. Si tous vos concurrents proposent la même formule que vous, alors le bouquet d'offres devient l'offre de référence sur le marché et n'apparaît plus comme original. Le bouquet d'offres est particulièrement approprié sur les marchés où les clients recherchent une logique de guichet unique.

Pourquoi est-ce stratégique ?

- Les clients consomment des produits et services pour trouver des réponses à leurs besoins et problèmes. Plus ils sont complexes à adresser, plus les clients vont privilégier les bouquets d'offres qui apportent des solutions plus pertinentes à leurs problèmes.
- Le client recherche non pas le « plus », mais le « mieux ». Le client veut de moins en moins faire le travail de combiner différents produits et services pour satisfaire ses besoins. Il attend qu'on lui propose la formule la plus adaptée à ses besoins.
- La tendance s'est clairement installée du passage du produit à l'usage. Les clients deviennent moins attachés à la propriété et privilégient désormais l'accès à l'usage.



QUELQUES ACTIONS PRIORITAIRES

- ➔ **Cherchez de nouvelles sources de création de valeur :** pour identifier des pistes de produits ou services à intégrer dans votre offre actuelle, vous pouvez repartir de votre proposition de valeur pour voir comment la rendre encore plus forte auprès de vos clients. Vous pouvez aussi repartir des irritants clients observés. Ce travail préliminaire sera utile pour identifier les leviers que vous devrez activer en priorité afin de créer un bouquet d'offres performant et qui vous différenciera de la concurrence.
- ➔ **Élaborez le bouquet comme une offre à part entière :** la structuration de votre bouquet sera essentielle à sa réussite. C'est pour cela qu'il est important que vous élaboriez un *business plan* dédié, avec des ressources financières et humaines, une stratégie marketing et de commercialisation spécifiques.
- 👁️ **Voir fiche pratique 4 sur notre site** ➔
- ➔ **Évaluez vos capacités internes pour déployer ce nouveau bouquet :** un bouquet d'offres est un investissement important et qui peut être dimensionnant pour votre entreprise. Il est donc essentiel d'évaluer votre capacité à créer ce bouquet seul, surtout si certains composants sont éloignés de votre cœur de métier. L'alternative peut être de monter ce bouquet avec un ou plusieurs partenaires, ce qui requiert toutefois une très forte confiance et une expérience de collaboration en commun et un savoir-faire pour travailler en écosystème.



QUELQUES EXEMPLES DE BOUQUETS D'OFFRES

Les bouquets d'offres peuvent prendre des formes très variées :

- combiner des services bancaires, de l'assurance et de la téléphonie ;
- combiner de la téléphonie, l'accès à internet et à la télévision ;
- combiner la fabrication d'une voiture, des services de financement, d'assurance et d'entretien ;
- combiner la production de machines et des services d'ingénierie de projet ;
- combiner des services d'installation de matériels et de maintenance ;
- combiner des services informatiques et du conseil en stratégie ;
- combiner des services de nettoyage, de jardinage et de bricolage à destination des entreprises ;
- combiner un supermarché et un service de restauration.

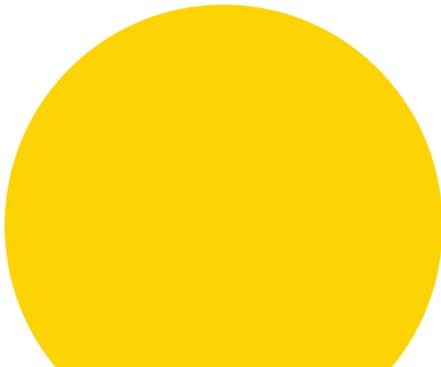
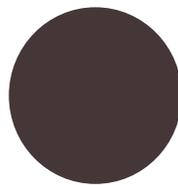


Logique de guichet unique



Testez l'offre auprès de quelques clients : le risque porté par la création d'un bouquet d'offres peut être important, surtout si vous engagez des ressources financières substantielles. Ainsi, le tester auprès de quelques clients (clients fidèles, nouveaux segments de clientèle, clients à fort potentiel...) vous permettra d'avoir un retour d'expérience rapide et de minimiser les risques. D'une manière générale, plus vous mobiliserez vos clients lors des différentes phases de l'élaboration de votre bouquet (de la conception à son déploiement), plus vous pourrez intégrer leur *feedback* et ainsi sécuriser la réussite de votre nouveau bouquet d'offres.

Pensez votre bouquet de manière évolutive : il ne faut pas vous imaginer que la structuration de votre bouquet est définitive une fois lancée. Le plus important est qu'il soit commercialisable auprès d'une première cible de clients test. Vous allez ainsi acquérir un effet d'expérience qui vous sera utile pour adapter votre bouquet autant sur le fond que sur la forme, ajouter des services additionnels pour en enrichir la valeur... D'où la pertinence d'une stratégie de collecte et d'analyse de données qui alimentera votre réflexion. Vous pouvez également penser plusieurs niveaux de bouquets d'offres, en fonction de votre segmentation clients et ne commercialiser certaines formules de bouquets qu'auprès de certains clients premium.



SOLUTION INTÉGRÉE AVEC ENGAGEMENT DE MOYENS

De quoi parlons-nous ?

Une solution intégrée avec engagement de moyens entérine le passage du produit à l'usage. À la différence du bouquet d'offres, les composants sont totalement intégrés et indissociables par le client. Avec la solution intégrée, on dépasse la logique du guichet unique pour proposer une expérience enrichie (voir l'exemple en page 89-91).

Un bouquet d'offres = simple combinaison de produit(s) + service(s) de secteurs et activités différents

Une solution intégrée avec engagement de moyens = combinaison avec modification des produits et services de secteurs et activités différents pour renforcer leur intégration et leur interdépendance

Deux options sont possibles pour élaborer cette solution intégrée : soit une concentration de tous les composants de la solution en interne, soit le recours à des partenaires stratégiques ou un écosystème.

Pourquoi est-ce stratégique ?

- Le client est de moins en moins prêt à acheter s'il n'a pas un minimum de garantie sur le résultat ou la performance de l'offre proposée.
- Votre capacité à apparaître comme l'interlocuteur unique et le plus pertinent pour un problème complexe à plusieurs dimensions sera le meilleur moyen pour conquérir et fidéliser vos clients.
- Les modes de paiement en continu, de type abonnement, permettent une relation client plus dense et une meilleure acceptation d'un coût potentiellement plus élevé.



QUELQUES ACTIONS PRIORITAIRES

- ➔ **Définissez les contours de la solution :** il est nécessaire de bien poser le *business plan* de la solution intégrée envisagée, d'autant que cette démarche est encore plus exigeante que le bouquet d'offres. L'entreprise devra définir les composants nécessaires à l'élaboration de la solution et surtout les maillons essentiels à développer pour renforcer l'interdépendance entre les composants. C'est ici que se joue toute la difficulté et la différence entre la solution intégrée et le simple bouquet d'offres.
- ➔ **Intégrez le client dans la solution :** l'implication des clients doit se faire en amont en partant de leurs besoins et irritants, mais aussi en aval dans la mesure où ils participeront à l'efficacité de la solution proposée par la bonne utilisation qu'ils en feront et les données d'usage que vous pourrez retirer⁽¹⁾. Afin d'optimiser leur contribution, il est essentiel de les former et de les accompagner, surtout si la solution est relativement complexe.
- ➔ **Attirez les meilleurs partenaires :** vous pouvez directement sourcer vos partenaires en fonction de leur expertise et de leur capacité à s'interfacer techniquement et humainement avec votre entreprise et votre solution. Vous pouvez également attirer à vous des partenaires intéressés par votre projet et son territoire de marque. Il revient à l'entreprise pivot de coordonner, contractualiser et prototyper avec les partenaires pour faire émerger la solution et poser les règles de mutualisation des risques et des efforts.

⁽¹⁾ Cela permettra aussi de préparer le passage à l'engagement de performance (voir page 86).



SOLUTION INTÉGRÉE AVEC ENGAGEMENT DE PERFORMANCE

De quoi parlons-nous ?

Le déploiement d'un engagement de performance demande une parfaite maîtrise de votre solution. La différence avec l'engagement de moyens est que la performance délivrée conditionne le paiement du client. Si celle-ci n'est pas mesurée telle que prévue dans la promesse de valeur, le client est en droit de ne pas payer. Votre modèle de rémunération est donc mis sous forte pression. La solution intégrée avec engagement de performance pose ainsi plusieurs défis :

- maîtriser parfaitement l'efficacité de votre solution afin de pouvoir poser et partager avec vos clients des indicateurs pertinents d'évaluation de la performance attendue ;
- savoir mesurer cette performance en récupérant les datas d'utilisation ;
- intégrer le client et le transformer en ressource tant il aura un rôle clé dans l'efficacité de la solution.

Pourquoi est-ce stratégique ?

- Les entreprises capables de proposer ce type de solutions auront plusieurs longueurs d'avance par rapport à leurs concurrents.
- L'expérience et la satisfaction client ont pris une telle importance que les clients n'accepteront plus demain de payer si la performance n'est pas tout le temps au rendez-vous.
- La création de valeur se fera de plus en plus sur l'expérience client et sur votre capacité à répondre aux différents besoins existants et latents de vos clients dans la durée.



QUELQUES ACTIONS PRIORITAIRES

- ➔ **Maîtrisez la performance de tous les composants de la solution intégrée, séparément et collectivement :** un engagement de performance requiert une parfaite continuité dans la qualité et l'expérience sur l'ensemble de la solution. Cela implique de connaître le comportement de tous les composants individuellement et entre eux. Toute solution combine typiquement du produit et du service. Pour les produits, il s'agit de maîtriser leur comportement dans différents contextes d'usage, de localisation, d'exploitation... Pour les services, il s'agit de vous assurer de l'adéquation totale entre l'engagement initial et le service rendu en termes d'échéances et de qualité. Cette maîtrise de la performance de la solution doit s'exercer sur la totalité du parcours client.
- ➔ **Lancez un pilote sur un périmètre restreint :** le passage à l'engagement de performance est aussi puissant vis-à-vis du client que risqué pour votre entreprise. Conditionner le paiement à la satisfaction client est un engagement fort. D'où la nécessité de tester cette offre auprès d'un *pool* de clients limité et bien sélectionné et sur une période de temps réduite. L'objectif est de déceler les défaillances potentielles dans le fonctionnement de la solution et de recenser tous les problèmes possibles et solutions à apporter. L'enjeu est aussi de pouvoir affiner les indicateurs d'évaluation de la performance pour maximiser les chances de réussite.



Intégrez le client et le transformez en une ressource essentielle pour assurer la performance de la solution :

il est illusoire de penser pouvoir assurer la performance de la solution sans inclure et former le client (cf. chantier « co-production de l'offre »). C'est encore plus vrai dans les services, où la performance est parfois moins tangible. Une partie de la valeur délivrée par la solution sera nécessairement du fait du client final.

S'appuyez sur un écosystème pour élaborer et déployer votre solution intégrée :

cet engagement de performance sur une solution intégrée semble peu accessible à une PME ou une ETI compte tenu de tous les composants à intégrer, mais aussi de la cadence technologique à suivre. Le recours à un écosystème semble incontournable. Son animation sera très prenante, mais vous permettra d'accéder à des composants qu'il serait coûteux et long d'intégrer en interne (cf. chantier « développement de votre écosystème »).

Préparez votre organisation à l'impact que cette solution aura sur la commercialisation et la gestion du risque :

l'engagement de performance va totalement bouleverser votre *business model*. Sur la commercialisation, il s'agit de repenser le pilotage des équipes commerciales (KPIs, incentives). Par exemple, leurs primes sont-elles liées à la performance mesurée ou à l'acte de vente ? Enfin, cet engagement est déterminant pour l'entreprise. D'où un travail à mener sur le pilotage du risque financier afin de limiter les niveaux de risque sur le portefeuille clients.

L'EXEMPLE D'UN CABINET DE FUSION-ACQUISITION

L'engagement de performance nécessite une très bonne coordination et intégration entre les différents composants. Le non-respect de ces engagements se traduira, *a minima*, par un non-paiement du client, voire des pénalités. D'où la mise en œuvre d'un système vous permettant de surveiller l'évolution de chaque composant et de leurs interactions les uns avec les autres, ainsi que celles entre le client et chaque composant.

Un cabinet de fusion-acquisition pourrait, dans un premier temps, constituer un bouquet d'offres. Il devient classique sur ce marché d'offrir du conseil en financement. Il pourrait intégrer d'autres offres clés à la réalisation de la fusion-acquisition (notaire, avocat...). Dans ce cas, le périmètre du bouquet se limiterait à la signature du contrat de fusion-acquisition.

Ensuite, une offre de solution intégrée permettrait de viser la satisfaction globale du client et non seulement l'objectif de signature du contrat. Une acquisition s'inscrit toujours dans un objectif stratégique. Le cabinet de fusion-acquisition pourrait, *via* sa solution intégrée, inclure une réflexion amont plus conséquente avec du conseil en stratégie afin de s'assurer que l'acquisition est une réponse pertinente au besoin stratégique identifié. Cette étape pourrait aller jusqu'à réorienter le choix d'acquisition, voire à privilégier d'autres voies de développement que la croissance externe. Le cabinet se différencierait également en proposant la partie intégration de l'entreprise acquise, par exemple *via* du conseil en organisation ou sur l'architecture SI.

Son engagement de performance serait à caler avec des indicateurs « post fusion » en lien avec l'objectif stratégique sous-tendu (amélioration de la rentabilité, conquête de nouvelles cibles clients...). La rémunération pourrait se passer en plusieurs temps : une première fois à l'issue de la signature du contrat de fusion, puis tous les ans en fonction des objectifs fixés avec une dernière partie une fois l'engagement rempli. La prise de risque étant très forte, le cabinet serait en position de facturer davantage au client et se distinguer très fortement de ses concurrents.



UN CLIENT

qui s'adresse à



UN CABINET DE FUSION- ACQUISITION

CONSEIL EN FINANCEMENT

qui le conseille à différentes étapes

L'EXEMPLE D'UN CABINET DE FUSION-ACQUISITION



EN AVAL



- Entreprise de services numériques : pour fluidifier l'intégration des architectures SI



- Conseil en change management : bonne intégration des équipes et une cohabitation des cultures d'entreprise



EN AMONT



- Conseil en stratégie : préciser les besoins de l'entreprise acquéreuse et affiner les objectifs d'une acquisition par rapport à la stratégie de l'entreprise



- Cabinet de notaires



- Cabinet d'avocats

ET

POUR CONCLURE

06.

L'ambition de ce guide pratique est de vous donner envie, ainsi que les clés pour transformer votre entreprise et vous mettre sur la voie du succès.

Vous l'aurez compris : nous privilégions une transformation globale et systémique. Compte tenu de ces ambitions, quelques précautions s'imposent.

Tout d'abord, **il est fondamental d'établir vos priorités**. Ouvrir trop de fronts simultanément va saturer votre bande passante et risque de mettre en échec votre projet de transformation. Il est nécessaire de trouver le bon équilibre entre le quotidien à assurer et les projets nécessaires pour transformer votre entreprise dans le nouveau contexte digital.

Autre point, **vous devez réfléchir sur le temps long**. Certains chantiers seront menés rapidement et à coûts limités. D'autres demanderont plus d'investissements humains et/ou financiers et n'aboutiront qu'après de longs mois, voire des années. En outre, la révolution digitale est une dynamique de long terme et donc votre transformation ne peut être un projet à durée déterminée. Mais plus vous aurez avancé dans votre transformation, plus vous serez en capacité d'appréhender les évolutions à venir et en faire des opportunités pour votre entreprise.

Enfin, pour réussir votre transformation, **votre rôle de dirigeant est central pour impulser la dynamique**. Transformer une entreprise c'est aussi transformer son dirigeant.

Cette matrice a été élaborée pour pouvoir s'adapter à votre contexte.

À vous donc de vous en emparer pour l'adapter à vos problématiques.

QUI SOMMES- NOUS ?

LISTE DES CONTRIBUTEURS & REMERCIEMENTS

Ce guide a été co-rédigé par **Bpifrance Le Lab** et **IDStrat**.

Le groupe de travail pour mener la réflexion était constitué de :

- **David Martin**, Directeur du conseil IT, Ippon Technologies ;
- **Elise Tissier**, Directrice, **Bpifrance Le Lab** ;
- **Frank Benedic**, Fondateur, IDStrat ;
- **Thierry Herbin**, *Business developer*, Visiativ ;
- **Vivien Pertusot**, Chef de projet, **Bpifrance Le Lab**.

Nous tenons également à remercier: **Julien Etienne**, Consultant chez Valuego Consulting ; **Sylvie Gamet**, Fondatrice de Nowall Innovation ; **Louis-Alexandre Louvet**, Partner chez ISlean consulting ; **Thierry Majorel**, Responsable innovation & digital experience chez BPI Group ; **Nicolas Mathieu**, Consultant chez Islean consulting ; **Anne-Hélène Nicolas**, Fondatrice et Présidente directrice générale d'innovatys consulting ; **Nathalie Olivier**, Fondatrice de RH Conseil PME ; **Nicolas Pauthier**, Fondateur et Président directeur général de Cirius Digital ; **Valérie Quinault**, Fondatrice d'Astrea et **Romain Seingier**, Directeur entreprise chez iProspect.

Nous remercions les dirigeants qui ont accepté de partager leurs expériences : **Jalil Benabdillah**, Président directeur général SDTech Groupe ; **Bruno de Chaisemartin**, Président de Supermetal ; **Christophe Combelles**, Cofondateur d'Anybox ; **Sylvie Guinard**, présidente de Thimonnier ; **Benoît Lahaye**, Directeur du réseau d'Attila ; **Cyril Muntzer**, Fondateur et gérant d'Ax'eau ; **Stéphane Paul**, fondateur de H2X ; **Édouard Pick**, Directeur général de Clinitex ; **Richard Raulic**, Fondateur et Président directeur général d'Absyss ; **Christophe Rippert**, Fondateur et Président directeur général d'Happy End ; **Martin Sauer**, Directeur digital chez Manutan jusqu'en juin 2018 ; **Eléonore Testu**, Responsable marketing et communication d'Absyss ; **David Tuchbant**, Président d'Identicar ; **Jonathan Tuchbant**, Directeur général délégué d'Identicar et **Anne Vetter-Tifrit**, Présidente de Velum.

CO-ÉCRIT AVEC FRANK BENEDIC



Frank Benedic, Fondateur d'IDStrat et expert *emlyon business school*.

Frank Benedic a une expérience professionnelle de 20 ans en conseil en stratégie et en direction d'entreprises. Fondateur d'IDStrat, il intervient auprès de comités de direction (notamment de PME et d'ETI) pour les accompagner dans le pilotage stratégique de leur entreprise et dans la gestion de leurs projets de transformation.

Ancien dirigeant d'une PME, Frank est aussi entrepreneur et a lancé en 2014 avec son frère la société « les 2 frères tartinés » qui crée, fabrique et commercialise des recettes à tartiner originales pour l'apéritif.

Frank est enfin expert *emlyon business school*. Il anime l'Action Tank ETI dédié aux problématiques de transformation des ETI et intervient dans de nombreux programmes dédiés aux dirigeants (*Executive MBA*, *DUA*...) sur les problématiques de stratégie, transformation digitale, nouveaux *business model* et innovation.

De ses expériences, son vécu de dirigeant et d'entrepreneur, et son parcours professionnel, Frank a acquis la conviction que la stratégie nécessite une triple approche : **analytique, créative et pragmatique.**



ZOOM SUR IDStrat

IDStrat est un cabinet de conseil en stratégie qui accompagne les dirigeants pour améliorer la performance de leur entreprise et créer de nouvelles sources de valeur.

Coaching, animation de séminaires de réflexion stratégique, audits, pilotage de projets de transformation... La palette de nos offres est large et nous intervenons toujours dans une dynamique de co-production et de transfert de savoir-faire aux équipes.

BPIFRANCE LE LAB EN QUELQUES MOTS

Bpifrance Le Lab est un laboratoire d'idées lancé en mars 2014 pour « faire le pont » entre le monde de la recherche et celui de l'entreprise.

Bpifrance Le Lab est un agitateur d'idées pour **Bpifrance** et les dirigeants d'entreprises, de la PME à l'ETI.

Bpifrance Le Lab décrypte les déterminants de la croissance et éclaire les chefs d'entreprises dans un monde de ruptures à la fois économiques, sociétales et environnementales, avec 2 finalités :

- participer à l'**amélioration des pratiques de financement et d'accompagnement de Bpifrance** ;
- **stimuler la réflexion stratégique** des dirigeants et favoriser la croissance de leur entreprise.

Bpifrance Le Lab s'est doté de sa propre gouvernance, avec un conseil d'orientation composé de personnalités interdisciplinaires et présidé par Nicolas Dufourcq, Directeur général de **Bpifrance**.

Parmi les dernières études éditée par Bpifrance Le Lab :

- « *Le guide pratique de sensibilisation au RGPD* », avril 2018 ;
- le guide pratique « *Marque employeur* », juin 2018.



POUR EN SAVOIR PLUS :

www.bpifrance-lelab.fr

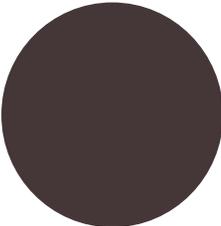
www.twitter.com/BpifranceLeLab



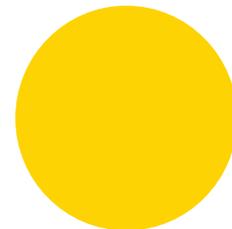
Pour tirer le maximum de ce guide, accompagnez-vous de **la matrice** ↗

Pour passer à l'action, consultez aussi nos 4 fiches pratiques :

- **Fiche 1**
Identifiez les irritants clients ↗
- **Fiche 2**
Cartographiez les instances et rites existants ↗
- **Fiche 3**
Trouvez les bons partenaires ↗
- **Fiche 4**
Créez et imaginez des bouquets d'offres ↗



**SERVIR
L'AVENIR**





Bpifrance

27-31, avenue du Général Leclerc
94710 Maisons-Alfort Cedex
Tél. : 01 41 79 80 00