

LES MATINS DE L'INNOVATION

"CUSTOMER DRIVEN INNOVATION" : COMMENT FAIRE ÉMERGER L'INNOVATION DU MARCHÉ ET POUR LE MARCHÉ ?

MARDI 17 OCTOBRE 2006

Sujet et problématique

Les entreprises accordent de plus en plus d'intérêt aux apports de leurs clients et veulent en tirer parti et profit. « L'innovation est une alliance entre recherche, marketing, instinct, imagination, produit et courage industriel », a dit Antoine Riboud, PDG de DANONE. Aujourd'hui, plus que le marketing, un pilier essentiel de l'innovation est le client. « Customer Driven Innovation » signifie intégration du client dans le process d'innovation.

Le CRM, Customer Relationship Management ou GRC, Gestion de la Relation client c'est l'attention qu'une entreprise porte à ses clients. Cela suppose que l'entreprise connaisse ses clients, qu'elle les différencie en fonction de leurs besoins et de leur valeur, qu'elle les écoute pour mieux les comprendre et qu'elle réponde à leurs besoins en construisant une offre adaptée. Le concept de Customer Driven Innovation revient à appliquer le CRM au service de l'Innovation. Le Client devient un moteur de R&D, de développement de nouveaux produits et services.

Quel rôle joue le concept de Customer Driven Innovation aujourd'hui? Comment permet-il l'innovation? Qu'apporte-t-il de plus que les moyens « classiques » d'innover? Trois entreprises ont répondu à ces problématiques en apportant leur témoignage : iDTGV est une marque de la SNCF qui a su faire émerger une offre innovante de son marché. URBANIA travaille à mettre en œuvre un nouveau mode de gouvernance d'entreprise au cœur duquel se situe le client pour renforcer la capacité de l'entreprise à innover au service de ses clients. Quant à IPSOS Insight, ses techniques et méthodes sont à la pointe de la captation des attentes des clients malgré leur fluctuation permanente.

- « Une offre de voyage innovante au service du client » Madame Maria Harti-Bouri, Directrice Générale, iDTGV

Il y a maintenant deux ans, la SNCF a inventé une nouvelle façon de voyager en lançant iDTGV inspirée du mode de vie des voyageurs, un concept qui permet de profiter de son temps de voyage, selon son humeur et selon son envie. Pourquoi cette offre? Quelques éléments de contexte permettent de situer son origine. L'arrivée des low cost aériennes, et bientôt des premiers concurrents ferroviaires a accru la concurrence de la SNCF. La SNCF a donc besoin de riposter : à court terme en conquérant des parts de marché sur le segment le plus impacté par les low cost, la clientèle loisir occasionnelle 26/59 ans qui utilise peu le train ; et à moyen terme en construisant une offre différenciée qui pérennise les parts de marché de la SNCF.

La réponse de la SNCF est iDTGV : un périmètre d'offre limité pour pouvoir expérimenter de nouvelles idées.

La volonté de la SNCF de tester une nouvelle offre de service est issue d'une stratégie venant à la rencontre des clients. L'offre iDTGV est destinée à un marché de voyages loisirs uniquement. Cette offre part des attentes des clients et des tendances de consommation actuelles : analyse comportementale en situation d'usage en plus de l'écoute client insuffisante à elle-seule pour développer des offres véritablement innovantes.

iDTGV souhaite s'adapter au style de vie des consommateurs et lever les contraintes qui ne leur apportent pas de valeur. Une relation durable est entretenue avec les clients grâce entre autres au contact quotidien du personnel de bord avec les voyageurs : cela constitue un excellent levier de motivation des équipes.

- « Le client, acteur d'une nouvelle gouvernance d'entreprise » Madame Aurélie Leprince-Jalowi, Responsable Marketing, URBANIA

URBANIA apporte un autre éclairage sur la relation triangulaire entre client, entreprise et innovation : l'innovation décrite est une innovation de modèle plus qu'une innovation de service. Dans ce modèle, le client est central, et c'est pour mieux le servir que le modèle existe.

Situons d'abord URBANIA et ADYAL sur leur marché sur lequel ces marques récentes sont peu connues. Leur marché est celui de la gestion et de la transaction immobilières. URBANIA/ADYAL est l'un des trois leaders sur le marché français de l'immobilier en Administration de Biens. L'entreprise se définit comme une grosse PME qui détient entièrement son réseau en main propre : 150 millions d'€ de CA en 2005, 451 000 lots d'habitation gérés, 13 150

000 m² gérés, 13 900 transactions (vente et location), 115 villes d'implantation, 210 sites d'exploitation et 2000 collaborateurs.

La question de l'intégration du client dans l'organisation URBANIA-ADYAL est un enjeu majeur. Elle se pose à quatre niveaux :

- Une problématique d'analyse de la demande
- Une problématique produit car l'habitat est un produit à fort investissement
- Une question d'image des Administrateurs de Biens
- Une question de conviction : associer concrètement les acteurs en jeu, du géomètre aux gestionnaires en passant par les collectivités locales ou les services de propreté.

A chaque niveau de la problématique, une réponse classique pouvait être trouvée, sauf à un niveau ... : sur la question de conviction... aucun dispositif classique n'est apparu satisfaisant.

Comment rendre le client acteur de la vie de son cabinet de gestion et de transaction immobilière ? Comment le rendre gestionnaire ? Comment l'intégrer dans l'organisation ?

En répondant à ces questions, URBANIA-ADYAL a développé un dispositif unique d'intégration de ses clients.

Le Réseau URBANIA s'est organisé avec d'une part la création de holdings régionales en SAS, d'autre part la dissociation de la détention du capital et des droits de vote, et enfin l'attribution statutaire de 33% des droits de vote aux clients (avec 1 seule action à 10€).

Ce nouveau type de gouvernance est certes dans l'air du temps, mais il représente surtout une vraie prise de risque ayant pour ambition d'impliquer et de responsabiliser les acteurs de l'organisation dans son fonctionnement.

- **« Techniques et méthodes pour intégrer les "nouveaux" consommateurs dans les processus d'innovation »**

Madame Mare Navarro, Directeur de département Etudes qualitatives internationales, IPSOS Insight

Ipsos, en tant qu'Institut d'études, s'attache davantage aux méthodes et aux techniques. La spécialité d'Ipsos Insight, comme son nom l'indique, est de s'attacher aux *insights* (en anglais : idée, regard), problématique difficile car chaque client a son propre *insight*, sa propre vision et sa propre perception.

Aujourd'hui, pour que le client accepte l'innovation, il faut qu'il juge cette dernière différenciante et pertinente. La différenciation n'est pas un critère clé, il faut lui ajouter la pertinence, c'est-à-dire le bénéfice personnel qu'en retire le client.

Le modèle ayant animé l'innovation de ces dernières années est soit l'innovation de « mimétisme », soit l'innovation de « réaction » concurrentielle, ayant provoqué une tendance à la production de « me too products » responsables de la perte d'identité des marques et de la crise de défiance du consommateur à l'égard des marques. Le rapport à l'innovation a évolué entre les Trente Glorieuses où l'innovation était gage de progrès, et l'ère post-moderne ayant apporté une crise de confiance envers toutes les formes d'autorité. Aujourd'hui, le client a pris de la distance vis-à-vis de l'innovation : il ne refuse pas l'innovation en tant que telle, mais il adopte une attitude de discernement, et recherche avant tout son bénéfice utile. Le marché risque d'aller plus vite que ce que peut intégrer le client : il faut donc avant tout se soucier du bénéfice utile du client pour innover.

Innover doit aujourd'hui se faire d'une part sous le contrôle de la marque, d'autre part sous le contrôle du consommateur. Les marques doivent en effet placer le consommateur au cœur de leur projet.

Par ailleurs, il s'agit pour les entreprises et les maketeurs d'adopter un regard de plus en plus « micro » pour détecter l'insight le plus pertinent et le plus différenciant : observer le client in-situ, sur-impliquer le client, associer le client à travers la co-production et surtout l'observer sous toutes ses facettes.