

JUIN 2014

INNOVATION DES ENTREPRISES

INNOVATION COMMERCIALE : QUELS LEVIERS ?



INNOVER, UNE APPROCHE GAGNANTE POUR L'ENTREPRISE !



Développer des approches commerciales novatrices et gagnantes permet aux entreprises de se distinguer de la concurrence, accroître l'attrait du produit et répondre aux besoins des clients.

Innover, c'est écouter toutes les parties prenantes : l'entreprise, avec ses forces et ses faiblesses, ses fournisseurs, ses clients-consommateurs, qui deviennent acteurs grâce à l'innovation participative.

Innover, c'est donner du sens. Le numérique transforme notre quotidien, à travers le rôle des informations, connaissances, circulant au sein de réseaux, humains ou virtuels (facebook, twitter, linkedin, etc.). Le produit et son packaging doivent intégrer les valeurs de l'entreprise pour sortir du lot. La solidarité et le partage, les notions d'usage et de service, le respect de l'environnement sont désormais des arguments commerciaux de choc.

Innover, c'est créer une relation, connecter vendeurs et consommateurs. Les commerciaux doivent adopter les outils et compétences ad hoc : distribution cross-canal, connaissance client (« big data »), outils connectés, stratégies digitales, etc.

L'innovation commerciale est un outil de compétitivité pour chaque entreprise, quelle que soit son activité, sa taille. Les CCI et leurs conseillers experts sont là pour les aider à la développer et réussir.

Laurent Courbu
Président de la CCI Aquitaine

L'INNOVATION COMMERCIALE, QUE VEUT-ON DIRE ?

+ 4 CATÉGORIES D'INNOVATION COMMERCIALE

- **L'innovation dans la vente** comprend le canal, l'enseigne et le point de vente. De plus en plus de stratégies commerciales sont « cross-canal », afin d'offrir au consommateur une combinaison de choix le plus large possible pour l'acte d'achat.
- **L'innovation dans la gestion des flux** concerne les flux d'information, les flux de marchandises et les flux financiers. Elle regroupe les innovations technologiques permettant de mieux tracer les produits, les livraisons, ou les dispositifs permettant de faire gagner du temps aux consommateurs (service « drive », service de « scan » des articles en magasin, etc.).
- **L'innovation de valeur** concerne l'ensemble des choix stratégiques de l'entreprise (modèle de croissance, gouvernance, politique RH) visant à maîtriser la production et les coûts pour l'entreprise tout en augmentant la valeur pour l'acheteur (différenciation). Elle cherche par exemple à bâtir une image positive de l'entreprise (y compris e-reputation), à respecter des valeurs (solidarité, développement durable).
- **L'innovation relationnelle** désigne les différentes relations nouées avec toutes les parties prenantes de l'entreprise : clients, fournisseurs, partenaires. Le critère discriminant du choix n'est plus simplement le rapport qualité/prix, mais l'adéquation entre la qualité de l'offre avec son empreinte environnementale, sa signification économique et sociale, et l'image que ce choix reflète aux yeux du consommateur. Exemples : cartes de fidélité, plateformes de service après-vente sur le web (tchat, ligne directe, etc.)

+ 7 DOMAINES CLÉS DE L'INNOVATION DANS LA DISTRIBUTION

- **Le produit**
- **Le concept :** magasin, site web, centre commercial
- **L'animation :** prix, jeux, cadeaux, primes, anniversaires, réouvertures, soldes, promotions, démonstrations, dégustations, défilés, flashmobs
- **Le lien client :** blogs, tchats et communautés (opportunités créées par la technologie)
- **Le modèle d'organisation :** structures intégrées centralisées ou décentralisées, structures de franchise et groupements du commerce associé liés pour tout ou partie à l'enseigne, capitaux familiaux, capital - risque ou appel au marché
- **La roue de la productivité :** outils qui permettent d'agir sur les attentes clients (fluidification des passages aux caisses), d'augmenter le service client (fidélisation), d'atteindre les zéros rupture (chaîne logistique), de mesurer la rentabilité
- **La relation :** expériences de partage et de coopération

Source : Quelles innovations commerciales au regard des attentes des consommateurs ?, CREDOC, nov. 2012, typologie de M.Choukroun

> Les interactions et les combinaisons possibles entre ces différents types d'innovation commerciale sont multiples

LEVIER 1. PASSER DU PRODUIT AU SERVICE

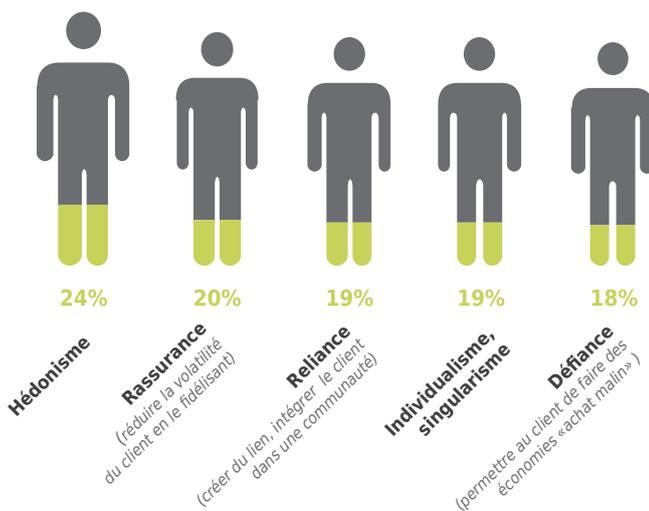
+ DE NOUVELLES TENDANCES DE CONSOMMATION

Dans le BtoC (Business to Consumer, ensemble des relations entre une entreprise et ses consommateurs), les attentes de consommateurs évoluent et se caractérisent par de nouvelles priorités liées à la réalisation de soi, à la personnalisation, voire à l'individualisme.

Les grands groupes mondiaux se sont fortement développés sur ce créneau ces dernières années, la personnalisation ultime étant de pouvoir choisir son style, ses couleurs, voire apposer son nom sur son produit (par exemple, Coca-Cola, Nutella, Nike et son site de création NIKEiD).

> 5 TENDANCES MAJEURES DE CONSOMMATION DANS LES INNOVATIONS COMMERCIALES

Source : Quelles innovations commerciales au regard des attentes des consommateurs ?, CREDOC, nov. 2012



Les nouvelles formes de consommation et de commercialisation peuvent être regroupées sous le terme d'**économie de l'usage**. Elle comprend diverses tendances :

- **La consommation fonctionnelle** : la réalisation de soi passe de moins en moins par la possession des objets et de plus en plus par le besoin de vivre des expériences. L'augmentation du prix de l'énergie et la crise ont renforcé cette tendance.
- **La coproduction** désigne l'activité par laquelle le consommateur participe à l'élaboration du bien ou du service qu'il consomme. Elle implique le client dans les différentes étapes de la création de valeur en répondant à la volonté croissante de « faire soi-même », d'où le développement de nombreux cours particuliers de bricolage, de jardinage, de cuisine, etc.
- **La consommation collaborative** désigne les pratiques dans lesquelles la vente est remplacée par le troc, l'échange, la location entre particuliers de biens ou de services. Le secteur des transports en compte de nombreux exemples (covoiturage : site « blablacar »), mais d'autres domaines sont concernés : éducation, finance, loisirs, etc.



« Si le 20^e siècle était "l'ère de la propriété", le 21^e siècle sera "l'ère de l'usage" »

Jeremy Rifkin, économiste, auteur de La troisième révolution industrielle

> ATTENTES DES CONSOMMATEURS CLASSÉES EN FONCTION DE LEUR IMPORTANCE

Attentes incontournables stratégiques	Attentes fortes pas encore assez intégrées par les entreprises	Attentes «signal faible»	Attentes fortes et plutôt bien satisfaites par les entreprises
<ul style="list-style-type: none"> > Achat malin > Image de marque > Garantie 	<ul style="list-style-type: none"> > Fabriqué localement ou sur le territoire national > Commerce équitable et éthique > Sécurité 	<ul style="list-style-type: none"> > Générosité > Responsable > Impact écologique 	<ul style="list-style-type: none"> > Nouvelles technologies



INTERVIEW : CITIZ

Nicolas GUENRO, Directeur général

Premier réseau d'autopartage coopératif (Bordeaux, 33)

L'IDÉE / Citiz est un réseau de coopératives, d'associations et de services publics, sans but lucratif, qui mettent en œuvre l'autopartage. **L'autopartage c'est une innovation d'usage, de comportement qui part d'une idée simple : pourquoi avoir chacun 1 ou 2 voitures quand celles-ci passent 95 % de leur temps en stationnement ?**

Avec nos voitures en libre-service, **on passe de la propriété à l'usage, de l'objet social à l'objet utile.** Le concept est d'offrir une solution personnalisée de mobilité à un besoin unique (et non un produit standard).

Il s'agit d'une approche globale sur la mobilité : on ne passe pas de la voiture individuelle à l'autopartage, mais de la voiture individuelle à un mix de solutions allant de la marche au vélo, en passant par les transports en commun, le covoiturage et le taxi. Et une Citiz, si besoin.

LA CONCEPTION / Nous avons souhaité inscrire CITIZ dans une triple logique : **locale**, en étant au plus près du besoin des usagers et du territoire à la fois en termes de véhicules, de stations, etc. ; **nationale** avec la mise en place d'un réseau interopérable regroupant 17 agglomérations en France ; **coopérative** en constituant une Société Coopérative d'Intérêt Collectif regroupant, sur la CUB (Communauté Urbaine de Bordeaux), usagers, entreprises privées et publiques.

LE DÉVELOPPEMENT / Le plus important pour notre activité est le choix d'une technologie fiable qui nous permette un accès au service 24h/24 et 7j/7 pour tous les abonnés. **Nous avons choisi de mutualiser cet outil au niveau du réseau national.**

La politique de prix s'est inspirée du modèle suisse (Mobility Carsharing) basé sur l'usage : facturation en fonction de la durée (heures) et de la distance (kilomètres). Nous avons privilégié cette approche « au réel » à une politique tarifaire au forfait, peut-être plus lisible mais au final moins avantageuse pour l'utilisateur sur la durée. La distribution mise en place passe par la proximité et l'explication.

LA MISE SUR LE MARCHÉ / Pour tout service relevant d'une rupture dans les usages, le développement dépend à la fois de la capacité à communiquer sur le nouveau service et du volume de l'offre qu'on est capable de proposer immédiatement.

Nous avons privilégié une approche de « niche » basée sur des communautés d'utilisateurs potentiels : les hyper-urbains, les personnes sensibilisées à l'environnement, au développement durable, les familles avec une seconde voiture qui coûte cher et sert peu, etc., en choisissant le support (gratuit) le plus adapté pour les aborder.

La communication s'est faite essentiellement autour de l'événementiel et du rédactionnel : inauguration de stations, conférence de presse, etc. **Le web et les réseaux sociaux ont bien entendu aussi été traités comme des canaux essentiels.**



Projet : passer de la propriété à l'usage
Effectif : 5 salariés
Existe depuis : 6 ans

Web. www.citiz.coop
Mail. reseau@citiz.coop
Facebook. Citiz.Bordeaux
Tél. 05.56.31.10.66



1=6 à 9

*“Une voiture partagée CITIZ
remplace 6 à 9 voitures
individuelles sur la chaussée”*

+ L'EXPÉRIENCE CLIENT : UNE PRÉOCCUPATION STRATÉGIQUE ET MANAGÉRIALE

- **Principe** : faire vivre au consommateur une expérience particulière autour de l'enseigne ou de la marque en proposant un parcours d'achat original.
- **Objectif** : fidéliser des consommateurs/clients de plus en plus volatils et zappeurs
Réalisation : programmes de fidélisation, inclusion du client dans un réseau, avec l'aide des outils numériques (plateformes, réseaux sociaux), opérations promotionnelles, etc.
- **3 critères de réussite** : plaisir, facilité d'utilisation, satisfaction des besoins.

> Ces changements sociétaux et culturels entraînent deux conséquences majeures pour l'entreprise :

- **prise de conscience** que le produit n'est plus la finalité de la consommation;
- **nécessité de mettre en avant la valeur d'usage** (fonctionnelle ou symbolique) des produits et de construire une offre associant des produits et des services complémentaires dans l'usage, visant à offrir des solutions complètes aux consommateurs.

EXEMPLE (FRANCE) : IKEA ET SON « AIRE DE SIESTE » ÉPHÉMÈRE

Un hôtel «capsules» éphémère de 560 m², ouvert 24h/24 sur l'aire d'autoroute de Beaune-Tailly (A6) pendant l'été 2011. Entièrement gratuit, il permet aux automobilistes de faire la sieste dans un vrai lit pendant 20 minutes pendant que leurs enfants sont pris en charge par des animateurs dans une aire de jeux spécialement aménagée.

Concept / faire vivre au consommateur une expérience agréable à travers la mise à disposition de produits et services du magasin.

Résultats / une image doublement positive : soutenir concrètement la promesse de la marque: «IKEA améliore votre quotidien» + permettre d'apporter une solution concrète à une grande cause nationale: la lutte contre la somnolence au volant.

+ de 20 000 visiteurs sur la période

+ de 160 retombées presse en TV : JT de France2, France3, M6, Canal Plus / Radio: France Info, RTL, Europe 1 / Presse: Le Monde, Libération, Le Parisien, Aujourd'hui en France (Source : agence Ubi Bene)



« Les émotions représentent 50 % de la décision »

Elton Pickfort, Webinaire Quelle expérience client pour un modèle économique innovant ?

EN PRATIQUE : 5 QUESTIONS À SE POSER POUR ÉVALUER VOTRE CONNAISSANCE DE L'EXPÉRIENCE CLIENT



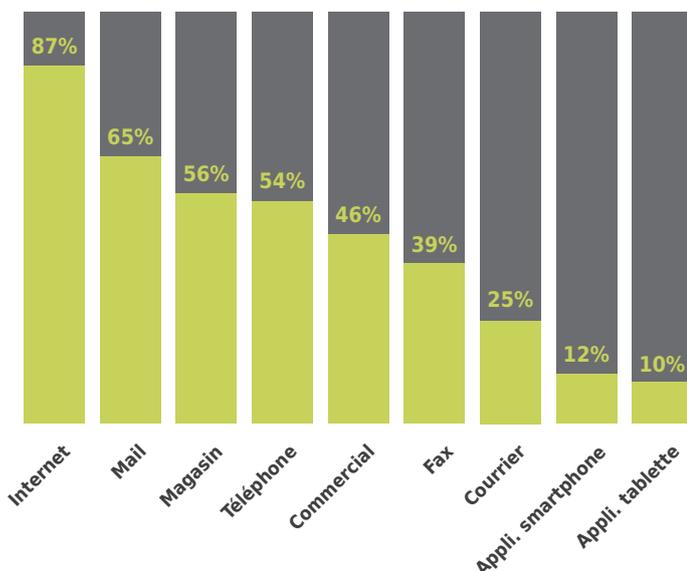
- Pouvez-vous évoquer des **émotions qui créent de la valeur** pour vos clients ?
- L'ensemble de **votre personnel est-il formé pour assurer**, à chaque moment du parcours client, **le déroulement de l'expérience client** telle que vous souhaitez la faire vivre ?
- L'ensemble **des parcours clients** que vous proposez et des processus internes **ont-ils été conçus pour servir l'expérience client** ?
- Tous **vos salariés connaissent-ils bien vos engagements** en matière de service client ?
- Mobilisation des équipes : **vos salariés sont-ils mobilisés autour de l'expérience client** et de ses objectifs ? **Sont-ils récompensés** pour cela ?

Source : cabinet Elton Pickfort

+ UNE PRIORITÉ DANS LE BTOB : UN MEILLEUR RAPPORT QUALITÉ / PRIX / SERVICE

Le **BtoB (Business to Business)** désigne l'ensemble des relations commerciales entre deux entreprises. Il comprend tous les services associés : la mise sur le marché et la commercialisation des biens. Les entreprises BtoB intègrent de plus en plus le commerce multicanal, qui constitue un relais de croissance et une source de productivité.

> LES CANAUX UTILISÉS POUR PASSER LES COMMANDES DANS LE BTOB



- **Près de 4 canaux différents sont utilisés** en moyenne par les entreprises interrogées.
- **Les différents modes de commercialisation doivent être combinés pour une meilleure efficacité** : le canal « humain » traditionnel (visite magasin, contact commercial, téléphone) et les nouveaux canaux numériques (site web, newsletters, blogs, forums, réseaux) sont complémentaires.
- Il n'est **plus possible de se passer des technologies numériques pour vendre.**

NB : Le total excède 100 % car la plupart des sondés ont déclaré utiliser plus d'un canal.

Source : Etude FEVAD / cabinet Quali quanti « Les nouveaux comportements des entreprises en matière de commerce inter-entreprises »



INTERVIEW : SIGEMS

Jean-Claude FOURES, PDG de SIGEMS

Edition de logiciels, secteur santé (Villeneuve-sur-Lot, 47)

L'IDÉE/ Lancement d'un «club utilisateurs» fin 2013 pour impliquer les clients (hôpitaux et cliniques) dans le processus d'évolution des produits (et services associés) et tisser une relation privilégiée créatrice de valeur ajoutée.

Cette préoccupation est fortement liée au secteur d'activité de la santé, confronté par nature à des problématiques clients fortes. Les équipes de SIGEMS ont senti le besoin de fédérer et de gérer la relation client. « Chacun amène sa pierre à l'édifice dans une logique de donnant-donnant ».

Le secteur de l'informatique médicale se caractérise par une demande en constante évolution, une dynamique d'innovation forte, qui nécessite que les produits évoluent aussi rapidement. En donnant la parole aux personnels médicaux qui utilisent ses logiciels, SIGEMS centralise les demandes d'évolution et bénéficie d'une source d'innovations pertinentes car directement issues des besoins. Les clients se sentent acteurs dans leur outil de travail.

LA CONCEPTION / Plusieurs phases ont été nécessaires pour mettre en place le club : décision de créer le groupe, information et implication des clients, formalisation de l'organisation des groupes, processus de suivi des demandes, chronologie, etc.

Au départ, un long travail de sondage individuel a été effectué auprès de chaque client pour lui exposer la démarche et savoir s'il souhaitait participer au club, de façon formelle ou non.

LE DÉVELOPPEMENT / La démarche a été mise en place au bout d'un mois et demi, grâce à une implication transversale des équipes de SIGEMS. Différents services ont été mobilisés : développement informatique, médecin de la société, chefs de projets du produit et commerciaux. Une quarantaine de clients se sont tout de suite montrés intéressés et acteurs dans le projet.

Les réunions se déroulent par visioconférence une fois par mois, en général à des heures adaptées aux contraintes du personnel hospitalier (entre midi et quatorze heures et en début de soirée). Toutes les demandes sont écoutées, un thème est retenu par l'équipe et fait l'objet, à la réunion suivante, de propositions d'évolutions (maquette à l'appui). Enfin la décision de réalisation est prise si la solution proposée convient et si elle est en conformité avec les obligations du Ministère de la Santé (système de certification des logiciels).

L'interactivité entre SIGEMS et ses clients est primordiale, le système du club doit rester souple avec une priorité constante : traiter les attentes des utilisateurs.

Le pilotage humain des groupes est déterminant : les chefs de projet impliqués ont des compétences techniques et stratégiques importantes pour éviter deux dangers : décevoir le client ou devenir une occasion d'exprimer des frustrations sans solutions (mauvaise image de la société).

LA MISE SUR LE MARCHÉ / Il s'agit d'obtenir un système qualitatif générant de la satisfaction client. L'avantage pour SIGEMS est multiple : limiter le nombre et le temps passé à répondre aux appels téléphoniques individuels des clients, les demandes sont mutualisées.

Cette démarche permet aussi de donner une réponse client concrète, de rediriger les demandes d'évolutions en proposant une participation au club.

Les demandes exprimées dans le cadre du club estimées trop importantes et coûteuses font l'objet de propositions commerciales individuelles. Le club utilisateur est récent et les retombées n'en sont pas encore mesurables. Un état de la satisfaction des clients sera certainement effectué à la rentrée 2014.



Projet : mise en place d'un club utilisateurs clients
Effectif : 48 salariés
Existe depuis : 33 ans

Web. www.sigems.fr
Mail. contact@sigems.fr
Tél. 05.53.49.19.38



40

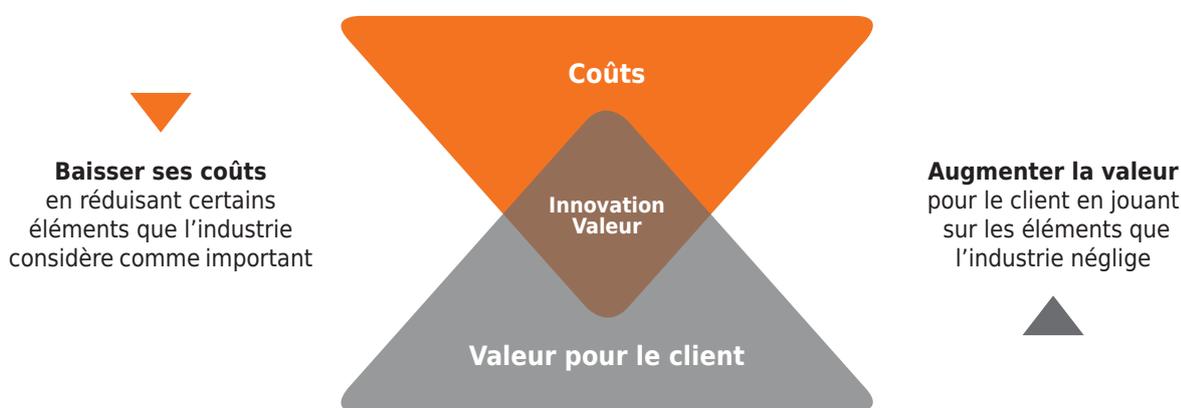
“C'est le nombre d'hôpitaux et de cliniques réunis chaque mois pour faire évoluer leur outil de travail”

LEVIER 2. DONNER DU SENS À CE QUE L'ON VEND : L'INNOVATION VALEUR

Offrir de la qualité ne suffit plus, il faut aussi offrir de la valeur, du sens. La qualité originale et authentique d'une marque est le levier essentiel du potentiel créatif de l'entreprise.

+ TRAVAILLER LES VALEURS DE QUALITÉ, D'AUTHENTICITÉ DE L'ENTREPRISE

> COMMENT FONCTIONNE L'INNOVATION VALEUR ?



“[L'innovation valeur]. Il s'agit d'opérer un saut de valeur, tant pour l'acheteur que du point de vue de l'entreprise, qui permet de mettre la concurrence hors-jeu en créant un nouvel espace stratégique non disputé.”

Source : Kim et Mauborgne, *Stratégie Océan Bleu : Comment créer de nouveaux espaces stratégiques*, 2005

+ RÉPONDRE AUX ATTENTES EN MATIÈRE D'ÉCO-ENJEUX

- **La consommation engagée s'affirme comme une tendance durable.** Elle consiste, pour le consommateur, à être attentif aux règles et éthiques morales de l'entreprise, qui fabrique ou distribue un bien ou un service : travail des enfants, fabrication du produit en France, pollution engendrée par le produit et respect du travail des salariés. Ces attentes sont liées à la forte progression des problématiques de développement durable lors des deux dernières décennies et aux impacts récents de la crise économique (lien écologique/économique qui s'est développé pendant la crise). Elles sont à l'origine du développement de la consommation solidaire (achat de produits de «seconde vie», plateformes de troc, achat d'occasion, location, etc.) et la «coproduction». Exemples : tourisme solidaire, agriculture biologique, etc.
- **Un enjeu économique fort aujourd'hui pour les entreprises :**
 - pour la consommation responsable, **77 %** des français accordent plus de confiance aux petites entreprises qu'aux grandes entreprises (plus de proximité),
 - pour **55 %** des français, un produit de consommation responsable est un produit local (implantation locale, économe en transport, emploi local, etc).

Source : ETHICITY, *Consommation durable et Typologie de consommateurs*, 2013



INTERVIEW : SAS ATELIER DU CHALET

Dominique Laboureau & Marli Marchyllie, Associés

Fabricant de chaussures (Blanquefort, 33)

L'IDÉE / Impliquer les clients dans une aventure humaine et industrielle unique, dans une logique humaine et sociale (reprise d'une activité fermée, ex-salariés repris, fabrication « made in France ») mais également économique (récompenser financièrement les clients fidèles).

Conservé un savoir-faire industriel historique dans la fabrication de chaussures pour enfant, en proposant la production de l'Atelier à la vente directe au Chalet (l'idée vient du directeur de production D. Laboureau) : concept de vente directe. En fonction de la demande, l'idée est aussi de s'adapter à la demande de nos clients au plus près de leurs attentes, même sur petites séries. L'Atelier est en capacité de réactualiser une collection selon la demande en temps très court (quelques semaines).

LA CONCEPTION / Lors de la négociation du plan social d'entreprise menant à la fermeture du site de Blanquefort (33) en 2013, une forte mobilisation s'est créée autour des salariés, soutenue par les pouvoirs publics et les collectivités locales, et relayée par les médias. **L'idée directrice de notre projet était de conserver une production locale pour une vente locale, avec pour slogan « mes chaussures sont les plus belles, et elles sont fabriquées près de chez moi ».**

Une souscription a été lancée par le biais de notre site internet, afin de **mobiliser les clients existants sur le projet** (relayée par la presse également). Nous avons obtenu l'appui financier du Conseil Régional, du Conseil Général, et des fonds de revitalisation pour conserver ces emplois industriels et cette activité de création, développement, fabrication de chaussures pour enfants.

Le projet a reçu la validation de la CCI Bordeaux avant son lancement effectif grâce à « speed test entrepreneur », qui consiste à faire tester son projet par un jury de chefs d'entreprise et d'experts CCI. Cela a permis de conforter la démarche (examen du projet, du business plan, etc.) et d'avoir une analyse structurée pour valider la faisabilité.

LE DÉVELOPPEMENT / Après une intense période de réorganisation du site pour s'adapter à une nouvelle structure beaucoup plus petite, le magasin « le Chalet » a rouvert ses portes le 18 mars 2014, et l'Atelier a été inauguré le 24 Avril.

Les nouvelles collections « E14 » ont été créées et développées par les anciens salariés, et sous-traitées (dans le Bassin Méditerranéen). **Des actions de formation** vont être menées pour relancer l'activité à l'Atelier (piqûre et montage), la plupart des anciens salariés sur ces

métiers de production étant partis à la retraite. **Plusieurs marques ont été déposées, et un brevet modèle est à l'étude.**

LA MISE SUR LE MARCHÉ / Notre communication est essentiellement basée sur le bouche-à-oreille, le « Chalet » étant très connu de générations d'aquitains (distribution de flyers par les anciens salariés). Le lancement de l'activité s'est fait en deux temps : inauguration de l'Atelier avec nos partenaires officiels le 24 avril, et inauguration du Chalet le 10 mai 2014 avec les clients.

Le site internet relaie ces actions, et nous communiquons avec les membres souscripteurs et nouveaux clients par emailing et facebook. Ces actions sont relayées par la presse, et notre entreprise fera l'objet prochainement d'un reportage sur France 3.

Dans les projets à venir : **développer la commercialisation en cross-canal** via le site internet de partenaires détaillants ; ouvrir les activités de conception et développement à de nouveaux partenaires ; ouvrir l'Atelier à des visites privées afin de **sensibiliser les « consommateurs »** au savoir-faire technique de fabrication de chaussures maintenu à Blanquefort.

D. Laboureau et M. Marchyllie sont lauréats 2014 du réseau Entreprendre.



Projet : Fabrication locale pour de la vente locale
Effectif : 6 salariés
Existe depuis : 52 ans

Web. www.atelierduchalet-aquitain.fr
Mail. contact@atelierduchalet.fr
Facebook. atelierduchaletaquitain



+ de 1 700
clients en magasin depuis mars 2014



INTERVIEW : YOOJI

Frédéric Ventre, Président Fondateur

Aliments bios surgelés pour bébés, (ESTILLAC, 47)

L'IDÉE / Eté 2009, consultant indépendant, passionné de cuisine et papa de 4 enfants pour qui je prépare régulièrement des repas depuis 2001, je m'aperçois au détour d'une mission qu'il n'existe pas de surgelés pour les bébés. Du moins pas en France.

Je suis aussitôt convaincu que c'est « la » bonne idée que j'attends depuis des années pour quitter la finance et le conseil. J'en parle à Philippe, un camarade de promo (HEC 1993) spécialiste du marketing des produits agroalimentaires grand public. Il adhère tout de suite, en insistant sur l'intérêt de développer des « petites portions ». Le projet est né et j'ai trouvé mon premier associé.

LA CONCEPTION / Dès 2010, OSEO et la Région Aquitaine aiment l'idée et m'assurent de leur soutien mais je préfère prendre le temps de creuser l'idée et d'organiser mon changement de vie professionnelle. Début 2012, je m'installe à la Pépinière Unitec (Pessac).

Je bénéficie de subventions (25 k€ OSEO + 40 k€ Conseil Régional) pour réaliser les premières études (tests marketing Ipsos, prototypes avec l'aide du CRT « Agir » de Pessac). Marc, ancien n°2 de la R&D du groupe Marie, rejoint l'équipe. En septembre 2012, Yooji prend la forme d'une SAS et s'installe à l'Agropole d'Estillac près d'Agen pour finaliser les recettes dans la halle technologique du CRT Agrotec. Comme il n'est pas question de sous-traiter la fabrication de produits aussi « rupturistes » et sensibles, l'équipe s'étoffe encore. Un pilote industriel démarre fin janvier 2013, toujours dans le cadre d'Agrotec.

Dans le courant du premier semestre 2013, Yooji reçoit le soutien des trois structures de revitalisation régionales (EADS, Total et Michelin) pour un total de plus de 100 k€, une avance remboursable d'OSEO pour 100 k€ et une subvention du Conseil Régional pour 200 k€.

LE DÉVELOPPEMENT / Les aliments infantiles représentent un marché domestique d'un milliard d'euros, vendus à près de 90 % en grandes et moyennes surfaces. Nous avons concentré nos efforts sur la grande distribution et positionné nos produits à un niveau de prix à peine supérieur aux produits bio existants conservés à température ambiante.

Nous avons créé un packaging souple (sachet dit « doypack ») dont le caractère innovant a été salué par un Oscar de l'Emballage fin 2013. Pour préserver la trésorerie, nous avons fait imprimer ces sachets en numérique en Poitou-Charentes, chez le premier et unique fournisseur européen équipé des machines adéquates.

Les premières mises en marché ont eu lieu en mai 2013 chez Leclerc et Système U. L'Agropole a renové un local de fabrication de 220 m² et cinq banques ont financé les matériels nécessaires au démarrage. Nous avons recruté en septembre 2013 cinq jeunes commerciaux responsables de secteur (en alternance). Fin mars 2014, Yooji a levé 1,5 M€ auprès du groupe français Caravelle pour assurer son développement.

LA MISE SUR LE MARCHÉ / Pour intéresser la grande distribution (Yooji est actuellement référencé chez Leclerc, Système U, Géant Casino et Cora), nous avons travaillé dès l'été 2012 avec l'agence parisienne Care, comme « Michel & Augustin » à leurs débuts. Pour gagner en visibilité, nous avons proposé à nos clients distributeurs des vitrines réfrigérées à -18°C personnalisées à nos couleurs, installées à nos frais au cœur de leurs rayons pour bébés.

Notre stratégie de communication a consisté à développer une communauté de parents utilisateurs, notamment via Facebook (près de 4 700 fans aujourd'hui), et à participer à de nombreux concours : finaliste du concours 2012 de création d'entreprise agroalimentaire de l'Agropole, lauréat du Mercure HEC 2013 (catégorie création récente), premier prix Sud Ouest Découverte (catégorie produit) à Toulouse en mars 2014.

Nous sommes d'ores et déjà approchés par des clients étrangers pour exporter nos produits, qui bénéficient de la bonne image du bio et des produits agroalimentaires de fabrication française.



Projet : aliments bios surgelés pour bébés
Effectif : 16 salariés
Existe depuis : 18 mois

Web. www.yooji.fr
Facebook. YoojiBabyFood
Tél. 05.53.77.20.93



4 700
fans sur la page facebook
de l'entreprise à ce jour

LEVIER 3. INNOVER PAR LA FONCTION COMMERCIALE

La fonction commerciale, impactée par l'évolution de la demande et par la crise économique, est en profonde mutation. Les enjeux liés à cette évolution se traduisent par le développement de nouveaux concepts de vente, l'intégration des nouvelles technologies et la prise en compte de nouvelles valeurs (mobilité, communauté) chez les consommateurs.

+ L'INNOVATION PAR LE MANAGEMENT : L'INNOVATION COLLABORATIVE

Le mode de management est devenu une composante essentielle dans la dynamique d'innovation des entreprises. La créativité, les idées, les informations détenues par chaque collaborateur doivent être prises en compte pour servir de levier de changement en interne. L'idée est de créer un climat propice à l'échange et à l'**innovation collaborative**, en utilisant les outils facilitateurs (organisation d'événements, configuration des locaux de travail en conséquence, mise en place d'un outil collaboratif interne).

EXEMPLE (FRANCE) : LA PLATEFORME COLLABORATIVE DE GDF SUEZ

GDF Suez a installé une plateforme d'innovation collaborative destinée à ses salariés : Mix'ID (5 000 salariés connectés).

Deux moyens pour faire passer une idée : proposer une évolution, qui entrera si elle est validée dans un processus de mise en œuvre / proposer un défi (local ou national) pour faire avancer un projet, créer...L'organisation interne est déterminante avec l'identification d'un relais innovation sur chaque site. Avant d'être remontée à des instances pour validation (experts), les idées émises sont travaillées en groupe, débattues au niveau local avec les collaborateurs.

Concept / trouver des idées innovantes pour faire avancer l'entreprise tout en valorisant le personnel puisque chaque collaborateur est invité à devenir un acteur reconnu.

Résultats / 110 idées mises en œuvre concrètement en 2 ans (sur 5 000 environ récoltées).

+ LES NOUVELLES FONCTIONS COMMERCIALES : VEILLE, BENCHMARK, AVANT-VENTE

Internet est devenu un outil essentiel dans la vente B2B. La « digitalisation » de la vente a fait apparaître de nouvelles fonctions commerciales, avec des outils capitaux : l'avant-vente, la veille, la stratégie de communication (web).

Pour l'avant-vente, il s'agit d'utiliser les réseaux sociaux (Viadeo, LinkedIn, Twitter, Facebook, etc.) pour trouver et toucher sa cible de prospects. S'inscrire dans les différentes communautés permet de repérer les attentes et de pouvoir y répondre directement, ce qui nécessite du temps et de la méthode.

Les outils numériques permettent un positionnement du salarié / commercial comme un expert dans son domaine : utilité de publier des contenus pertinents (articles, commentaires, etc.) sur son secteur, sa marque, ses produits, etc.

Les réseaux sociaux sont devenus aujourd'hui partie intégrante de la prestation de service de la société :

- **pour l'entreprise**, ces outils permettent de s'engager, interagir, mesurer, s'adapter, etc.
- **pour les commerciaux**, afin de faire de la veille, du monitoring, de mieux connaître le marché, les tendances, les comportements.

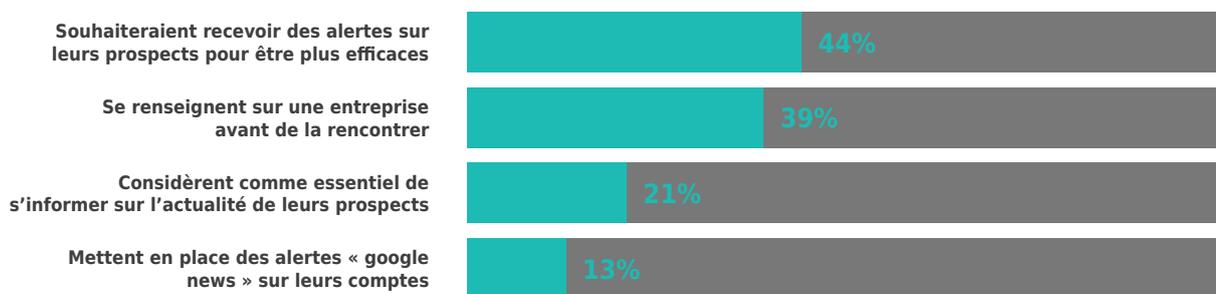
> QUEL RÉSEAU EST ACTUELLEMENT LE PLUS UTILISÉ PAR LES COMMERCIAUX EN FRANCE ?



« 78 % des commerciaux qui utilisent les réseaux sociaux dans leur métier obtiennent des performances supérieures à leurs collègues »

Guy Consulting, Impact of Social Media on Sales Quota and Corporate Revenue, Jim Keenan, 2012

> COMMENT LES COMMERCIAUX UTILISENT-ILS CES RÉSEAUX ?



Source : enquête réalisée en 2013 auprès de 786 commerciaux (hommes et femmes) en France, IKO System

⊕ L'INNOVATION PAR LA FORMATION DES ÉQUIPES

L'organisation de formations adaptées permet de mettre en avant sa valeur ajoutée, être à l'écoute du client, mettre en œuvre le principe de « vente raisonnée », aider le client à résoudre un problème.

Un enjeu crucial : la connaissance des questions comportementales, la connaissance de soi et de l'interlocuteur, de ses capacités et de ses besoins.

LEVIER 4. LE NUMÉRIQUE, LE WEB, LA MOBILITÉ : UNE NÉCESSITÉ POUR VENDRE

Le monde marchand est marqué par :

- la vitesse des flux et des décisions,
- l'existence de multi-écrans et multi-supports,
- le « cross-canal » : stratégie croisée qui combine plusieurs modes de diffusion/ de vente pour optimiser ses chances (web, physique, téléphone).

> La notion de « commerce connecté » est capitale et se traduit par le fait que les magasins physiques et virtuels sont connectés entre eux, et connectés sur l'extérieur, dans une proximité avec les consommateurs.

+ 3 NOTIONS A INTÉGRER POUR L'ENTREPRISE

- **Le cross canal** : complémentarité entre un ou plusieurs magasin(s) physique(s) et l'e-commerce
- **La mobilité** : suivre le client grâce à son smartphone et lui proposer offres promotionnelles, services, comparateurs de prix... en direct
- **La communauté** : la présence sur les réseaux sociaux

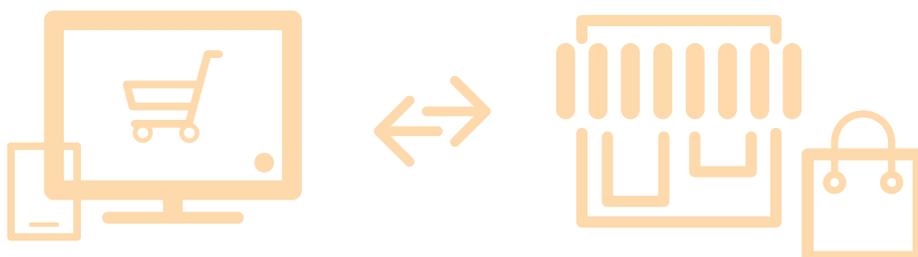
« La transformation de la distribution repose sur la réussite dans trois domaines : le cross canal, la mobilité et les communautés. Refuser d'entrer dans cette modernité, c'est tout simplement tourner le dos à la croissance. »

Michel CHOUKROUN, expert en distribution et gestion des entreprises, professeur à l'Université Paris Dauphine

+ COMBINER DES STRATÉGIES

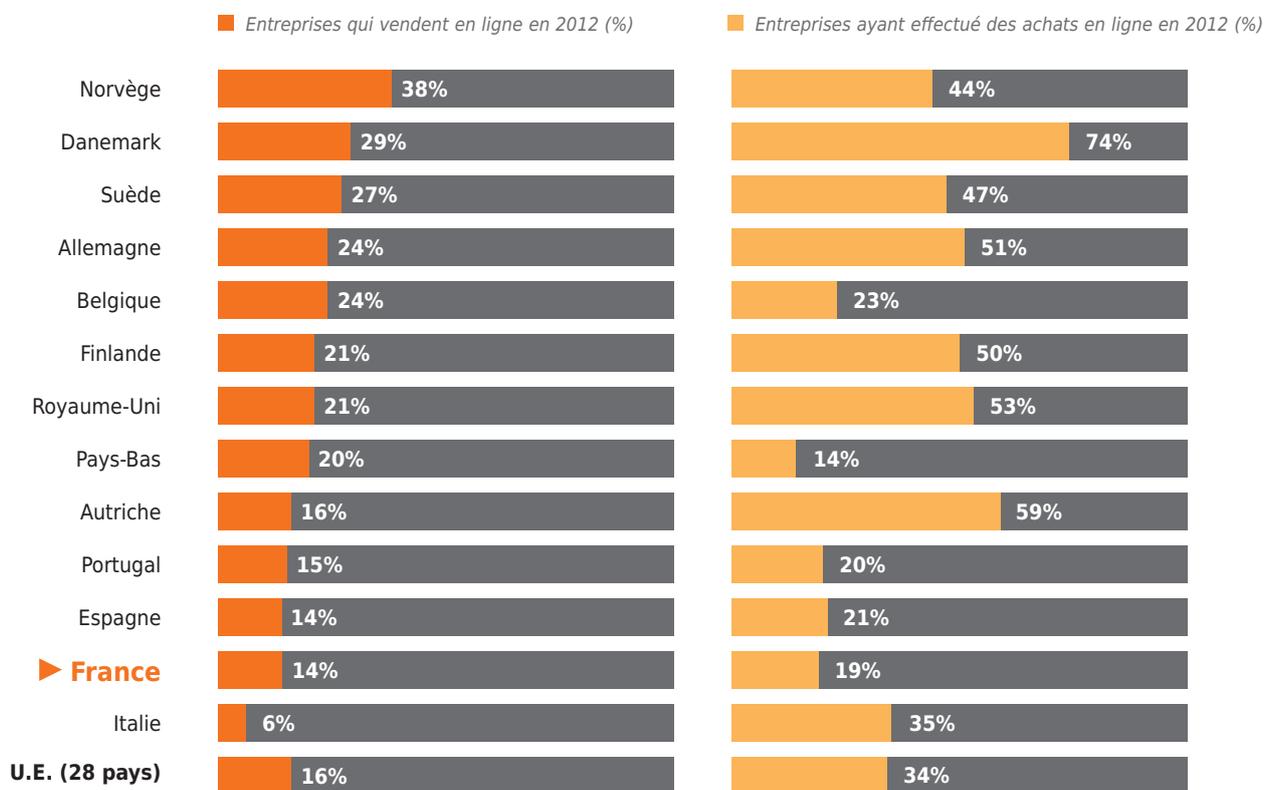
- « **Web to store** » : utiliser le web pour créer du trafic en magasin ou offrir de nouveaux services. Le web permet au client de s'informer, de comparer les prix, de vérifier la disponibilité du produit, de commander, etc. et le magasin sert de point physique de contact pour venir chercher le produit => nécessité d'anticiper les ventes additionnelles qui peuvent être faites par les commerciaux en magasin.
- « **Web in store** » : proposer aux clients des services digitaux en magasin : donner accès à l'intégralité de l'offre avec des bornes virtuelles, « digitaliser » le magasin (affichages, cabines d'essayages virtuelles, etc.).
- « **Store to web** » : exploiter les points de vente physiques pour promouvoir sa présence web.

Source : CCI Bayonne, « Les stratégies cross commerce », avril 2014



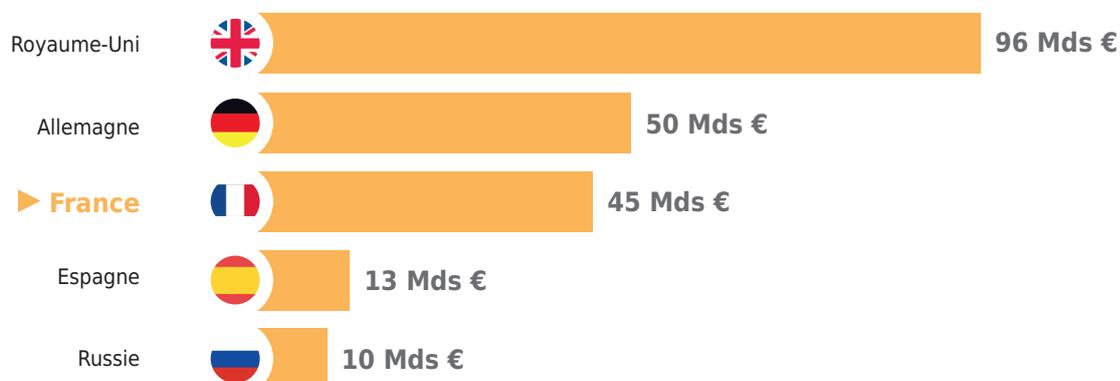
⊕ LA FRANCE EN RETARD SUR LES AUTRES PAYS EUROPÉENS EN MATIÈRE D'E-COMMERCE DANS LE BTOB...

> ACHATS ET VENTES EN LIGNE DES ENTREPRISES EUROPÉENNES



...ET LE BTOC !

> E-COMMERCE : TOP 5 DES PAYS EUROPÉENS



Source : FEVAD, chiffres-clés 2013, à partir des données EUROSTAT 2012



INTERVIEW : FORGE ADOUR

Manu MERIN, PDG fondateur

Fabrication et commercialisation de planchas, (BAYONNE, 64)

L'IDÉE / L'idée est venue d'un constat du dirigeant : le marché de la plancha (ustensile de cuisine constitué d'une plaque de cuisson lisse) **était surtout développé dans le sud de la France** (et en Espagne), mais très peu dans les autres régions.

Président du club de rugby de la ville de Bayonne (Aviron Bayonnais), Manu Merin applique les **mêmes valeurs dans le sport et dans son entreprise : esprit de groupe et esprit de compétition**. Une action « terrain » a été menée pour développer le marché en France : la création d'une Fédération Française de Cuisine à la plancha, l'organisation de championnats régionaux, puis nationaux de Cuisine Française à la Plancha.

En parallèle, **une réflexion stratégique a été menée sur la communication « traditionnelle » mais surtout digitale**, pour mettre en place et animer une communauté d'experts et amateurs, via le site web (« plancha academy ») et les réseaux.

LA CONCEPTION / Pour les championnats, des événements délocalisés à portée du grand public ont été organisés, avec l'aide du réseau de distributeurs qui vendent les produits de FORGE ADOUR. Ces distributeurs se répartissent selon 7 métiers : art culinaire, mobilier de jardin haut de gamme, électroménager, réseaux de bricolage, réseaux piscine, réseau de cheministe, jardinerie (entre autres Jardiland, Castorama, Leroy Merlin, Darty, etc.).

L'enjeu n'est pas de vendre directement aux clients finaux (particuliers ou collectivités) mais de créer une relation avec les consommateurs en valorisant le concept et les produits de l'entreprise. Concernant la stratégie digitale, FORGE ADOUR a été accompagnée pendant plusieurs mois par la CCI Bayonne Pays Basque (Frédéric PERES, expert web et responsable du pôle TIC) pour **la définition des besoins et le repositionnement de leur stratégie web**. Cet accompagnement a permis de traduire des besoins commerciaux en réalisation de projet.

LE DÉVELOPPEMENT / Deux actions complémentaires ont été menées en parallèle.

Le championnat de la cuisine française à la plancha a eu lieu deux fois, en 2011 et 2012. L'organisation s'est d'abord faite dans 21 régions françaises, avec la participation des distributeurs des planchas FORGEADOUR. Ce concours, destiné aux cuisiniers amateurs, a permis de sélectionner 21 champions régionaux, suite à des épreuves organisées à la manière d'un championnat sportif. FORGEADOUR a fourni à ses distributeurs tout le matériel (prêts et dons de planchas) ainsi que les moyens pour la logistique (location de salle, invitations et communication,

achat de nourritures). Les distributeurs ont contribué en organisant sur place les sélections et épreuves. Les gagnants ont ensuite été invités à la Foire de Paris pour participer au championnat national, pendant 10 jours. Le stand dédié a attiré l'intérêt de nombreux médias nationaux (presse, chaînes de télé nationales) et de personnalités.

Le développement d'une stratégie digitale adaptée avec un nouveau site web et le lancement d'une réflexion sur la communication web.

LA MISE SUR LE MARCHÉ / Le nouveau site web a été mis en ligne au premier trimestre 2014.

Deux fonctionnalités majeures :

- **le « géolocalisateur »** permet aux consommateurs d'identifier les points de distribution des produits dans un rayon de 50 kms, ce qui constitue une première dans ces métiers,
- **le « configurateur »** de plancha permet à l'internaute de configurer l'appareil qui lui correspond le mieux (personnalisation) grâce à une gamme de planchas existante très diversifiée.

La communauté des utilisateurs de planchas se retrouve aujourd'hui sur l'espace « plancha academy » qui sert de vecteur d'information et de motivation pour les amateurs de plancha : conseils, recettes du cuisinier en chef de FORGEADOUR (<http://academy.forgeadour.com>). Le prochain objectif est **d'optimiser la stratégie digitale avec les réseaux sociaux (facebook, twitter), afin d'augmenter la visibilité nationale et internationale**, en lien avec une agence de communication locale et une agence de presse à Paris.



Projet : stratégie de communication digitale

Effectif : 17 salariés

Existe depuis : 35 ans

Web. www.forgeadour.com

Tél. 05.59.42.40.88

Facebook. ForgeAdour



Un mot-clé : l'innovation dans tous les domaines !



AquiEco

L'Observatoire économique
des CCI d'Aquitaine

Retrouvez cette étude sur
www.aquieco.com

185, cours du Médoc - CS 20143
33042 Bordeaux Cedex
Tél. 05 56 11 94 94
contact@aquitaine.cci.fr
www.aquitaine.cci.fr



CCI AQUITAINE