

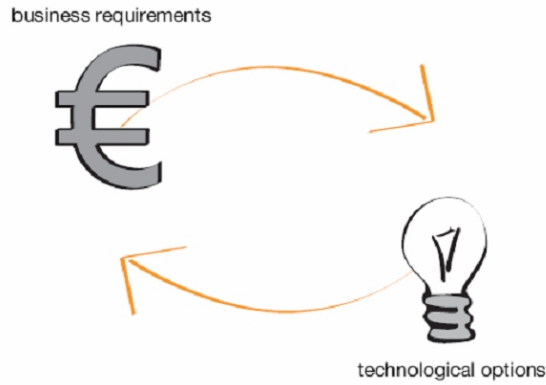
## Innovation conjointe : comment créer une relation client « extraordinaire »

*Par Orange Business Services*

L'innovation figure en bonne place dans les priorités des grands comptes européens. Après une période de creux de quelques années, l'innovation est à nouveau perçue comme une composante essentielle de la performance de l'entreprise dans son secteur. Même dans le domaine apparemment exclusivement financier de l'externalisation, les mentalités évoluent et les clients placent volontairement cette composante au cœur de leur demande. Or, si l'innovation est redevenue prioritaire, comment s'assurer que client et offreur de service parlent bien de la même innovation ? Et comment s'assurer que l'objectif d'innovation est rempli et que le bénéfice est bien partagé ? Pour répondre à ces deux questions fondamentales de l'innovation, il nous faut prendre un peu de recul et adopter une démarche méthodique. Car paradoxalement, innovation et méthode sont moins antagonistes qu'il peut paraître à première vue. Et en premier lieu, il faut faire éclore cette définition du besoin d'innovation et traduire ce besoin en solution. C'est pour cela qu'Orange Business Services, sur la base de son expérience, a développé son approche de l'innovation conjointe, pour laquelle une véritable grammaire de l'innovation en commun a été créée, dans le but avoué de faire aboutir l'innovation dans le bénéfice partagé.

Fin décembre 2007, un des directeurs des achats d'un grand industriel mondial nous recevait à Londres et débutait son intervention par une déclaration en avance sur la Saint Valentin de quelques semaines : « Nous voulons que cette relation soit une relation extraordinaire ». C'est avec cette passion qu'il nous parlait du renouvellement de son contrat d'externalisation. Nous étions prêts à répondre à cette attente avec la même passion car nous y avons déjà répondu de nombreuses fois et que ce cas est loin d'être isolé. Il est au contraire le signe d'une maturité croissante, à la fois vis à vis de l'outsourcing et de l'innovation. Ce changement, nous l'avons mesuré encore lors d'une étude menée par Orange sur un panel de 600 cadres dirigeants dans l'été 2007 : 46% des répondants y disaient qu'un programme conjoint d'innovation était indispensable, et 39% déclaraient encore que c'était une bonne chose. Le centre d'intérêt des clients à l'externalisation n'est plus uniquement la réduction des coûts, comme cela est parfois présenté. Forrester Research confirme d'ailleurs nos conclusions avec ses analyses sur les « réseaux d'innovation » et des chiffres similaires. Nous observons ainsi un profond désir de considérer le prestataire de services comme un partenaire et une source d'idées applicables à son propre business. Nous retrouvons bien ici notre concept de « relation extraordinaire ». Mais qu'entend exactement le client par une relation « extraordinaire » ? Comment le satisfaire, ou plus exactement satisfaire les différents interlocuteurs de l'entreprise, dans leur diversité ?

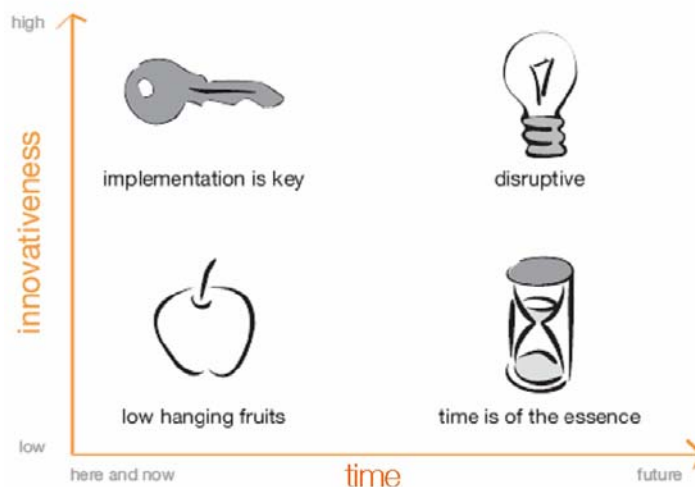
L'innovation intervient à deux niveaux, d'une part l'innovation dans la technologie qui rend ainsi de nouveaux usages, voire de nouveaux modèles économiques possibles, et l'innovation avec la technologie où celle-ci se met au service du métier du client. Ces deux facettes de l'innovation sont également utiles dans une démarche d'innovation conjointe, l'une étant plus suggestive (montrer les champs du possible) et l'autre plus déductive, en partant de l'analyse du besoin métier. Ces deux démarches complémentaires et non mutuellement exclusives sont les deux piliers de l'innovation conjointe.



## Innovation conjointe: le concept

Au centre des demandes de nos clients, il faut considérer non seulement l'acte de renouvellement de technologies existantes, mais aussi l'occasion d'en introduire de nouvelles, et au travers de cette évolution d'améliorer l'efficacité et la performance de l'entreprise. C'est cette option de changement qui rend possible l'évolution du modèle économique de l'entreprise, car l'apport de la technologie ne se limite pas à la simple technique. Il faut donc trouver un mécanisme qui permette à la fois de gérer dynamiquement la relation entre le client et ses différents représentants et les divers experts, chercheurs, fonctionnels et métier, techniciens ou consultants qui à l'intérieur d'Orange pourront répondre à l'attente d'innovation. C'est tout cela qui est couvert par la démarche d'innovation conjointe développée par Orange Business Services, c'est à dire un ensemble de visions, de méthodes et d'outils qui permettent la conduite de cette relation. Dans ce programme, l'ensemble des ressources innovantes de l'entreprise, en phase avec la démarche d'innovation transverse du groupe intitulée « innovation everywhere », sont mises à disposition du client.

Si le programme fournit la méthode, tout commence cependant par l'approche, la vision située à la croisée du métier et des évolutions technologiques. Toute démarche d'innovation commence en effet par la tâche critique qui consiste à « établir la définition de ce que le client ou l'entreprise cliente entend par innovation » déclare Brianna Sylver, consultante experte en innovation, qui reconnaît également que définir le niveau « d'acceptabilité pour un projet innovant est plus complexe qu'il n'y paraît à première vue ». Ainsi, il est déconseillé de se cantonner dans une démarche d'innovation à l'objet idéal intitulé innovation de rupture – souvent difficile à définir et encore plus à cibler – dont le but est de bousculer l'équilibre d'un marché établi. A l'inverse, il est aussi risqué de ne proposer que des démarches d'innovation incrémentales qui ne fournissent que des améliorations à la marge. Pour définir cette attente d'innovation conjointe, Orange Business Services a développé la matrice de l'innovation :



Elle permet de susciter l'envie et d'initier le processus d'innovation en suggérant des idées, mais aussi de les représenter sur un spectre large qui permet au client et à ses divers représentants de préciser leur besoin visuellement et de façon synthétique. Cette matrice est moins anodine qu'il y paraît. C'est elle qui va déterminer les champs du possible et les priorités de premier niveau

(souvent elle n'est qu'un point de départ dans une discussion), et elle va aussi permettre de déterminer un cheminement dans la conduite du changement constitué par la démarche d'innovation conjointe (du plus simple et rapide, au plus complexe et long).

Orange a eu l'occasion de travailler sur des démarches de co-développement et de co-marketing avec un grand nombre d'entreprises de tous les secteurs, que ce soit dans les domaines des grands projets complexes (y-compris l'outsourcing) ou non. Avec AXA, Orange a pu développer un système exhaustif de contrôle statistique et préventif de l'hypertension artérielle, pour London Waste (filiale anglaise du pôle environnement de Suez-Lyonnais), Orange a développé un système de pilotage de ses tournées qui comprend la géo-localisation des véhicules, le système de communication et d'alertage embarqué et diverses autres fonctions métier. Dans le cadre de conceptions industrielles, Orange Labs a aussi rendu possible la modélisation 3D à distance à l'intérieur d'outils de collaboration à distance. En travaillant avec des assureurs, Orange a également permis le développement de nouveaux modèles économiques dans le domaine de la prestation d'assurance aux entreprises désireuses mieux gérer leurs flottes de véhicules. En rendant possible le monitoring des véhicules à distance et en agrégeant les statistiques de conduite et de sécurité (en conformité avec les réglementations européennes et locales sur les informations privées), Orange permet ainsi à ces compagnies d'assurance de faire de la prévention, et donc de réduire les risques, ainsi que d'adapter leurs tarifications.

Voici donc quelques exemples concrets de réussites dans le domaine de l'innovation conjointe. Le programme international d'innovation d'Orange Business Services (the joint innovation program) permet de penser au-delà des frontières traditionnelles du développement produit, et permet de dégager de nouveaux modèles économiques. C'est cela l'innovation, c'est à dire l'application concrète d'une nouveauté technologique à un usage métier pour le bénéfice du client et souvent aussi dans certains cas des clients de nos clients.

## **Le papier blanc de l'innovation conjointe**

La démarche d'innovation conjointe d'Orange Business Services est décrite dans un papier blanc intitulé *Bringing Ideas to Reality, a joint innovation perspective* et disponible en ligne sur le site Web d'Orange Business Services à l'adresse suivante :

<http://www.orange-business.com/en/mnc2/outsourcing/innovation/>



Contactez-nous :

[www.cisco.fr](http://www.cisco.fr)

0800 907 375

**Siège social Mondial**

Cisco Systems, Inc.  
170 West Tasman Drive  
San Jose, CA 95134-1706  
Etats-Unis

[www.cisco.com](http://www.cisco.com)

Tél. : 408 526-4000  
800 553 NETS (6387)  
Fax : 408 526-4100

**Siège social France**

Cisco Systems France  
11 rue Camille Desmoulins  
92782 Issy Les Moulineaux  
Cedex 9  
France

[www.cisco.fr](http://www.cisco.fr)

Tél. : 33 1 58 04 6000  
Fax : 33 1 58 04 6100

**Siège social Amérique**

Cisco Systems, Inc.  
170 West Tasman Drive  
San Jose, CA 95134-1706  
Etats-Unis

[www.cisco.com](http://www.cisco.com)

Tél. : 408 526-7660  
Fax : 408 527-0883

**Siège social Asie Pacifique**

Cisco Systems, Inc.  
Capital Tower  
168 Robinson Road  
#22-01 to #29-01  
Singapour 068912

[www.cisco.com](http://www.cisco.com)

Tél. : +65 317 7777  
Fax : +65 317 7799

Cisco Systems possède plus de 200 bureaux dans les pays et les régions suivantes. Vous trouverez les adresses, les numéros de téléphone et de télécopie à l'adresse suivante :

[www.cisco.com/go/offices](http://www.cisco.com/go/offices)

Afrique du Sud • Allemagne • Arabie saoudite • Argentine • Australie • Autriche • Belgique • Brésil • Bulgarie • Canada • Chili • Colombie • Corée • Costa Rica • Croatie • Danemark • Dubaï, Emirats arabes unis • Ecosse • Espagne • Etats-Unis • Finlande • France Grèce • Hong Kong SAR Hongrie • Inde • Indonésie • Irlande • Israël • Italie • Japon • Luxembourg • Malaisie • Mexique • Nouvelle Zélande • Norvège • Pays-Bas • Pérou • Philippines • Pologne • Portugal • Porto Rico • République tchèque • Roumanie • Royaume-Uni • République populaire de Chine • Russie • Singapour • Slovaquie • Slovaquie • Slovénie • Suède • Suisse • Taiwan • Thaïlande • Turquie • Ukraine • Venezuela • Vietnam • Zimbabwe



Copyright © 2008 Cisco Systems, Inc. Tous droits réservés. CCSP, CCVP, le logo Cisco Square Bridge, Follow Me Browsing et StackWise sont des marques de Cisco Systems, Inc. ; Changing the Way We Work, Live, Play, and Learn, et iQuick Study sont des marques de service de Cisco Systems, Inc. ; et Access Registrar, Aironet, ASIST, BPX, Catalyst, CCDA, CCDP, CCIE, CCIP, CCNA, CCNP, Cisco, le logo Cisco Certified Internetwork Expert, Cisco IOS, Cisco Press, Cisco Systems, Cisco Systems Capital, le logo Cisco Systems, Cisco Unity, Empowering the Internet Generation, Enterprise/Solver, EtherChannel, EtherFast, EtherSwitch, Fast Step, FormShare, GigaDrive, GigaStack, HomeLink, Internet Quotient, IOS, IP/TV, iQ Expertise, le logo iQ, iQ Net Readiness Scorecard, LightStream, Linksys, MeetingPlace, MGX, le logo Networkers, Networking Academy, Network Registrar, Packet, PIX, Post-Routing, Pre-Routing, ProConnect, RateMUX, ScriptShare, SlideCast, SMARTnet, StrataView Plus, TeleRouter, The Fastest Way to Increase Your Internet Quotient et TransPath sont des marques déposées de Cisco Systems, Inc. et/ou de ses filiales aux États-Unis et dans d'autres pays.

Toutes les autres marques mentionnées dans ce document ou sur le site Web appartiennent à leurs propriétaires respectifs. L'emploi du mot partenaire n'implique pas nécessairement une relation de partenariat entre Cisco et une autre société. (0502R)

205534.E\_ETMG\_JD\_02/08