



TYPES – FORMATS – MODELES des CLUBS & REUNIONS du ROTARY

Les formes aussi diverses que variées que les clubs, les réunions et les membres du Rotary International ont la possibilité d'adopter, répondent à la stratégie de développement du Rotary pour les années futures. Cette stratégie est clairement marquée par un souci d'adaptabilité constante et d'innovation permanente au contexte du moment.

Établir cette liste demande un petit détour préalable par quelques explications au sujet de la démarche stratégique du Rotary ; cet exercice permet une meilleure compréhension de la raison de cette diversification.

Dans mon exposé sont repris quelques éléments d'une communication de *John HEWKO*, Secrétaire Général du Rotary, faite il y a quelques mois, dans le cadre précisément d'un exposé sur la stratégie de développement du Rotary.

Mon but est de donner ici une interprétation plus concrète de la terminologie marketing utilisée, en l'illustrant avec des exemples plus interpellant pour les rotariens moins au fait de ce langage habituellement réservé aux spécialistes marketing.

Quel est l'objectif visé par le Rotary International pour les 5 à 10 années à venir ?

J'avais évoqué il y a quelques semaines les objectifs du Rotary : améliorer *notre impact*, *notre portée*, *notre engagement* et *notre capacité d'adaptation* ; le but consiste en effet à nous développer et à attirer de nouveaux membres issus de toutes les couches démographiques.

Quels sont les piliers du plan stratégique du Rotary International pour atteindre cet objectif ?

Les 2 mots qui résument la stratégie sur laquelle est basée la politique d'expansion du Rotary pour les années à venir sont : INNOVATION et FLEXIBILITE.

Il va de soi que ces 2 notions sont étroitement liées : innovation par la flexibilité et flexibilité dans l'innovation.

Nous ne pouvons **pas rester figés** dans nos acquis mais **devons nous adapter** aux mutations rapides de nos sociétés. C'est une question de survie.

Quelles sont les formes que cette innovation doit revêtir ?

Voici à ce propos ce que préconise John Hewko :

- 1°) L'*innovation* doit devenir un ***principe fondamental du Rotary***, ce qui signifie la mise en place d'une *culture du changement positif*.
Nous devons nous adapter aux nouveaux modèles sociétaux, aux nouveaux besoins de la population, aux nouveaux modes de vie, aux nouveaux problèmes de notre environnement.

- 2°) L'*innovation* se doit d'être ***durable et constante*** : cela se fera via ce qu'on appelle « *les technologies transformatrices* » : ce sont les outils qui sont mis en place pour aider les rotariens dans leur démarche de développement et d'innovation ; ces outils seront développés et améliorés *continuellement*.
Exemples : les Centres de Formation en ligne du Rotary, le Rotary Club Central, un espace de gestion des candidats, etc.

- 3°) Enfin, nous devons opter pour l'*innovation de rupture* !

Autant les 2 premiers points sont aisés à interpréter, autant le dernier l'est peut-être un peu moins ...

Qu'est-ce que l'innovation de rupture ?

Pour expliquer l'*innovation de rupture*, je propose de faire un petit détour – encore un - par ... son contraire : l'*innovation incrémentale*.

Les exemples qui illustrent ces concepts sont issus de notre quotidien ; ils sont aisés à comprendre de même que leur transposition vers le Rotary est facile à faire. A chacun d'établir le parallèle ou de réfléchir à une possible application rotarienne.

L'étude du cycle de vie d'un produit, d'un concept ou d'un service se visualise sur une courbe que la plupart d'entre nous connaissons ; ce cycle de vie se subdivise *en gros* en 3 phases :

- la phase de création et de croissance (c'est la phase ascendante de la courbe),
- la phase de maturité (c'est la phase de plateau),
- la phase de déclin (quand la phase de plateau entame sa décroissance).

Le but, bien sûr, c'est de prolonger le plus longtemps possible les 2 premières phases, pour que le produit maintienne le plus longtemps possible sa rentabilité croissante et offre donc un retour satisfaisant.

Pour éviter l'effondrement du produit lorsqu'il entame sa phase de déclin, il est possible

d'actionner un levier en pratiquant par exemple l'*innovation incrémentale*, c'est-à-dire de procéder à un remaniement par petite touches de l'existant : on fait subir au produit initial une légère ou superficielle modification, adaptation ou amélioration qui va lui permettre d'étirer sa longévité sous un aspect quelque peu différent. Justifiant par la même occasion une hausse de son prix ...

Exemple : la voiture VW GOLF.

La Golf existe depuis 1974. Chaque fois que sa courbe de croissance a commencé à stagner et à entamer sa phase de déclin, le constructeur s'est arrangé pour la relooker, pour lui faire subir une amélioration ou une adaptation par-ci, une modification ou une correction technique par-là, mais toujours par touches plus ou moins discrètes.

Ainsi « upgradée », chaque nouvelle version de la GOLF justifiait en toute logique une augmentation de son prix de vente. VW réamorçait ainsi la courbe de croissance de la voiture et actionnait un nouvel envol de sa rentabilité.

C'était toujours une GOLF mais plus vraiment une GOLF.

Nous sommes 50 ans plus tard ... la GOLF est toujours là et permet à VW d'engranger encore de beaux retours ... Sa présence sans interruption sur le marché sous des formes toujours différentes est une façon d'occuper le terrain et de ne pas laisser de place à la concurrence dans ce segment.

Si l'*innovation incrémentale* permet de maintenir ou d'accroître la rentabilité d'un produit

en y apportant des modifications par petites touches successives, on peut le faire également en appliquant son contraire : l'***innovation de rupture***. Ici, l'approche est en effet totalement différente, puisque ce concept consiste à lancer sur le marché un produit qui n'a plus rien à voir avec le produit de référence mais qui va capturer un segment nouvellement créé, en marge du produit de référence et s'ajouter au marché de celui-ci.

C'est donc dans ce nouveau segment que la marque va s'engouffrer progressivement en répondant à un besoin existant mais occupé par des concurrents.

En améliorant progressivement la réponse à ces besoins négligés par la concurrence, la marque va prendre une part de plus en plus importante du segment en question et prendre un net avantage concurrentiel ; avantage qui se traduit, bien entendu, par une augmentation de la rentabilité de la marque.

Il existe 2 types d'innovations par rupture : la *rupture par le bas* et la *rupture par la création d'un nouveau marché*.

La ***rupture par le bas*** consiste à créer un produit simplifié, moins sophistiqué, moins complexes que le produit de référence, mais un produit qui donne entière satisfaction à un segment inférieur, à une clientèle dont les besoins d'entrée de gamme sont satisfaits, alors qu'elle n'était pas concernée par le produit initial : c'est en quelque sorte, « *faire plus avec moins* ».

De cette manière, le produit d'entrée de gamme, nouvellement créé va capturer un segment

de consommateurs qui n'étaient peut-être indifférent au produit de référence : le segment de la marque s'est ainsi élargi à une plus large tranche de consommateurs.

Exemple 1 : la DACIA LOGAN.

La LOGAN est le véhicule d'entrée de gamme lancé par Renault. A ce jour, elle est parvenue à conquérir un segment de consommateurs séduits par sa simplicité, par un design plus discret, par une technologie simplifiée et par son prix attractif.

Sachez que la LOGAN est devenue extrêmement rentable pour Renault et qu'elle a mis au supplice le segment des moyens et petits véhicules, segment inexistant ou presque pour Renault auparavant.

Exemple 2 : la SWATCH.

Voici une montre utilisant un mécanisme simple mais fiable qui, dans le marché de l'horlogerie, a réussi à capturer le segment des montres bon marché sur lesquels étaient présentes un très grand nombre de marques.

A côté de la *rupture par le bas*, il y a la **rupture par la création d'un nouveau marché**. Ici on va s'adresser non pas à un segment inférieur, mais on va créer un produit qui répond à un *besoin réel, existant mais non exprimé*.

Très souvent, en début de vie, ce « nouveau produit » apparaît comme un produit bien

moins performant et bien moins adapté au marché.

Mais de façon étonnante, d'améliorations en améliorations, ce nouveau produit va conquérir progressivement le marché du produit initial pour finalement en prendre la maîtrise complète et finir par renouveler carrément toute la physionomie de ce marché.

Exemple : il s'agit d'un cas d'école : c'est celui de l'iPHONE d'Apple !

Lors de son lancement en 2007, l'iPHONE d'Apple fait piètre figure, comparé aux Nokia, Erickson et autres Blackberry qui occupent confortablement le marché de la téléphonie mobile : en effet, contrairement à ces grands acteurs du marché, l'iPHONE n'a pas de clavier, il n'a pas la 3G, il a un son très médiocre et une qualité de téléphonie très moyenne.

Mais ... c'est un véritable petit ordinateur de poche. Et Steve Jobs aura la bonne idée d'améliorer petit à petit le niveau qualitatif du téléphone et de proposer des fonctionnalités multimédia avancées, d'ajouter un excellent interface et de mettre à disposition une série incroyable de logiciels divers.

Petit à petit, l'iPHONE va phagocyter le marché de la téléphonie mobile et convaincre progressivement la majeure partie des utilisateurs des marques concurrentes.

Il a fallu des années et des années de dur travail à la concurrence pour en arriver à pouvoir proposer aujourd'hui un produit à peine égal à l'iPHONE.

Mais ce qui est important et incroyable c'est qu'à ce jour, l'iPHONE est devenu LE produit

de référence du marché ... alors qu'il était en bien moins bonne position au départ.

Conclusion

L'innovation de rupture consiste souvent à réinventer des process, des modèles de stratégie mais aussi et surtout à anticiper de nouveaux besoins.

Et, comme les avantages acquis se dissipent rapidement dans des marchés fortement concurrencés, le potentiel de réactivité des acteurs du marché est capital.

Comment appliquer les concepts d'innovation et de flexibilité au Rotary ?

Lors de ma présentation d'il y a quelques semaines, j'ai fait allusion à un sondage réalisé auprès d'une population potentiellement captive pour le Rotary. Il s'est avéré que la démarche rotarienne séduit et répond aux aspirations de nombreuses personnes mais que la formule des réunions détourne la majorité de ces personnes du Rotary.

C'est donc bien au niveau des réunions et des types de clubs que nous devons implémenter les concepts d'innovation et de flexibilité.

Les types de clubs, les formats de réunion et les modèles de clubs sont nombreux au travers du monde, de même que les différentes catégories de membres.

Sans entrer dans le détail, voici une liste non exhaustive de ce qui existe.

Types de Clubs :

- Rotary Club : un club, tel que le nôtre, avec une équipe dirigeante, des réunions souvent hebdomadaires, etc
- Club Rotaract : club s'adressant aux plus jeunes professionnels
- Club Satellite (Rotary et Rotaract) : club constitué par un Rotary Club parrain ; il fonctionne de façon autonome; il cotise à la Fondation, possède ses propres dirigeants, ses statuts, ses actions, ses réunions mais reste une branche de son club parrain qui collabore à sa gestion ; le nombre de membres est inférieur à celui d'un club « normal » (min. 8) ; les membres sont membres du club parrain

Format de réunions :

- En personne : cfr RC Bxl Val Duchesse, ; comme la plupart des clubs que nous connaissons en Belgique
- En ligne : la formule Zoom que nous utilisons actuellement dans le contexte du Covid ; cette formule peut être utilisée en temps normal par des clubs dont les membres sont souvent en voyage d'affaires, empêchés au moment des réunions, etc
- En présentiel et en ligne (mixte) : soit les réunions utilisent les 2 formules en alternance soit certains membres assistent (systématiquement ou non) aux réunions par zoom parce que empêchés (pour cause de maladie, de voyage, parce que limités

du point de vue disponibilité, résidant à l'étranger, etc)

Modèles de clubs :

- Club Traditionnel : le plus courant chez nous, avec repas, avec conférences, avec formations, etc ; cfr RC Bxl Val Duchesse
- Club Passeport : ces clubs ont souvent un nombre limité de réunions en présentiel par an (par exemple : 6 par an) ; ces réunions sont complétées par des réunions en ligne, sur base d'un planning ; les membres ont la possibilité de participer aux réunions et aux actions d'autres clubs, choisis par le membre et pouvant varier d'une semaine à l'autre ; un nombre déterminé de présences aux réunions du club est exigée ; il s'agit par exemple de nos e-clubs
- Club Corporate : club dont les membres travaillent dans une même entreprise où ils peuvent bénéficier des facilités offertes par l'entreprise (planning, salle de réunion, aide logistique, soutien financier, etc)
- Club formé autour d'une cause : le membres sont fortement concernés par une cause particulière ; cfr un club créé pour venir en aide à des orphelins de guerre dans un pays en reconstruction après un épisode de guerre
- Club d'Anciens : club composé d'anciens participants à des actions rotariennes ; cfr anciens boursiers, anciens étudiants d'échange, etc

- Club formé autour d'un centre d'intérêt : cfr club dont les membres sont passionnés par un but ; par exemple : l'écologie
- Club International : club réunissant des membres présentant un profil international (présent ou passé)

Ces différents types et formules de clubs existent déjà dans le monde.

Comme vous le constatez, toutes les formules sont permises à condition qu'elles répondent à un besoin et qu'elles favorisent le développement du Rotary et de nos clubs.

Sachez qu'en plus, les clubs peuvent avoir différentes catégories de membres :

- Membres actifs
- Membres d'honneur
- Autres possibilités : Famille (le membre est la famille et représenté par l'un d'eux), Junior (un ado, par exemple), Jeunes Professionnels, Corporate (une entreprise est le membre et se fait représenter par un ou plusieurs employé/s aux réunions statutaires), etc
- NB : chaque catégorie peut avoir ses propres règles et engagements (cotisation, participation, assiduité, etc), mais toujours spécifiés dans le ROI du club

Ceci n'est qu'un exemple des possibilités de flexibilité et d'innovation qu'offre le Rotary mais démontre que chaque club doit pouvoir se réinventer en permanence.

Bibiane

Avril 2021