

Sous la direction de Benoît MEYRONIN et Annie MUNOS

MANAGER L'INNOVATION PAR LE SERVICE

Un levier pour sortir de la crise

Presses universitaires de Grenoble

PRÉFACE

→ Hervé Frapsauce, président de l'Institut Esprit Service

Je suis heureux de préfacer cet ouvrage consacré à l'innovation de service parce qu'il répond à un vrai besoin de contenu, de retours d'expériences et de débats sur ce sujet. Culture d'innovation, pertinence des leviers actionnés face aux singularités de l'innovation de service, objectifs à atteindre, ressources à mobiliser, formes d'organisations à mettre en place... Et tout cela pour quels marchés, à quel horizon de temps ? Toutes ces questions sont fondamentales pour les entrepreneurs. Aujourd'hui, assez paradoxalement, on parle souvent d'innovation comme une évidence : il serait naturel d'innover, l'innovation étant le carburant des acteurs économiques. Or, pourtant, quand on échange avec des chefs d'entreprises, des managers, des salariés, des chercheurs ou des financeurs, nous voyons bien l'extrême difficulté pour passer d'une idée, un concept, une intuition, voire une utopie (même raisonnable !) à une démarche structurée, organisée, marketée, pilotée et financée, qui puisse capter *in fine* des clients ou des utilisateurs de cette innovation. La question de l'innovation qu'elle soit d'ordre économique, social voire sociétal, doit être posée au regard de son intérêt économique, de son utilité pratique, de l'évolution des usages et de sa rentabilité. Point critique, on a tous en tête des images d'innovations fantastiques dans la conception qui n'ont pas rencontré leurs clients. Dans une formule lapidaire, l'innovation sera donc vendable ou ne devra pas être !

On n'innove naturellement pas pour le plaisir d'innover mais bien pour répondre à un objectif, sur la durée, de croissance et de compétitivité. Le dirigeant pariera sur l'ouverture de nouveaux marchés ou territoires, l'amélioration de sa performance, la pérennité, la quête d'image ou de valorisation de son entreprise. Mais l'innovation permet aussi d'être en avance sur les évolutions structurelles du moment, en anticipant les attentes de demain, sans se tromper. L'innovation demande aux dirigeants d'avoir une vision de l'avenir et de prendre des risques même les plus

objectivés ; elle oblige également à arbitrer entre moyen et long terme et obtention de résultats de court terme.

Aujourd'hui, c'est à la réalité de l'innovation, qu'elle soit incrémentale ou radicale, de créer de la valeur et de soutenir les ruptures de modèles économiques, les réussites récentes d'entreprises dans l'économie numérique, la généralisation de l'entreprise digitale, l'économie verte, la mutation des groupes industriels ou la montée de la globalisation des offres de services. Les nouveaux usages, la recherche de sens et de lien, le besoin de maillage et de réseaux, les exigences accrues de services... créent les conditions propices pour capter et déployer l'innovation en sortant des modèles classiques et des sentiers battus.

Approfondir la question de l'innovation sous l'angle du service est un enjeu fort dans un monde complexe et incertain constitué de big-bang permanents et successifs ainsi que dans un environnement de crise économique forte qui impose aux entreprises de s'interroger sur la pertinence de leurs modèles économiques et managériaux, de s'adapter et de se transformer, d'apporter et de valoriser leurs différences, de se développer et de grandir sous peine de stagner et de périliter. L'innovation est ainsi une source formidable d'espoirs et d'opportunités. Les entreprises, leaders mondiaux et outsiders, groupes, PME ou ETI, ajustent ou repensent en profondeur leurs offres, oscillent entre leurs métiers traditionnels et ceux de demain, réinventent des formes d'organisations et des modes de management pour gagner en agilité, en rapidité et en performance.

Dans ce contexte, l'innovation peut revêtir des formes multiples. Elle sera managériale là où la recherche d'un nouveau lien social est une question cruciale ou partenariale avec de nouvelles formes de relations entre son écosystème et des acteurs issus de mondes différents : secteur public, entreprises, pôles de recherche, etc. Elle pourra être également organisationnelle avec par exemple le télétravail, l'externalisation du back-office et des fonctions supports ou la culture en mode projet qui casse les verticalités. Enfin, l'innovation sera aussi économique avec de nouvelles modalités de facturation et de fixation des prix (clef en main ou forfait, usage ou unité d'œuvre, etc.) dans le modèle de distribution, qu'elle soit digitale (e-service) ou physique (réseau d'agences, franchises). Le modèle économique fondé sur la facturation de la consommation

ou de l'usage du produit ou service, et non plus seulement de son achat, conduit les acteurs économiques à repenser en profondeur les offres apportées sur les marchés.

De même, l'innovation de service en particulier remet en question la logique classique de propriétaire/loueur ou de vendeur/acheteur avec de plus en plus de modèles hybrides dans le marketing, la contractualisation et la protection juridique. On peut observer la part croissante de la dimension de service intégrée par les industriels ; dans le même temps, certains secteurs d'activité approfondissent la logique d'industrialisation de leurs prestations de services.

L'innovation relève d'une culture forte d'entreprise ouverte sur le monde. Cela pourrait apparaître comme un paradoxe quand la question de la protection de l'innovation se pose, notamment dans les services. Une organisation pourra disposer d'une direction de l'innovation portée par des femmes et des hommes passionnés et dotée de moyens adaptés ; en revanche, elle se heurtera inéluctablement à l'inertie collective et à la culture de la verticalité si elle fonctionne en circuit fermé.

Si je pouvais évoquer quelques grands principes de ce que pourrait être un management efficace de l'innovation de service, je dirai qu'il faut intervenir en parallèle sur les leviers suivants : **interpréter** l'innovation par l'analyse de la valeur, **innover tout le temps** et **penser** les innovations sous toutes leurs formes, **stimuler** toutes les capacités d'innovations, **valoriser** les collaborateurs moteurs, **déployer et rentabiliser** les innovations.

Pour conclure, l'innovation reposera avant tout sur l'humain, à la fois acteur conceptuel et pragmatique, élément décisif de la performance individuelle et collective de toute entreprise ou administration. **Il revient aux dirigeants de créer les conditions favorables pour un management et une organisation ouvertes de l'innovation.**

Cette question de l'ouverture de l'entreprise est traitée dans le guide que nous avons publié en 2011 et intitulé *Entreprises : nouveaux leviers, nouvelles stratégies*. Il met en perspective les questions d'innovation, d'écosystème et du numérique ainsi que la mise en œuvre de bonnes pratiques sur ce sujet. L'Institut Esprit Service, en sa qualité de *think tank*, contribue par ses travaux au débat. Je pense en particulier à notre commission sur la reconquête du lien social

et les transformations managériales, à celle sur les nouveaux modèles économiques et la croissance durable par le service ou encore à celle sur la nécessité de créer de nouvelles formes de relations entre acteurs économiques grâce aux écosystèmes.

Les auteurs du présent ouvrage proposent une vision globale et originale, académique et managériale, qui allie des témoignages concrets et une approche conceptuelle de qualité. Cette vision comble un déficit sur le sujet et apporte de nouvelles idées et un éclairage moderne. C'était bien là une exigence à atteindre pour un ouvrage consacré à l'innovation de service !

*Retrouvez les publications de l'Institut Esprit Service sur son site :
www.institutespritsevice.com*

INTRODUCTION

→ Benoît Meyronin et Annie Munos

1. LES FONDEMENTS DE CET OUVRAGE

Il importe toujours d'éclairer les motivations qui sont les siennes lorsque l'on entreprend quelque chose. Ce livre prend donc racine dans trois ferments que nous explicitons ci-après.

A. Un intérêt croissant mais encore timide de la part des chercheurs

Si le sujet peut s'imposer comme une évidence, voire sembler franchement essentiel, il n'en demeure pas moins encore relativement confidentiel. Depuis les ouvrages de J.-P. Flipo, A. Dumont, F. Djellal et F. Gallouj, tous parus il y a 10 ans, aucun ouvrage à caractère académique n'a été publié sur ce sujet en langue française. Cela peut paraître étonnant, mais cela reflète surtout l'absence d'une vraie mobilisation collective sur un sujet qui ne mérite pas un tel trou noir.

Henry Chesbrough, l'un des plus grands spécialistes du management de l'innovation, professeur à la Haas School of Business de Berkeley, n'écrivait-il pas dans un article paru en 2011 :

« Un problème important pour les économies développées est bien le fait que nous avons beaucoup plus de connaissances sur la manière d'innover en matière de produits et de technologies que nous n'en avons sur la façon de le faire dans les métiers de service » (Chesbrough, 2011, p. 86)¹.

Sur ce point, la littérature académique est unanime : sans être ésotérique, le sujet n'a pour le moins pas franchement attiré les spécialistes de l'innovation², ces derniers restant principalement préoccupés par l'innovation de produit (Lyons *et al.*, 2007 ; Vence & Trigo,

1. Notre traduction.

2. F. Dimanche et B. Duthion, dans le chapitre qu'ils ont rédigé pour notre ouvrage, confirment que ce constat s'applique au monde du tourisme.

2009). Les années 2000 ont néanmoins constitué un tournant indéniable dans l'approfondissement de cette question, et notre ouvrage souhaite contribuer, à son niveau, à cette dynamique.

B. L'innovation par le service, un challenge intellectuel...

On le voit, le temps de « l'insurrection intellectuelle » est donc bien là. Il manquait à la sphère francophone un ouvrage collectif abordant ces questions de façon ouverte et transdisciplinaire. C'est pourquoi nous avons souhaité fédérer ici les spécialistes reconnus de ce champ, quelle que soit la discipline académique qui est la leur, même si l'économie et les sciences de gestion prédominent largement. Pluridisciplinarité, diversité des secteurs d'activités et hétérogénéité des regards (académiques *versus* de praticiens) : tout cela se veut être en résonance avec la richesse d'un champ qu'un ouvrage, même collectif, ne peut prétendre circonscrire. Les services innovants dont il sera question dans ce livre couvrent ainsi des domaines très variés : des services du quotidien (pressing, mobilité, etc.) aux lieux de divertissement, en passant par la logistique et le tourisme, nous balaierons des métiers qui ne sont pas habituellement considérés comme avant-gardistes, et pourtant...

De plus, si le titre de cet ouvrage nous est cher³, c'est parce que nous pensons que la question de l'innovation de service dépasse aujourd'hui très largement le cadre des entreprises de service : collectivités territoriales, hôpitaux publics et entreprises industrielles sont eux aussi concernés par cette question cruciale. À ce propos, Henry Chesbrough (*ibid.*) aime à raconter sa rencontre avec Paul Horn, en 2004, lorsque ce dernier était « senior vice-président » en charge de la recherche chez IBM. L'enjeu majeur auquel ce dirigeant était confronté était bien un enjeu de transformation culturelle : comment accompagner en effet trois mille chercheurs concentrés sur le développement de nouvelles technologies et de nouveaux produits vers l'innovation par le service ? Toutes les entreprises industrielles (ou de culture industrielle, ce qui est le cas de nombre d'entreprises de service) sont confrontées à cette

3. C'est Marc Prunier, professeur à Grenoble École de Management et l'un des collaborateurs de l'Institut ServiCité, qui nous a suggéré ce titre, finalement préféré à « L'innovation de service ».

problématique ; l'État, l'hôpital public, les associations et les collectivités territoriales elles-mêmes apprennent à se vivre davantage comme des « prestataires de services » et cherchent à développer une culture de service et une culture de l'innovation par le service.

C. L'innovation par le service, un défi culturel

Toutefois, si un auteur aussi important que Chesbrough reconnaît l'enjeu culturel sous-jacent à cette transformation, les exemples étudiés dans la littérature académique sont toujours les mêmes (Xerox, UPS, IBM, Amazon, 3M, LEGO, etc.) ou presque, soit des entreprises de taille mondiale et le plus souvent à fort contenu technologique. En outre, après avoir travaillé pendant presque 20 ans sur l'innovation ouverte, il a fallu attendre l'année 2011 pour que Chesbrough publie une adaptation de son modèle aux contextes des services...

Bien plus, la composante managériale de ces transformations, c'est-à-dire la manière d'embarquer chacune et chacun dans une dynamique d'innovation, est rarement évoquée : la majeure partie des travaux se focalise en effet sur un double enjeu qui s'articule autour de l'entreprise et de la façon dont elle va pouvoir mobiliser ses clients et/ou ses partenaires dans des logiques d'innovation par l'utilisateur, d'innovation ouverte ou encore de co-conception. Rien, ou trop peu, n'est formulé à propos des collaborateurs et des managers des organisations qui innovent.

Cette manière de voir pose alors clairement la question de l'innovation de service appréhendée sous l'angle de son ferment culturel dans les organisations et de ce que peut être une culture de l'innovation de service. Trop peu d'auteurs en effet ont investigué cette dimension pourtant essentielle :

« Sustained innovation requires a cultural foundation, embedded in how people lead and are led, that permeates the organization » (Lyons *et al.*, 2007, p. 179).

D. Quelle définition de l'innovation ? L'expérimentation collective comme clé...

Dans la littérature managériale, tout se passe en effet souvent comme si l'innovation allait de soi et devait mécaniquement satisfaire

tout le monde dès lors qu'elles révèlent des enjeux stratégiques et marketing indéniables. Or, on sait bien qu'il n'en va pas ainsi. L'innovation implique des ruptures, des manières de voir et de faire différentes qui ne peuvent aller de soi. « Elle n'a pas de début ou de fin » (Aggeri, 2011, p. 90), elle est d'abord une culture et donc un ensemble de références et de pratiques partagées.

De fait,

« une vision restrictive de l'innovation, répandue en management, tend parfois à réduire cet univers à un monde de singularités : produits ou services nouveaux, technologies ou organisations nouvelles [...]. [Or] les travaux en sciences sociales ont montré depuis trente ans que l'innovation était également affaire de collectifs et de conduite d'expérimentations collectives dans l'incertain » (*ibid.*, p. 90).

Ainsi, nous sommes tentés de retenir ici la définition de l'innovation que propose notre confrère de Mines ParisTech :

« Innover, c'est conduire des expériences dans l'incertain, engager des expérimentations collectives dont on ne peut prédire à l'avance l'issue » (*ibid.*).

L'exemple d'Aéroports de Paris, que nous livrons un peu plus loin, nous semble relativement bien s'inscrire dans cette définition, ainsi que les « expérimentations » menées au sein de la SNCF sur la ligne H du *Transilien* (Euverte, Joseph-Antoine et Meyronin, 2010).

Ce dernier exemple nous paraît en effet bien correspondre à ce qui se joue dans nombre de métiers de service, où le fait d'engager chacune et chacun dans de nouvelles manières de voir et d'agir compte autant, sinon plus, que l'accouchement d'une innovation formelle voire facturable ; où le fait de libérer les initiatives des managers et de leurs équipes prime sur la formalisation d'une nouvelle offre, ou pour le moins compte autant. Certes, les cas dont il sera question dans cet ouvrage seront principalement des récits d'offres nouvelles ; toutefois, nous ne perdrons pas pour autant le fil de la dimension éminemment culturelle et managériale de l'innovation, telle qu'elle peut s'incarner dans de nouveaux gestes métiers et de nouvelles pratiques managériales.

E. L'innovation par le service, un enjeu pour notre société

Cet enjeu culturel franchit, à notre sens, les frontières des organisations pour se positionner tout autant au niveau macroéconomique. De fait, en ces temps post-électoraux particulièrement maigres en ce qui concerne la question de la place des services dans notre économie, il nous semble important de souligner combien la vraie question n'est pas celle de la réindustrialisation de la France, antienne absurde s'il en est (nous ne dirons jamais assez combien la lecture de Jean Fourastié a semble-t-il manqué à nos élites...), mais bien plutôt celle de **l'industrialisation des services** dont nous reparlerons plus loin. Or, cette industrialisation passera nécessairement par du progrès technique et, plus globalement, par des innovations. Le cas de Séquoia Pressing, traité plus loin dans ce livre, est emblématique de cette petite révolution qui s'opère discrètement dans nombre de métiers de service, traditionnels et encore atomisés, quand d'autres (la restauration rapide, l'hôtellerie, etc.) ont déjà très largement investi le champ de l'industrialisation. Nos dirigeants seraient donc mieux inspirés de réfléchir à cette mutation et à la meilleure manière de l'accompagner, tant dans les métiers de service que dans l'industrie qui, elle, doit à l'inverse se « servicialiser » davantage (nous y reviendrons également) pour réinventer ses modèles économiques.

17

2. ORGANISATION GÉNÉRALE DE L'OUVRAGE

Nous avons découpé cet ouvrage en trois grandes parties. Une première est dédiée à des réflexions portant principalement sur la **nature des innovations** (technologique, responsable, etc.) ainsi que sur **l'analyse des comportements et des tendances de consommation** qui influent sur la dynamique de l'innovation dans les métiers de service. Une seconde partie est centrée sur des approches **sectorielles** : tourisme, transport, distribution, éducation et TPE de la formation à la conduite et à la sécurité routières. Ces dernières, évidemment, ne sont pas exhaustives, mais les contributions rassemblées permettent déjà d'entrer dans les singularités d'un certain nombre de métiers de service et d'en éprouver le caractère innovant. Enfin, une troisième et dernière partie présente **quatre cas d'entreprises**.