

L'innovation par les services, priorité pour toutes les PME-PMI

INNOVATION PAR LES SERVICES ? DANS LES SERVICES ? MALGRÉ LES SERVICES ? CES TEMPS-CI, LES DOSSIERS SUR CE QUI SEMBLE ÊTRE LE NOUVEAU CHAMP DE DÉVELOPPEMENT DE L'INNOVATION POUR LES SERVICES SE MULTIPLIENT.

Par Bruno Chevallet

Étendre la promesse de service faite au client, améliorer la réactivité de l'organisation de l'entreprise, les modalités de délivrance du service au client, accentuer la qualité de la relation client, les technologies, l'originalité des modèles d'affaires, sont autant de domaines d'innovation potentiels, qui peuvent offrir de nouvelles perspectives de développement pour les entreprises en général et les PME de services en particulier, quel que soit leur domaine d'activité. L'innovation est un investissement qui apporte un surcroît de réactivité sur les marchés et la perspective de réaliser des marges supplémentaires. Certaines entreprises n'innovent qu'en réaction à des modifications de leur environnement, d'autres s'inscrivent dans des stratégies d'innovation plus offensives pour peser sur cet environnement ou pour démultiplier les effets de l'innovation.

LA COMPÉTITIVITÉ EN LIGNE DE MIRE

L'innovation dans les services constitue un facteur de compétitivité pour l'ensemble de l'économie française. Les entreprises de services, tout comme celles des autres secteurs, sont "condamnées" à innover pour accroître

leur productivité et leur compétitivité en répondant aux besoins des clients, en améliorant la qualité du service rendu, en développant les compétences de leurs collaborateurs, et en optimisant leurs coûts. L'innovation est même nécessaire dans des secteurs où elle semble peu propice, comme par exemple dans les services à la personne. Notamment, le numérique offre aujourd'hui des opportunités prometteuses en matière d'usage. Au-delà même du secteur, les entreprises industrielles se tournent aujourd'hui de plus en plus vers l'innovation par les services comme source de richesse et de croissance.

On peut distinguer quatre catégories d'innovation :

- Une innovation de produit correspond à l'introduction d'un bien ou d'un service nouveau ou sensiblement amélioré sur le plan de ses caractéristiques ou de l'usage auquel il est destiné. Cette définition inclut les améliorations sensibles des spécifications techniques, des composants et des matières, du logiciel intégré, de la convivialité ou autres caractéristiques fonctionnelles.
- Une innovation de procédé est la mise en œuvre d'une méthode de production ou de distribution nouvelle ou sensiblement améliorée. Cette notion implique des changements significatifs dans les

techniques, le matériel et/ou le logiciel.

- Une innovation d'organisation est la mise en œuvre d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures de la firme.
- Une innovation de commercialisation est la mise en œuvre d'une nouvelle méthode de commercialisation impliquant des changements significatifs de la conception ou du conditionnement, du placement, de la promotion ou de la tarification d'un produit.

CRÉER UNE INNOVATION DE SERVICE

En effet, aujourd'hui la création de valeur repose de moins en moins sur le produit et de plus en plus sur les services associés. Cette approche s'appuie sur la nouvelle science des services, notamment développée par IBM dès 2004, et qui est aujourd'hui enseignée dans plus de 150 universités dans le monde. Le projet repose sur une démarche de type intelligence économique qui a permis de constater, dans de nombreux pays, une forte dynamique en faveur de l'innovation dans les services notamment aux États-Unis, en Finlande, en Allemagne (où le plan services à l'horizon 2020 compte déjà 900 projets collaboratifs), au Japon, en Arabie Saoudite et même en Chine où la science des services est déjà enseignée à plus de 10 000 étudiants. Tous les domaines sont ouverts, ainsi on peut favoriser un développement durable par les services. On cite souvent le cas de Michelin, qui de producteur de pneus, devient progressivement un loueur de pneus aux transporteurs. Ce qui a permis de multiplier par 2,5 la durée de vie des pneus et de réduire leur impact sur l'environnement. Comment résoudre les résistants au



BIBLIOGRAPHIE



MANAGER L'INNOVATION PAR LE SERVICE :
 UN LEVIER POUR SORTIR DE LA CRISE
 De Benoît Meyronin et Annie Munos
 Éditions PUG – 2012

Cet ouvrage transdisciplinaire dresse un état des lieux des différents concepts clés du management de l'innovation par le service, et présente des pratiques empruntées à différents métiers : transports, santé, tourisme, etc. Il donne la parole à des enseignants-chercheurs ainsi qu'à des praticiens. Ce faisant, il répondra aux besoins des enseignants, des étudiants et des managers. Il ambitionne de combler un vide : celui d'un ouvrage collectif et francophone proposant une lecture récente de cette question majeure. Coordonné par deux enseignants-chercheurs spécialistes du service, l'ouvrage réunit le travail d'une quinzaine de contributeurs français et francophones issus des meilleures écoles de management et universités à la pointe de la recherche en ce domaine.



DU MANAGEMENT AU MARKETING DES SERVICES
 AMÉLIORER LA RELATION CLIENT - DÉVELOPPER UNE VÉRITABLE CULTURE DE SERVICE
 De Benoît Meyronin et Charles Ditandy
 Éditions DUNOD – 2012

Plus que jamais, la "culture de service" devient primordiale pour tous les types d'organisations privées ou publiques. Cet ouvrage, fruit du rapprochement d'un praticien et d'un enseignant-chercheur qui développent ensemble des pédagogies, des méthodologies et des prestations de conseil auprès des grandes entreprises de service, fait le point sur les fondamentaux du management marketing des services. Quels sont les enjeux d'une entreprise de service ? Comment formaliser son offre de service et définir un parcours client ? Comment garantir la qualité dans le service aux consommateurs ? Comment optimiser l'expérience client en tenant compte de multiples facteurs (espace, temps...) ? Les propos des auteurs sont étayés par de nombreux cas pratiques, "partages d'expériences" avec des dirigeants d'entreprise tels que SNCF, Renault, Air France, Accor, La Poste...

changement ? Comment mettre en place des repères à court terme ? Comment rendre de nouveaux services ? Comment mieux intégrer ces problématiques ? L'innovation par les services subodore de nombreuses dimensions : co-construction et économie de service, ce paradigme qui domine aujourd'hui le contenu des échanges au niveau mondial. C'est précisément à ce niveau que se situe un enjeu majeur : la co-construction ou "crowdsourcing", cette ambition d'associer les clients aux collaborateurs de la marque dans l'élaboration des nouveaux produits, services, terminaux. La mobilité et l'immédiateté d'un monde qui change à toute vitesse rappellent deux éléments : rien n'est fixé (une innovation ne l'est plus après

douze mois) ; et la mobilité est créatrice de nouveaux services Enfin, dernier point, les fameux "silos" tant décriés, où l'entreprise travaille en canal et non de façon globale. Pour innover par le service, toute l'organisation de l'entreprise doit être refondée pour conjuguer les expertises. C'est grâce à cette innovation par le service, de service et avec les services que l'entreprise pourra acquérir une position dominante sur un marché et effectuer des rendements d'échelle importants, facteurs de création de valeur ajoutée. Et ce n'est que grâce à une politique volontariste sur l'innovation que l'enjeu en sera clairement précisé : l'innovation peut et doit être le principal facteur de croissance et de développement de nos PME-PML. ■

AVIS D'EXPERTS

BERNARD CALISTI
 PROFESSEUR À EM-LYON ET DIRIGEANT
 D'ENTREPRISE. FONDATEUR DU CABINET IDÉO.

Quand la parole et les images, fixes ou animées, circulent à la vitesse des photons d'une ville à l'autre, d'un pays à l'autre, avons-nous pleine conscience des nouveaux champs d'activités qui se créent pour les entreprises et les entrepreneurs opportunistes ou clairvoyants ? La profusion exponentielle des nouvelles offres disponibles amène à des difficultés en termes d'espace, de stockage, de tri, de choix. En conséquence, la consommation rapide, voire immédiate, et le bon marché à durée de vie très limitée, deviennent prépondérants. Cette consommation-destruction favorise le développement d'une grande variété de services. Des services qui parfois évitent le

stockage, l'achat de tel ou tel bien, les efforts de maintenance ou d'entretien. Des services qui parfois facilitent l'usage des produits, complètent les offres des entreprises et dévoilent des utilisations nouvelles. Des services qui permettent de louer pour optimiser l'emploi ou éviter le gaspillage. Des services également qui permettent de consommer plus en limitant les investissements. Chaque dirigeant, chaque entreprise, doit pouvoir se projeter dans ces nouveaux écosystèmes. Des espaces de chiffre d'affaires et de marges supplémentaires. Alors, apprenons à tirer le meilleur parti de ces valeurs immatérielles, intangibles et hautement périssables : les services !

LUC ROMEDENNE
 DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT
 BANQUE DE SAVOIE

Dans un monde où nos clients utilisent les nouvelles technologies dans leur vie quotidienne, une entreprise de services se doit d'avoir une approche innovante qui va au-delà de l'offre ou des processus de production.

Pour une banque affinitaire comme la nôtre, l'agence et le conseiller sont au centre de la relation. Néanmoins, nos clients peuvent, au choix, utiliser des canaux d'échanges leur offrant une totale autonomie d'action. Il s'agit de conserver notre tradition culturelle d'accueil et de réactivité en agence tout en agrémentant la relation clients des potentiels de communication que nous apporte aujourd'hui "la digitalisation des contacts".

Ainsi, par exemple, nous déployons des solutions sécurisées de signature électronique et d'archivage numérique des contrats. Ces solutions innovantes, en test actuellement, seront progressivement déployées dans toutes nos



agences, en 2014. Elles offriront des gains de temps importants à nos clients et nos conseillers pour les actes administratifs, optimisant ainsi la qualité du conseil lors des rendez-vous. Les clients les plus "connectés" pourront aussi réaliser des achats de services ou des placements directement de leur domicile. Pour nous, qui plaçons l'écoute des besoins et la qualité des rapports humains au centre de la relation client, l'enjeu de l'innovation réside dans notre capacité à accompagner ce changement auprès de nos clients. N'est ce pas ça aussi la proximité du XXI^e siècle ?