



Rapport de synthèse sur l'innovation par les services en Europe.

Les cas de la France, l'Espagne, l'Italie, l'Allemagne et la Hongrie

Sommaire

INTRODUCTION	4
1. PRESENTATION DU PROJET ISI : CONTEXTE ET OBJECTIFS	5
1.1 Les objectifs du projet	6
1.2 Le contexte	8
1.3 Le déroulement du projet	9
2. LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DU PROJET LEAN SERVICES EUROPE	9
2.1 L'innovation par les services : les concepts clé	9
2.2 Les grandes étapes de la méthodologie pour l'innovation par les services	9
2.3 L'enquête du projet Lean Services Europe : les éléments clé pour le projet ISI	9
3. SITUATION EN MATIERE D'INNOVATION PAR LES SERVICES EN EUROPE	9
3.1 L'innovation par les services en Europe : les concepts clé	9
3.2 L'innovation par les services dans les pays partenaires ISI	9
4. LES CONCLUSIONS DE L'ANALYSE EUROPEENNE : UN PROCESSUS PEDAGOGIQUE ET METHODOLOGIQUE COMMUN	9
4.1 Les choix méthodologiques pour le jeu d'entreprise ISI	9
4.2 Les choix pédagogiques pour le jeu d'entreprise ISI	9
5. LES JEUX PEDAGOGIQUES EN EUROPE	9
5.1 L'existant au niveau européen	9
5.2 Les points de vigilance pour la création du jeu ISI	9
6. CONCLUSIONS ET IMPACT SUR LES CHOIX POUR LE JEU PEDAGOGIQUE	9
LES SOURCES DU RAPPORT	9

Introduction

Le présent rapport est réalisé dans le cadre de la première phase du projet ISI – Innovation par les Services dans l'Industrie. Il a pour ambition de dresser une synthèse de l'innovation par les services en Europe et de mettre en relief les éléments méthodologiques qui seront par la suite intégrés au jeu pédagogique.

Il se base sur les résultats du projet : « Lean Services Europe » financé dans le cadre du 5^{ème} Programme Cadre Européen de Recherche et de Développement (Programme Croissance). Ce projet a permis de construire une approche méthodologique pour l'introduction de services dans les PME industrielles européennes.

L'objet du présent rapport est de synthétiser et de mettre à jour cette approche méthodologique, en la redéfinissant en fonction des exigences d'un jeu pédagogique. Le contexte des différents pays du partenariat ISI, à savoir la France, l'Allemagne, l'Italie et la Hongrie, sont également décrits afin d'enrichir l'analyse dressée par le projet Lean Service Europe et de s'assurer que le jeu répondra par la suite à la problématique commune et réelle de ces 5 pays.

Avertissement : L'objectif n'est pas ici de reprendre de manière exhaustive les éléments développés dans le cadre du projet Lean Services Europe mais d'en sélectionner les enseignements significatifs pour le projet ISI et de les enrichir. Le lecteur du présent rapport est invité s'il le désire à lire le compendium final du projet Lean Services Europe.

1. Présentation du projet ISI : contexte et objectifs

Le Projet **ISI – Innovation par les Services dans l'Industrie** s'inscrit dans le cadre du programme européen Leonardo da Vinci, le « laboratoire de l'innovation dans le domaine de l'éducation et de la formation tout au long de la vie ».

Il répond à l'objectif C du programme à savoir « *promouvoir et renforcer la contribution de la formation professionnelle au processus d'innovation afin d'améliorer la compétitivité et l'esprit d'entreprise, et ce en vue de créer de nouvelles possibilités d'emploi ; à cet égard, une attention particulière est accordée à l'encouragement de la coopération entre les institutions de formation professionnelle et les entreprises (en particulier les PME) ».*

Plus spécifiquement, le projet ISI répond à la priorité n°2 de l'appel à propositions Leonardo 2005-2006 « *améliorer la qualité des systèmes et des pratiques en matière d'éducation et de formation professionnelle ».*

1.1 Les objectifs du projet

Le projet « **ISI – Innovation Services dans l’Industrie** » est basé sur les résultats d’un projet intitulé « Lean Services Europe », qui a été financé dans le cadre du 5^e Programme Cadre de Recherche et Développement et qui s’est achevé avec succès en 2003. Ce projet faisait le constat suivant : face à la mondialisation et à une concurrence accrue, en particulier des industries manufacturières des pays en développement, le maintien et le renforcement de la base industrielle européenne, notamment des PME, passent par le développement de services pour valoriser la production industrielle, se différencier et fidéliser les clients.

La compétitivité des PME industrielles européennes passe donc aujourd’hui par l’innovation de produit-service. Cependant, la majorité des PME industrielles, en particulier dans les secteurs traditionnels, manquent de moyens et d’approches méthodologiques pour concevoir, définir et mettre en œuvre une innovation de produit par le service. Pour ces entreprises, l’innovation par le développement de produit-service constitue au minimum une voie de progrès et pour beaucoup une voie de survie. Or, l’esprit d’innovation n’est pas suffisamment ancré culturellement en Europe et les entreprises, notamment les PME, ne sont souvent pas formées à l’innovation par les services.

Le **projet ISI** vise à capitaliser sur les résultats du projet « Lean Services Europe » et à transformer la méthodologie qui avait été mise au point en **un outil pédagogique** : un jeu consacré à l’innovation produit par les services. L’objectif est de permettre une plus large diffusion de la méthodologie conçue dans le projet précédent et de généraliser l’innovation produit par les services en Europe.

Les objectifs principaux du jeu pédagogique sont les suivants : sensibiliser à l’innovation produit par le service, explorer le potentiel service des entreprises industrielles, mettre en application dans une situation travail réelle pour aboutir à un plan d’action d’innovation service.

Plus spécifiquement, les objectifs du jeu pédagogique sont les suivants :

- Ancrer culturellement l'esprit d'innovation en Europe via l'EFP (Enseignement et Formation Professionnelle).
- Répondre aux besoins d'innovation des PMI européennes.
- Permettre aux entreprises industrielles européennes de faire l'auto diagnostic de leur potentiel innovation service.
- Permettre aux publics cibles d'aboutir via le jeu pédagogique à un plan d'action réel d'innovation par les services.
- Capitaliser sur les résultats du projet « Lean Services Europe » et transformer la méthodologie mise au point en un outil pédagogique - en l'occurrence un jeu - permettant une plus large diffusion et une application plus générale du concept d'innovation par les services.

Les publics cibles sont les entreprises industrielles européennes (en particulier les PMI), les salariés, les dirigeants et les formateurs, ainsi que les établissements d'enseignements supérieurs et les centres de formation.

Le projet réunit trois niveaux en un seul outil pédagogique : sensibilisation, exploration et application. En effet, il permet d'aboutir à un plan d'action réel adapté au cas d'une entreprise particulière, à l'issue d'une phase de sensibilisation et d'une phase d'exploration du potentiel service.

Le projet ISI est géré et mis en œuvre par un partenariat transnational (France, Allemagne, Hongrie, Espagne, Italie) et multi acteurs (centre de formation, organisation patronale, PME, cabinet conseil etc.).

1.2 Le contexte

L'innovation et la formation professionnelle sont des piliers majeurs et interconnectés de la stratégie de Lisbonne lancée par l'Union européenne en mars 2000 et qui vise à « faire de l'Union européenne l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde ».

A part quelques exceptions, la plupart des Etats Membres de l'UE n'ont pas beaucoup progressé dans la définition de leurs objectifs nationaux et de leurs cibles dans le domaine de l'innovation. Il est donc sine qua non de développer une culture de l'innovation en Europe.

Le besoin d'innovation ne se cantonne pas à la recherche et il existe de nombreuses autres formes d'innovation. La connaissance joue un rôle fondamental pour encourager l'innovation. La politique européenne d'innovation peut ainsi être mise en œuvre via la politique européenne d'enseignement et de formation professionnelle. A travers le projet ISI, nous formons les différents publics cibles à l'innovation produit par le service grâce à une approche pédagogique innovante et originale.

Il est aujourd'hui impératif de répondre au besoin d'innovation des entreprises européennes face au contexte macro-économique actuel et notamment aux défis de la mondialisation, de la concurrence et des délocalisations ; d'ancrer culturellement l'esprit d'innovation en Europe ou encore de permettre aux entreprises industrielles de faire l'auto diagnostic de leur potentiel innovation service et leur enseigner comment innover en mettant du service autour d'un produit.

Les besoins des entreprises industrielles européennes, en particulier des PMI :

- ✓ Les facteurs macro-économiques (mondialisation, concurrence accrue, délocalisations, conquête de nouveaux marchés etc.) exercent une forte pression sur les entreprises industrielles européennes qui ont besoin d'innovation pour faire face à ces nouveaux défis.

- ✓ Le projet « Lean Services Europe » du 5^e PCRD, sur lequel est fondé notre projet, a identifié les besoins des entreprises industrielles européennes ;
- ✓ Face à une concurrence mondiale forte, en particulier des industries manufacturières des pays en développement, le maintien et le renforcement de la base industrielle européenne, notamment des PME, passent par le développement de services pour valoriser la production industrielle, se différencier et fidéliser les clients. La compétitivité des PME industrielles européennes passe aujourd'hui par l'innovation de produit par le service.
- ✓ La majorité des PME industrielles, en particulier dans les secteurs traditionnels, manquent de culture, moyens et d'approches méthodologiques pour concevoir, définir et mettre en œuvre une innovation de produit-service. Quant à certaines PME industrielles, elles se trouvent dans une impasse « technique » ou concurrentielle et doivent développer de nouveaux services. Ces PME européennes connaissent aujourd'hui les mêmes besoins en innovation et pour elles le développement de produit-service constitue au minimum une voie de progrès et pour beaucoup une voie de survie.
- ✓ Il est nécessaire de sensibiliser les salariés au concept de « l'innovation par les services », tout en leur apprenant comment explorer le potentiel service d'un produit et à appliquer ce concept dans leurs situations de travail quotidiennes.
- ✓ Les dirigeants ont un besoin de formation au concept de « l'innovation par les services » afin qu'ils l'appliquent dans leurs situations de travail quotidiennes.
Il est nécessaire également de les sensibiliser. En effet, le concept et l'outil pédagogique doivent être validés par les dirigeants d'entreprises puisqu'ils en seront les clients et les prescripteurs, en vue de leur diffusion et leur utilisation au sein de leurs entreprises.

Les besoins des secteurs cibles :

- ✓ Les besoins identifiés ci-dessus se font particulièrement ressentir dans les secteurs industriels traditionnels de la métallurgie, la chimie, le textile et la mécanique. Ces secteurs ont été sélectionnés car ce sont des secteurs clés dans les régions où exercent les différents partenaires au projet.

Les besoins des formateurs en entreprises et des centres de formation :

- ✓ Les formateurs au sein des entreprises sont les utilisateurs intermédiaires et les futurs dispensateurs de la formation sur l'innovation par les services. Ils doivent être auparavant sensibilisés et formés à l'outil pédagogique.

Les besoins des établissements d'enseignement supérieur :

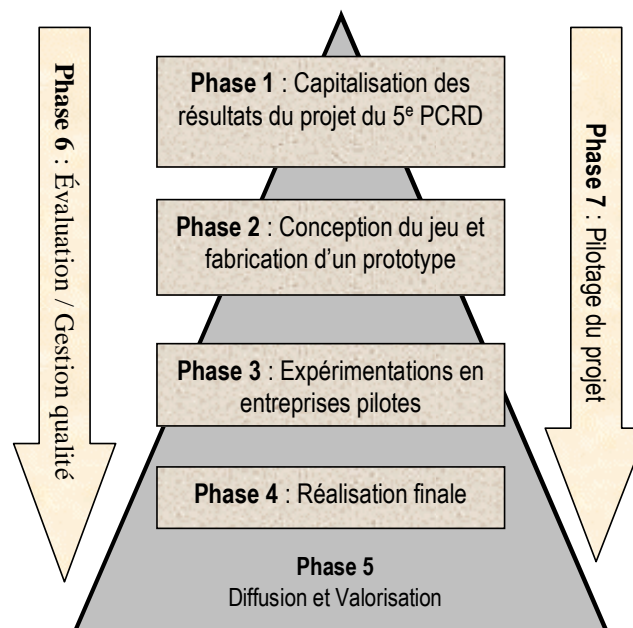
- ✓ Pour ancrer l'esprit d'innovation en Europe et disséminer le concept d'innovation produit par les services, il est nécessaire d'intervenir dès la formation initiale auprès des futurs salariés, cadres et dirigeants des entreprises européennes, c'est-à-dire au sein des universités, des écoles d'ingénieurs, des écoles de management etc. Nous répondons ainsi à l'un des objectifs du programme Leonardo mentionné dans la Décision du Conseil de 1999 « renforcer les aptitudes et compétences des personnes, surtout des jeunes, suivant une première formation professionnelle ». Les établissements d'enseignements supérieurs et leurs enseignants sont les utilisateurs intermédiaires et les futurs dispensateurs de la formation sur l'innovation par les services. Ils doivent donc être sensibilisés et formés à l'outil pédagogique.

1.3 Le déroulement du projet

Le projet ISI est construit autour de 4 phases chronologiques et de trois phases transversales dont la mise en œuvre permettra de créer le jeu pédagogique d'entreprise. Les phases constitutives du projet sont les suivantes :

- ✓ **Phase 1** : Capitalisation des résultats du projet 5^e PCRD
- ✓ **Phase 2** : Conception du jeu pédagogique et fabrication d'un prototype
- ✓ **Phase 3** : Test du jeu en entreprises pilotes dans les pays des partenaires
- ✓ **Phase 4** : Réalisation du jeu définitif et finalisation des ateliers de jeu
- ✓ **Phase 5** : Plan de valorisation et diffusion (tout au long du projet)
- ✓ **Phase 6** : Plan de gestion de la qualité (tout au long du projet)
- ✓ **Phase 7** : Pilotage du projet (tout au long du projet)

Le graphique ci-dessous schématise le déroulement du projet ISI en décrivant le déroulement des 7 phases sus-mentionnées.



Le présent rapport de synthèse sur l'innovation par les services en Europe est un élément de la première phase du projet à savoir : la capitalisation des résultats du projet Lean Services Europe.

2. Les principaux enseignements du projet Lean Services Europe

Le projet Lean Services Europe sert de base à la création du jeu pédagogique ISI. Il a été réalisé dans le cadre du 5^{ème} Programme Cadre Européen de Recherche et de Développement (Programme Croissance).

Ses objectifs principaux étaient de :

- Concevoir et tester une **approche méthodologique** pour le développement des services autour du produit dans les PME industrielles ;
- **Sensibiliser et former**, à travers des ateliers de travail, dirigeants et encadrement de PMI au « penser Services dans l'industrie » - afin d'amener les entreprises à intégrer le produit service de manière permanente.

Le projet *Lean Services Europe* ciblait particulièrement les besoins des PME industrielles traditionnelles (métallurgie, textile, chimie, plasturgie), sans grande capacité de R&D. Il s'est intéressé au développement de « systèmes de produit-service » comme contrainte et enjeu global pour la compétitivité des PME industrielles, et non comme une opportunité technologique définie sur un marché ciblé.

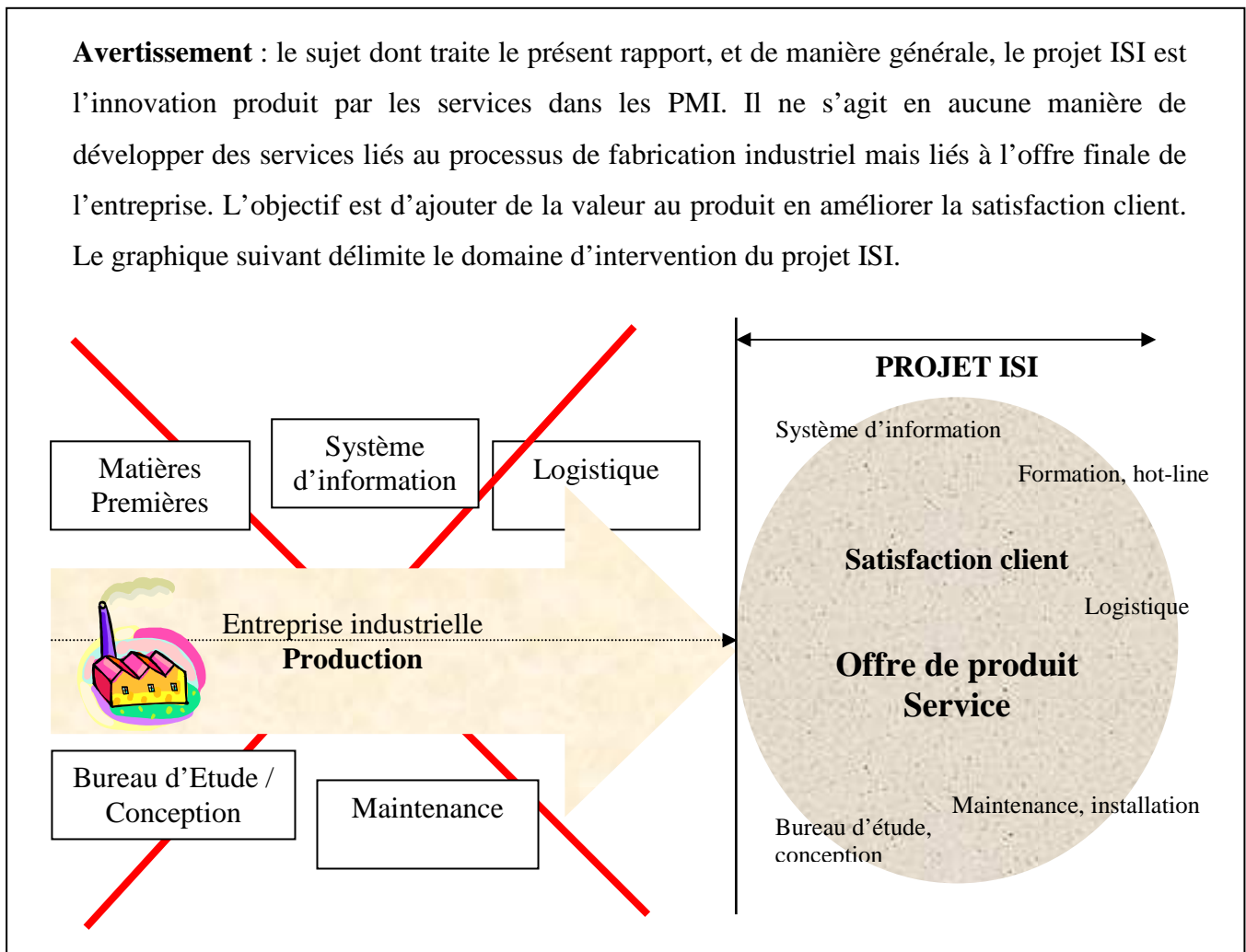
Il s'agissait de créer un contexte favorable à l'innovation dans les PME industrielles traditionnelles en permettant l'émergence de projets de produits- services, créant des besoins de R&D, sur les problématiques perçues de manière concrète dans le cadre d'une démarche opérationnelle.

L'approche méthodologique pour le développement des services autour du produit dans les PME industrielles créée dans le cadre du projet Lean Services Europe est la base autour de laquelle s'articulera le jeu pédagogique ISI. La section suivante décrit les concepts clé qui devront apparaître dans le jeu ainsi que les grands éléments constitutifs de cette démarche méthodologique.

2.1 L'innovation par les services : les concepts clé

Afin de constituer une base solide pour la création du jeu pédagogique, il est essentiel de définir clairement les principaux concepts auxquels fait appel le domaine de l'innovation par les services. Les descriptions suivantes sont le résultat du travail mené dans le cadre du projet Lean Services Europe enrichis par les mises à jour effectuées par le partenariat ISI lors du séminaire d'étude.

Avertissement : le sujet dont traite le présent rapport, et de manière générale, le projet ISI est l'innovation produit par les services dans les PMI. Il ne s'agit en aucune manière de développer des services liés au processus de fabrication industriel mais liés à l'offre finale de l'entreprise. L'objectif est d'ajouter de la valeur au produit en améliorant la satisfaction client. Le graphique suivant délimite le domaine d'intervention du projet ISI.



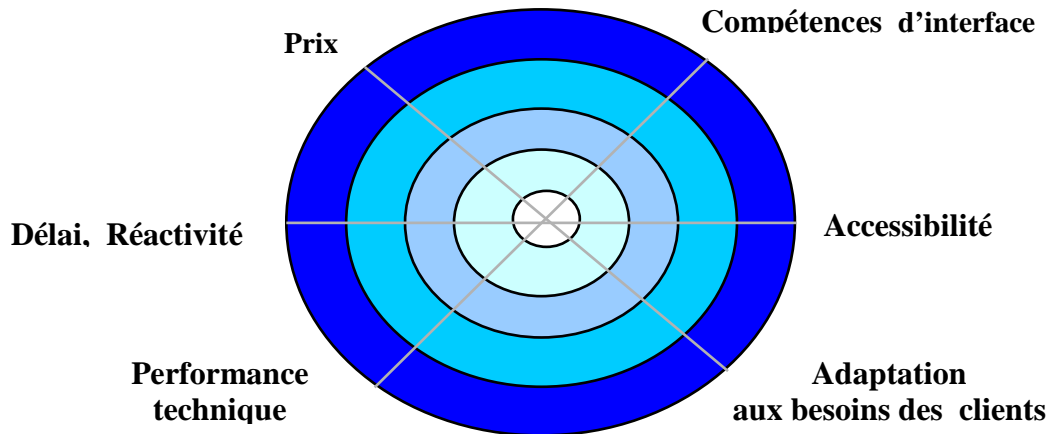
2.1.1 Le concept de service

Les caractéristiques principales des services sont les suivantes :

- Les services sont (partiellement immatériels) ;
- Les services ne sont pas stockables (ils sont consommés au moment de leur production) ;

- La part de main d'œuvre dans leur réalisation est souvent importante ;
- Ils impliquent souvent un contact personnel-client direct ;
- Les économies d'échelle sont limitées ;
- Les critères de qualité sont subjectifs.

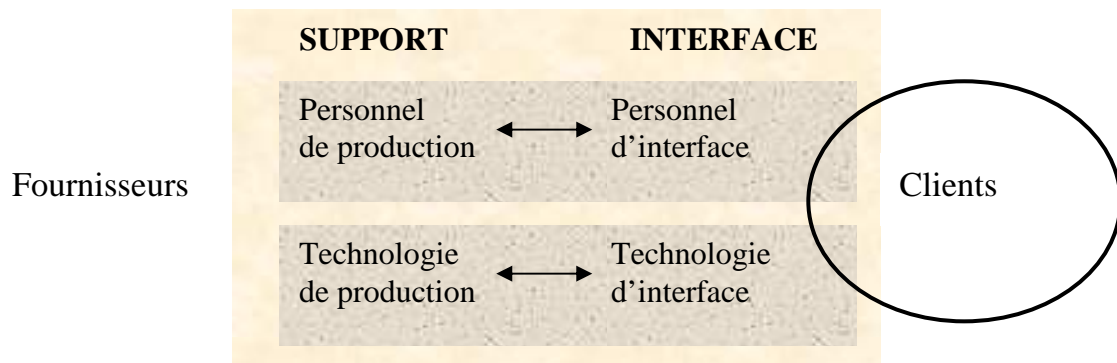
Les facteurs de compétitivité spécifiques aux services peuvent être représentés par le schéma suivant :



2.1.2 L'entreprise intégrant des activités de service : représentation

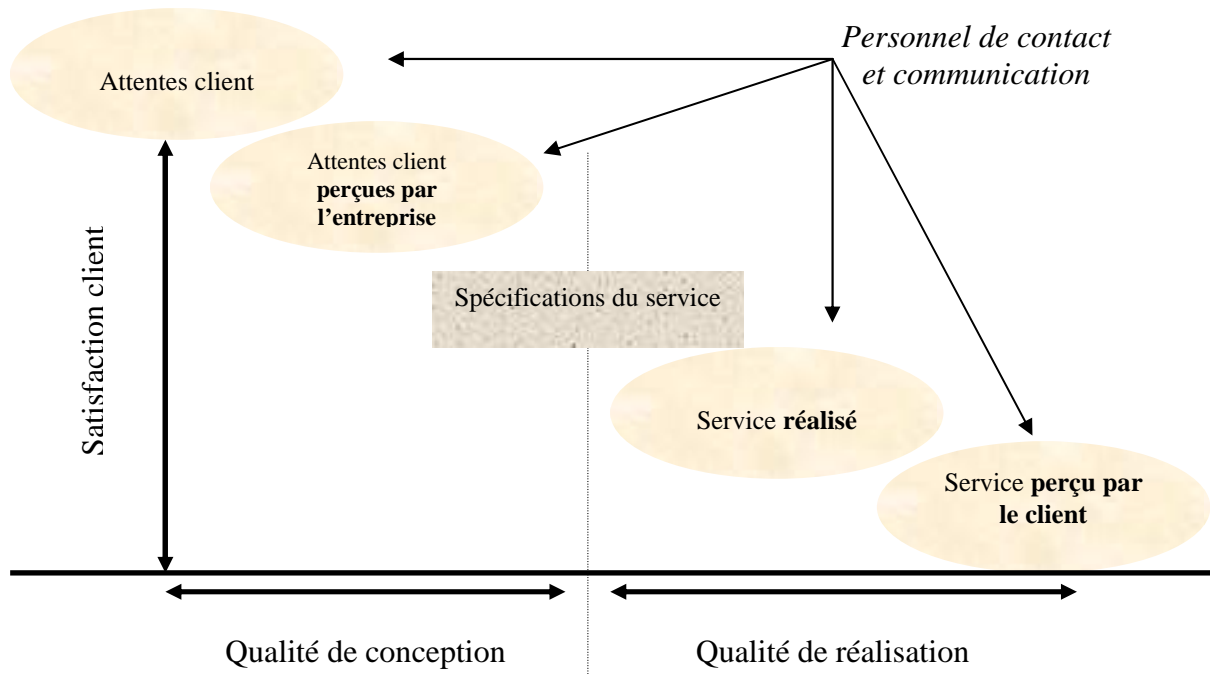
En intégrant des activités de service, la PME industrielles doit faire le choix entre mettre en place du personnel d'interface (ou personnel en contact) ou utiliser des technologies d'interface.

Le graphique suivant illustre l'organisation d'une PMI ajoutant une offre de services à son offre de produits :



2.1.3 Le concept de qualité dans les services

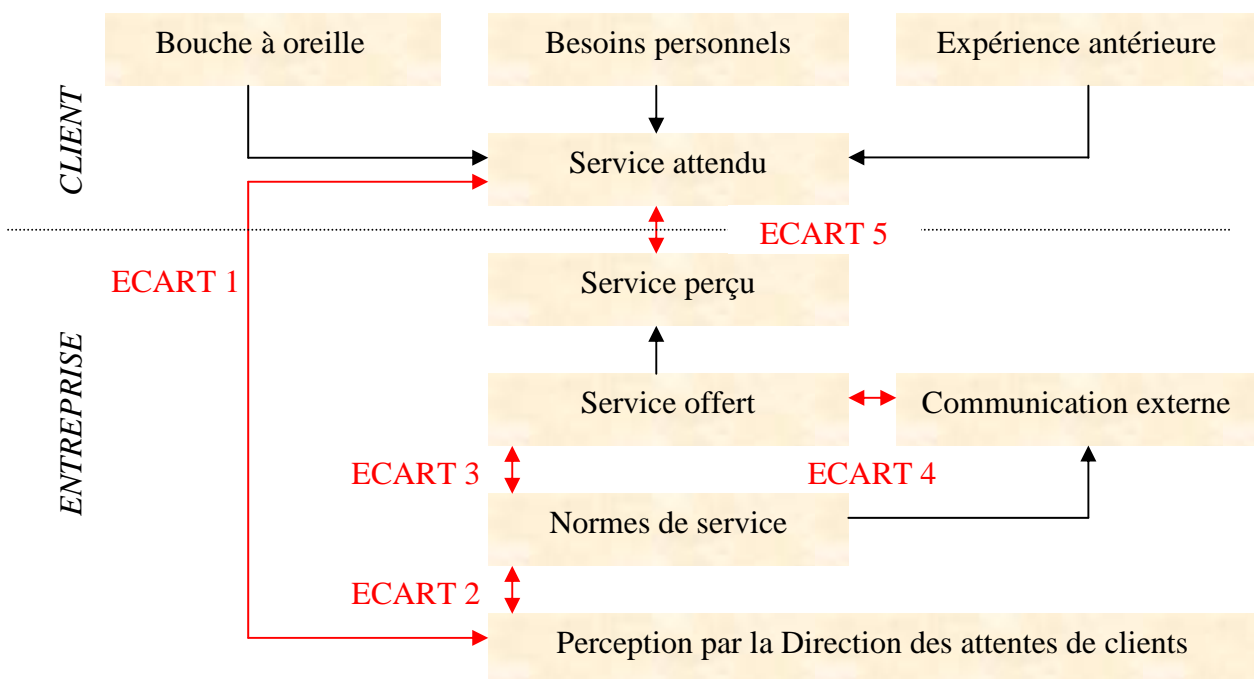
Le graphique suivant illustre le concept de qualité dans les services. Il se traduit par la différence entre l'attente initiale du client et la réalité du service perçue par ce dernier.



Ce modèle est en accord avec le modèle des « écarts » de Parasuraman, Zeithaml et Berry (1985), référence en matière de conceptualisation de la qualité dans les services. Ce dernier permet d'identifier cinq niveaux d'écarts pouvant nuire à la qualité du service offert :

- **Ecart n°1** : Les besoins des clients n'ont pas bien été identifiés.
- **Ecart n°2** : Les besoins n'ont pas bien été traduits en spécifications du service à rendre. La proposition méthodologique conçue par le cabinet d'études (techniques à mettre en oeuvre, modalités de réalisation, échantillonnage...) est inadaptée au besoin du donneur d'ordre et insuffisamment exigeante en termes de standards de qualité

- **Ecart n°3** : Le service, tel qu'il est rendu, n'atteint pas les spécifications. La mise en oeuvre de l'étude s'écarte des standards de qualité décidés
- **Ecart n°4** : Écart entre le service vraiment rendu et ce qui est communiqué au client sur le service offert. Il s'agit du fait de ne pas se conformer au niveau de performance promis, décrit et vendu par le responsable commercial ou par les moyens de communication et de promotion du cabinet d'étude ou des organismes auxquels il adhère (plaquette, sites web, charte qualité...)
- **Ecart n°5** : Ces quatre écarts se cumulent pour former l'écart n°5, encore appelé écart « client », c'est-à-dire la différence entre la perception du service rendu par le client et ses attentes initiales, et par conséquent son niveau de qualité perçue.



Source : Parasuraman, Zeithaml et Berry (1985)

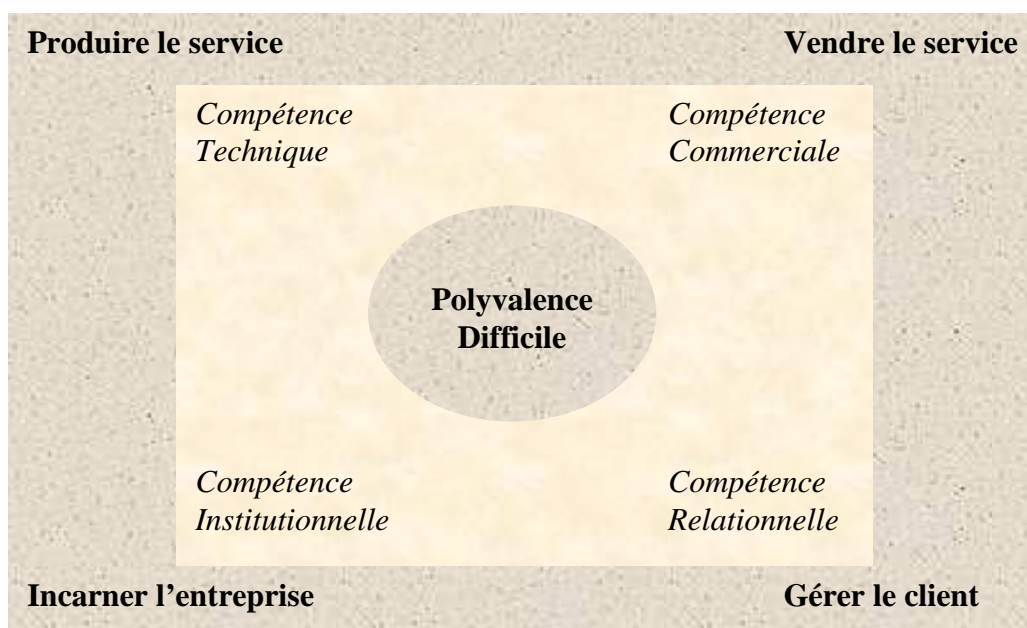
Certaines attentes client sont récurrentes et doivent faire l'objet d'une attention particulière de la part de l'entreprise qui possède une offre de services :

- Le client recherche une solution complète, une offre globale et intégrée qui lui procure une situation confortable ;
- Il désire minimiser les risques et incertitudes ;
- Il cherche à gagner du temps,
- Il attend un traitement individualisé et personnalisé ;
- Il veut bénéficier du savoir-faire de son fournisseur.

2.1.4 Le personnel de contact : rôle et compétences

La nature même des services implique que leur réalisation nécessite souvent le contact direct entre le personnel de l'entreprise et les clients. La conséquence directe de cette caractéristique est que le personnel en contact doit être en mesure d'assumer plusieurs rôles et doit être polyvalent pour assurer la satisfaction des clients.

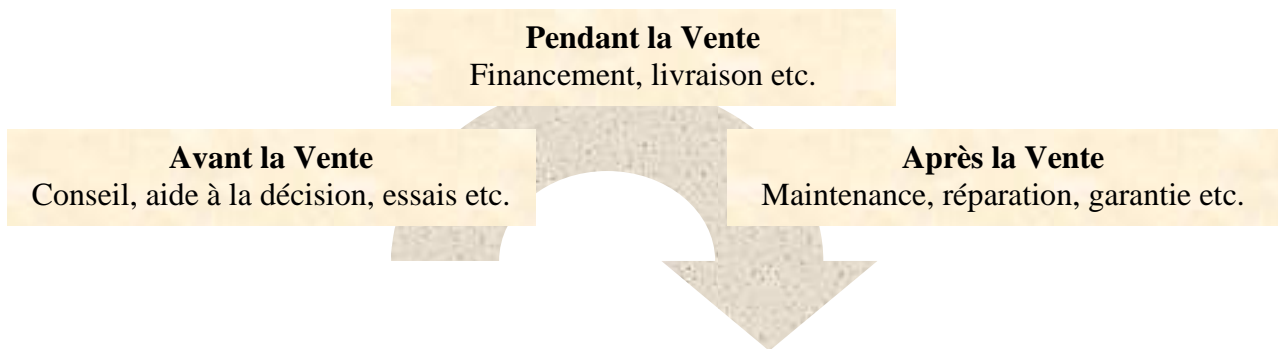
Les différents rôles et compétences du personnel en contact sont illustrés par le graphique suivant. Non seulement la personne doit être en mesure de vendre et de réaliser le service, mais elle doit également représenter les valeurs de l'entreprise et gérer la relation client.



2.1.5 Une typologie des services

En fonction du moment de leur vente :

Il est possible d'offrir des services à différents moments de la réalisation de la vente du produit support, à savoir avant, simultanément ou encore après.



En fonction du destinataire :

Les services peuvent être destinés soit au produit lui-même (par exemple les offres de maintenance ou de réparation offertes en parallèle à l'achat du produit) ; soit à l'utilisateur c'est à dire la personne qui sera amenée à utiliser la prestation (par exemple les offres de formation ou encore les hot lines) ; soit à l'acheteur lui-même (par exemple les offres d'aide à la décision ou de financement).

En fonction de leur nature :

Il existe deux dimensions de service dans l'industrie : les services liés au produit et les services dits additionnels. Alors que les services liés au produit ont directement pour objectif d'améliorer l'offre globale de produit, les services additionnels ne sont pas directement en relation avec le produit offert.

2.1.6 Les bénéfices de l'offre de service pour l'entreprise

Innover par les services en mettant au point des offres globales est une source d'avantages considérable pour les PMI. Cela peut leur permettre de fidéliser leurs clients en multipliant les contacts commerciaux. Elles disposent alors d'une source de différenciation par rapport aux

offres des concurrents et peuvent atteindre un meilleur taux de satisfaction client. Elles diminuent la concurrence par les prix puisque leur offre n'est plus comparable aux autres acteurs du marché. Et enfin, elles stabilisent leur activité avec la possibilité de mieux anticiper et donc, mieux planifier les besoins des clients.

2.1.7 Les conditions à la réussite de la mise en œuvre d'une offre de services

- Prendre en compte les clients et collaborateurs comme principale source d'idées et d'innovation ;
- Respecter un processus de développement de services clair et systématique ;
- Adopter un positionnement stratégique et communiquer sur la nouvelle offre de service ;
- Mesurer régulièrement la satisfaction des clients ;
- Etablir une relation de coût/efficacité claire ;
- Déterminer des objectifs mesurables ;
- Prêter une attention particulière au personnel de contact.

2.1.8 Le potentiel de service

La notion de potentiel de service est centrale dans la méthodologie mise au point dans le cadre du projet Lean Services Europe. **Le potentiel de service d'une entreprise est l'ensemble des services qu'il serait possible d'offrir à la clientèle.** Il se décline en :

- Potentiel exploité : c'est à dire les services qui sont effectivement offert par l'entreprise (qu'ils soient gratuits ou facturés) ;
- Potentiel non exploité : c'est à dire les services que l'entreprise pourrait offrir mais qu'elle n'offre actuellement pas.

	Potentiel	Exploité		Non exploité
		Offert	Facturé	
Entreprise X	Ensemble des services qu'il serait possible d'offrir à la clientèle.	Services proposés par l'entreprise mais non facturés.	Services proposés par l'entreprise mais facturés.	Services qu'il serait possible d'offrir mais que l'entrepris n'offre pas.

Le potentiel de service d'une entreprise est calculé par rapport à une liste de l'ensemble des services possibles. Il est exprimé soit en valeur absolue (par exemple 24 produits possibles sur un total de 34) soit en pourcentage (par exemple 71%).

Le potentiel de service d'une entreprise est indépendant de sa taille : ce n'est pas parce qu'une entreprise est petite qu'elle a un faible potentiel de service. De la même manière, il est indépendant de la position de l'entreprise dans la chaîne de la valeur.

Cependant, le potentiel de service est directement lié à la nature même du produit offert : alors que certains produits autorisent une offre de service large, d'autres ne le permettent pas.

« Cerner le potentiel de service de l'entreprise c'est réfléchir sur les attentes des clients, étudier les offres de la concurrence, faire des choix stratégiques en matière d'offre combinée produit-services, définir des types et des niveaux de service à offrir. »

Dans le cadre du projet **Lean Service Europe**, une enquête sur la notion du potentiel de service a été menée dans 4 régions européennes (Rhône-Alpes, Berlin-Brandebourg, Vénétie et Setubal). 70 PMI ont été interrogées par l'intermédiaire d'enquêtes en face à face avec le dirigeant. L'objectif de l'étude n'était pas d'être représentative de l'échantillon mais de détecter les pratiques et besoins des PME.

Suite à des travaux d'étude et à des recherches, une liste de services a été dressée comme base de calcul du potentiel de service des entreprises. Cette liste se décline en « services d'amélioration de l'offre produit » et en « services additionnels » :

Services d'amélioration de l'offre produit	Services additionnels
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Équipement <li style="padding-left: 20px;">Livraison <li style="padding-left: 20px;">Livraison express <li style="padding-left: 20px;">En 1 fois <li style="padding-left: 20px;">Sur Rendez Vous <li style="padding-left: 20px;">En direct utilisateur ▪ Matériel 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Équipement <li style="padding-left: 20px;">Installation, mise en route (Contrat/hors contrat) <li style="padding-left: 20px;">Maintenance, entretien, restauration (c/hc) <li style="padding-left: 20px;">Dépannage, assistance, SAV, hot line (c/hc) <li style="padding-left: 20px;">Prestation express

<p>Mise à disposition de contenants</p> <p>Prêt avant achat</p> <p>Assurance</p>	<p>Prêt de mat de remplacement (c/hc)</p> <p>Gestion, mise à dispo pièces (c/hc)</p> <p>Sélection, mise à disposition de personnel</p> <p>Fourniture d'études de marché sur les produits vendus</p> <p>Vente fournitures et consommables</p> <p>Mises à jour (c/hc)</p> <p>Reprise des produits usagés, chutes, matières recyclables</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilisateur <p>Formation (produit ou FDV) (c/hc)</p> <p>Conseils d'utilisation, optimisation des procédés</p> <p>Etude sûreté / sécurité, contrôle technique</p> <p>Documentation technique</p> <p>Prestation logistique (flux, stock,..) pour client (c/hc)</p> <p>Conditionnement à façon</p> <p>Maîtrise d'œuvre (c/hc)</p> <p>Aide à la conception</p> ▪ Communication <p>Intranet / Extranet, banque de données</p> <p>Conception on line (3D)</p> <p>Animation sur lieu de vente</p> ▪ Financement <p>Location de matériel</p> <p>Financement de l'HA</p> <p>Rachat d'anciens équipements.</p>
--	---

Le projet **Lean Services Europe** proposait aux PMI européennes une méthodologie pour l'introduction d'une offre de service autour de leurs produits. Cette méthodologie offrait notamment un certain nombre d'outils d'accompagnement dans la découverte de leur potentiel de service.

Les outils sont présentés ci-dessous, sous forme de grilles à compléter.

La première grille reprend les services du potentiel de service de l'entreprise (qu'il s'agisse des services d'amélioration produit ou encore des services additionnels) en détaillant leur nature d'un point de vue stratégique. Les notions de **service obligatoire** et de **service source de différenciation** sont introduites :

- Service obligatoire : l'entreprise doit l'offrir à sa clientèle pour survivre sur son marché. Il peut être destiné à l'ensemble des clients ou uniquement à certains d'entre eux.
- Service source de différenciation : à l'inverse du service obligatoire, il ne représente pas une condition d'existence pour l'entreprise cependant, il lui apporte un avantage concurrentiel en la différenciant de l'offre de la concurrence.

Obligatoire		Différenciation	Exploités		A exploiter
Tous clients	Certains clients		Gratuits	Facturés	

La seconde grille introduit la notion de **valorisation** du potentiel de service. Il s'agit pour l'entreprise, toujours en partant de son potentiel de service, de valoriser l'importance stratégique de chacun des services.

L'entreprise doit pour chaque service :

- Identifier s'il est envisageable dans son activité ;

- Evaluer l'importance en terme de création de valeur par l'intermédiaire d'une note allant de 0 à 5
 - 0 = absence de valeur (service possible dans l'absolu mais sans intérêt)
 - 5 = service qu'il faut absolument mettre en œuvre dans les meilleurs délais pour rester pertinent sur le marché.

Cette démarche permet à l'entreprise de faire la différence entre :

- Un potentiel important mais sans valeur ;
- Un potentiel faible mais avec de forts enjeux.

Liste des services du potentiel de service	Valorisation des enjeux de chaque service	Degré de maîtrise actuelle	Degré de maîtrise espéré
	Note de 0 à 5	Note de 0 à 5	Note de 0 à 5

2.1.9 Les facteurs clé de succès

Les Facteurs clé de succès d'une entreprise sont l'ensemble des éléments stratégiques sur lesquels elle doit se positionner favorablement afin de surpasser la concurrence dans un segment d'activité donné. Ils supposent la maîtrise de ressources et de compétences distinctives tout au long de sa chaîne de valeur. Ils peuvent correspondre à des éléments de l'offre (qualité, coût) reconnus comme déterminants par le client, mais aussi à des aptitudes stratégiques de l'entreprise.

Quelques exemples de facteurs clé de succès :

- Image de marque
- Taille critique
- Maîtrise des coûts
- Capacités de production disponibles
- Détention d'une qualification qualité
- Proximité, interface client
- Capacité de livraison synchrone
- Réactivité de l'organisation, adaptabilité aux besoins

- Anticipation des besoins clients
- Appartenance à un réseau
- Surface financière/risques
- Capacité d'investissement
- Qualification du personnel
- Créativité
- Capacité d'innovation, de mise au point de nouveaux produits
- Détention d'une technologie clé
- Performances techniques
- Taille du catalogue produit, gamme, possibilités d'adaptation
- Disponibilité/plages horaires
- Etc.

Dans le cadre de la méthodologie créée dans le projet Lean Services Europe, une grille permettant de sélectionner les services cohérents avec les facteurs clé de succès de l'entreprise a été mise au point :

Services de logistique	Services en ressources humaines
<input type="checkbox"/> Livraison en 1 fois <input type="checkbox"/> Livraison sur rendez-vous <input type="checkbox"/> Livraison en direct utilisateur <input type="checkbox"/> Mise à disposition de contenants <input type="checkbox"/> Prestation logistique (flux, stock, ...) <input type="checkbox"/> Conditionnement à façon	<input type="checkbox"/> Sélection , mise à disposition de personnel <input type="checkbox"/> Formation (produit ou FVD)
Services d'information, de conseil et d'essai	Services de traitement et recyclage
<input type="checkbox"/> Prêt avant achat <input type="checkbox"/> Conseil HA <input type="checkbox"/> Conseil d'utilisation, optimisation des procédés <input type="checkbox"/> Documentation technique <input type="checkbox"/> Aide à la conception <input type="checkbox"/> Intranet / Extranet, banque de données	<input type="checkbox"/> Reprise des produits usagés, chutes, matières
Services techniques et R&D	Services de confort pour le client
<input type="checkbox"/> Personnalisation produit <input type="checkbox"/> Conception, Design <input type="checkbox"/> Installation, mise en route <input type="checkbox"/> Maintenance, entretien, restauration	<input type="checkbox"/> Assurance <input type="checkbox"/> Offre étendue <input type="checkbox"/> Prêt de matériel de remplacement <input type="checkbox"/> Gestion, mise à disposition pièces

<input type="checkbox"/> Dépannage, assistance, SAV, hot line <input type="checkbox"/> Mise à jour <input type="checkbox"/> Etude sûreté / sécurité, contrôle technique	<input type="checkbox"/> Vente de fournitures et consommables <input type="checkbox"/> Maîtrise d'œuvre <input type="checkbox"/> Intranet / Extranet, banque de données <input type="checkbox"/> Conception on line (3D) <input type="checkbox"/> Location de matériel <input type="checkbox"/> Financement de l'achat <input type="checkbox"/> Rachat d'anciens équipements
Services de rapidité	Services de Marketing
<input type="checkbox"/> Livraison express <input type="checkbox"/> Réduction délais réponse <input type="checkbox"/> Prestation express <input type="checkbox"/> Intranet / Extranet, banque de données <input type="checkbox"/> Conception on line (3D)	<input type="checkbox"/> Fourniture d'études de marché sur les produits vendus <input type="checkbox"/> Animation sur lieu de vente

A partir de cette grille, une seconde grille permet, de la même manière que pour la valorisation du potentiel de service, de valoriser les facteurs clé de succès de l'entreprise c'est à dire, déterminer son degré de maîtrise pour chacun d'entre eux. Cette grille permet de répondre à la question : comment les services peuvent ils permettre de mieux répondre aux FCS ?

Facteurs clé de succès de l'entreprise	Degré de maîtrise	Services qui permettent d'y répondre le mieux
Classement par ordre d'importance	Note de 0 à 5	

2.2 Les grandes étapes de la méthodologie pour l'innovation par les services

L'approche méthodologique développée dans le cadre du projet **Lean Services Europe** s'appuie sur trois outils principaux :

- L'analyse des besoins clients en terme de services ;
- Le diagnostic du potentiel de services de l'entreprise ;
- Un document de scénario précis pour la mise en œuvre de service, listant les choix stratégiques et les conditions d'organisation de la prestation.

2.2.1 L'approche méthodologique Lean Services Europe

L'analyse conduite par les dirigeants sur le cas de leur entreprise, guidés et accompagnés par un expert, porte sur :

- L'approche stratégique du service pour l'entreprise ;
- L'approche marketing du service ;
- La définition du potentiel de service de l'entreprise ;
- L'élaboration d'une liste de services prioritaires hiérarchisés par pondération en fonction du niveau de l'enjeu et du degré de maîtrise de l'entreprise ;
- L'approche organisationnelle : mise en revue des conditions de mise en œuvre : promotion, distribution, tarification, etc. ressources humaines, planning, suivi, indicateurs ;
- La consolidation de tous ces éléments dans un plan d'action selon une trame de scénario.

Au total, le processus méthodologique de mise en œuvre de services formalisé par les partenaires se décompose comme suit :

1. Définir le potentiel de service de l'entreprise, au regard de son activité, sa stratégie et son projet de développement (diagnostic)
2. Définir les priorités parmi les services possibles identifiés par le diagnostic

3. Analyser les contraintes, conditions et points de vigilance pour la mise en œuvre des services ciblés : analyse de la concurrence, principes de tarification, promotion, distribution, force de vente et compétences-clés ;
4. Formaliser l'organisation du projet de service: externaliser ou faire en interne? Liste des coûts et contrôle de gestion, outils de suivi et planning, équipe dédiée, etc.

2.2.2 La mise en œuvre de la méthodologie en 3 ateliers

Durant la réalisation du projet Lean Services Europe, de nombreux outils ont été créés pour l'accompagnement de l'entreprise dans sa réflexion stratégique sur l'introduction de services autour de ses produits.

Ces outils ont été transmis aux entreprises à travers la réalisation de 3 ateliers :

- **Atelier 1** : Il permet de répondre à la problématique de la mise en évidence et de la valorisation des services autour de produits. Quel potentiel ? Quels enjeux ?
- **Atelier 2** : Il a pour objectif de déterminer le potentiel de service des entreprises. Quels services à fort potentiel de valeur ajoutée ?
- **Atelier 3** : Il accompagne les participants à la formalisation de plans d'action opérationnels pour l'introduction de services. Quel scénario opérationnel de déploiement de l'offre produit-service ?

L'atelier 1 est basé sur les projets de l'entreprise. Il permet d'identifier sa stratégie de développement, l'intérêt des services pour y répondre et enfin, de construire un argumentaire stratégique à partir de son offre de service. A travers la réalisation de cet atelier, l'entreprise est invitée à définir les services constitutifs de son potentiel, les enjeux qu'ils revêtent et enfin, les axes prioritaires constitués par les services à fort potentiel.

L'atelier 2 permet à l'entreprise d'identifier les contraintes de l'univers des services impliqués dans son projet ainsi que les premières réponses et actions de fond à mettre en place dans le cadre de leur offre. L'atelier accompagne l'entreprise dans sa conception du service (niveau de service, tarification etc.) et traite des questions de fond concernant la mise en place opérationnelle (faire ou faire faire, rôle du personnel d'interface, contrôle de gestion etc.)

Enfin, l'**atelier 3** est dédié à la sélection d'action clé à positionner dans le temps. Il permet à l'entreprise :

- De valider le projet stratégique auquel répondent les services ;
- De définir les services à cible ;
- De désigner une équipe projet de type transversale pour la mise en œuvre ;
- De concevoir l'offre de service (politique de marketing mix) ;
- D'établir une planification globale de la mise en œuvre (ordre de lancement des services)
- De choisir des clients « test » pour chacun des services ;
- De choisir des outils de pilotage simples et clairs ;
- De décider d'une campagne d'implication et de communication ;
- Et enfin d'identifier les membres de l'entreprise qui seront directement concernés ;

L'objectif du projet ISI n'est pas de reprendre l'ensemble des éléments méthodologiques développés dans le cadre du projet Lean Services Europe et présentés ci-dessus. Le jeu d'entreprise ne peut représenter l'intégralité des phases de prise de décision décrites supra car il deviendrait trop complexe et perdrait tout rôle pédagogique.

La section 4 du présent rapport est dédiée à la sélection des éléments méthodologiques qui seront intégrés dans la création du jeu.

2.3 L'enquête du projet Lean Services Europe : les éléments clé pour le projet ISI

Dans le cadre du projet **Lean Service Europe**, une enquête sur la notion du potentiel de service a été menée dans 4 régions européennes (Rhône-Alpes, Berlin-Brandebourg, Vénétie et Setubal). 70 PMI ont été interrogées par l'intermédiaire d'enquêtes en face à face avec le dirigeant.

L'objectif du présent rapport n'est pas de présenter de manière exhaustive les résultats de cette enquête mais d'en mettre en évidence les éléments clé pour la construction du jeu pédagogique ISI.

Les principales conclusions auxquelles l'enquête a abouti sont les suivantes :

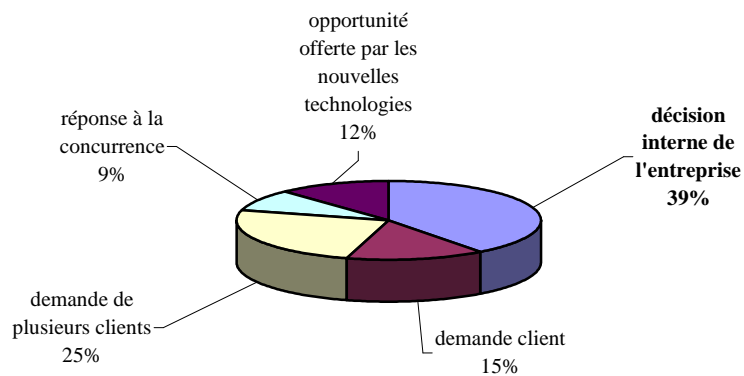
- En général, il n'y a pas de démarche structurée d'introduction de service dans l'offre produit au sein des PMI européennes.
- Il y a une faible mise en valeur du service au près des clients.
- Les entreprises manifestent intérêt et curiosité pour l'introduction de services innovants autour de produits. Elles estiment que c'est nécessaire mais qu'elles sont démunies de :
 - D'outils et processus méthodologiques ;
 - De connaissances en matières d'attentes clients en matière de services.

Quelques résultats de l'enquête

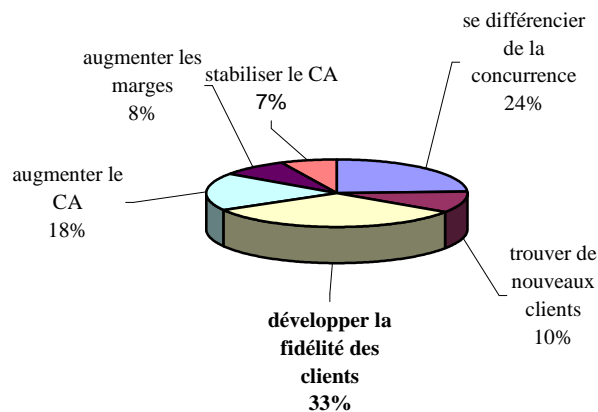
- 22 % des entreprises ont déclaré pouvoir abandonner certains des services offerts ;
- 73% d'entre elles ont déclaré ne pas avoir calculé la rentabilité de leurs offres de services.

Sur l'ensemble des 4 régions représentées dans l'enquête (Rhône-Alpes, Berlin-Brandebourg, Vénétie et Setubal), le potentiel moyen de service des PMI est de 50%. Il se décompose en 72% de services exploités (50% de services offerts et 22% de services facturés) et 28% de services non exploités.

Il a été demandé aux entreprises quelles sont les moteurs de l'introduction de services dans leurs offres. 39% d'entre elles ont répondu qu'il s'agissait essentiellement d'une décision interne.



Elles ont également répondu à la question des objectifs poursuivis par l'introduction de services dans leur offre. Les réponses prédominantes à cette question ont été la nécessité de fidéliser la clientèle et de se différencier de la concurrence.



Quelques exemples de services mis en place par les entreprises enquêtées :

Exemple 1:

Service mis en place : Création d'un service support client (4 personnes) avec un outil base de données pour analyser les retours clients.

Apport : Augmentation du chiffre d'affaires ;
Premiers pas vers de nouvelles prestations de services facturées comme la gestion de parcs machines pour le compte du client.

Exemple 2 :

Service mis en place : Mise en place de contrats maintenance, et d'une enquête de satisfaction client avec intéressement sur le taux de service pour les salariés de l'entreprise.

Apport : Différentiation et stabilité.

Exemple 3 :

Service mis en place : Aide à la conception, chiffrage des devis en ligne sur le site Internet et CD-ROM de visualisation du produit.

Apport : Fidélisation des clients.

D'une manière générale, l'enquête réalisée dans le cadre du projet Lean Services Europe souligne l'importance et le rôle stratégique de l'introduction de services dans l'offre produit des PMI européennes.

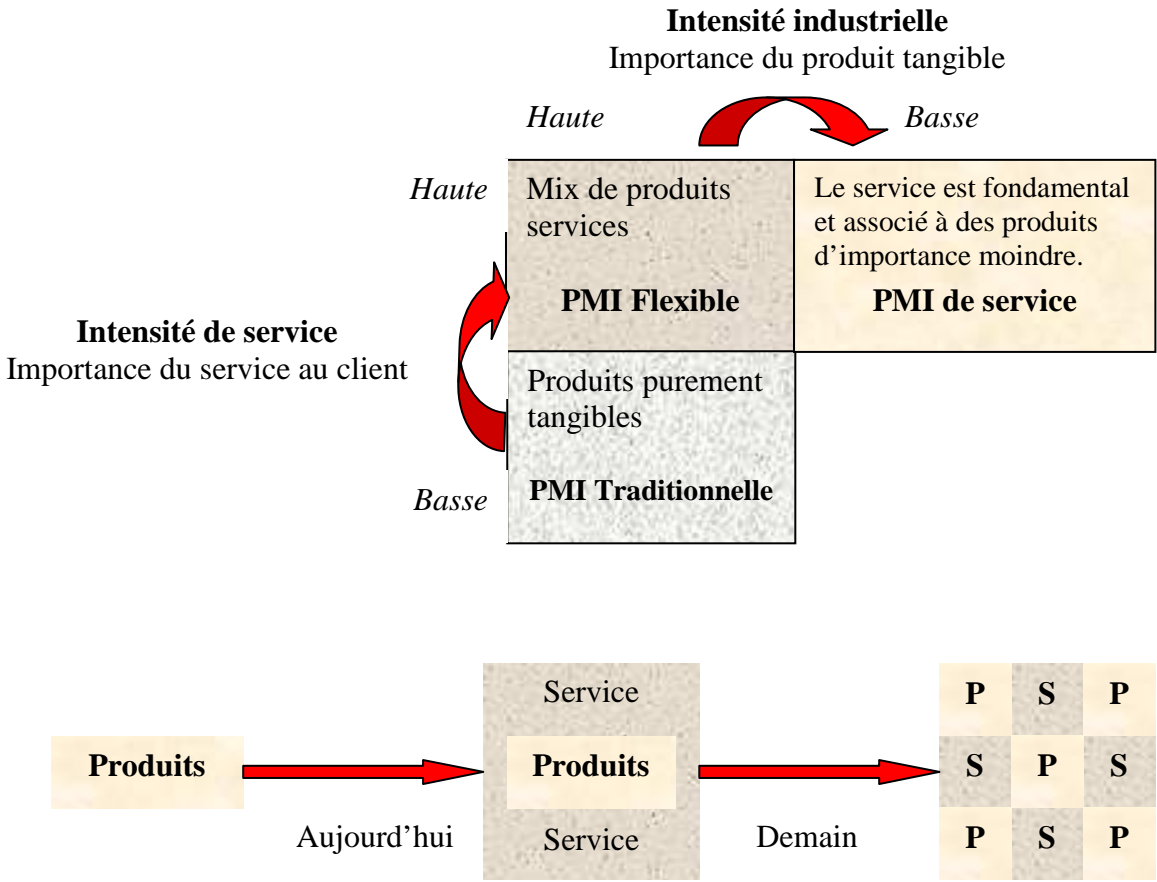
La section suivante revient sur le contexte de l'innovation par les services en Europe pour chacun des pays du partenariat ISI à savoir : la France, l'Espagne, l'Italie, l'Allemagne et la Hongrie.

3. Situation en matière d'innovation par les services en Europe

Aujourd'hui, bien que la nécessité d'innover par les services pour rester compétitif sur un marché de plus en plus concurrentiel soit un fait établi, la plupart des PMI européennes conservent une orientation produit, au détriment d'une orientation client. Elles sont nombreuses à considérer les services comme un mal nécessaire source de contraintes externes ou encore d'obligations de garantie. Elles les sou-treatent souvent par un réseau qu'elles contrôlent pourtant mal...

De la PMI traditionnelle à la PMI de service...

Ces entreprises doivent amorcer une évolution vers une offre mixte, intégrant des services véritablement source de valeur ajouté et différenciateurs. Dans un futur proche, elles devront effectuer une seconde transition vers une offre dans laquelle l'élément majeur sera le service lui-même.



Certaines grandes entreprises ont déjà amorcé cette évolution. C'est le cas notamment d'IBM qui à sa création offrait des produits purs (PC, matériel informatique) puis qui s'est orienté vers une offre mixte de produits et de services (maintenance, réparation installation etc.). Leur stratégie actuelle consiste à augmenter la part des services dans leur offre en développement des prestations à forte valeur ajoutée telles que le conseil, la mise en place de réseau, la planification etc.

L'objectif de la présente section est de reprendre les éléments essentiels de la situation de chaque pays partenaire par rapport à l'innovation par les services. Il ne s'agit pas de reprendre l'enquête réalisée dans le cadre du projet Lean Services Europe mais d'enrichir les données contextuelles et de mettre en relief les aspects critiques pour la création du jeu d'entreprise ISI.

3.1 L'innovation : définitions et caractéristiques

Il n'existe pas de définition réglementée de l'innovation. Il est uniquement possible d'en définir le contour à savoir la rencontre entre une idée et un marché (selon l'Anvar). L'innovation est l'introduction d'une nouveauté dans une chose établie. Par extension, elle désigne le résultat de cette action, la chose nouvelle.

Les spécialistes de ce domaine le distinguent selon quatre catégories :

- L'innovation de produits ;
- L'innovation de procédés (de production) ;
- L'innovation organisationnelle
- Et enfin, l'innovation de marketing.

Une autre typologie fait la différence entre :

- L'innovation de process ou de procédés : mise au point ou adoption de méthodes d'organisation, de développement, de fabrication, de production ou de distribution nouvelles.
- L'innovation de rupture : modification profonde des conditions d'utilisation par les clients et/ou introduction d'un bouleversement technologique.
- L'innovation incrémentale : pas de bouleversement des conditions d'usage ou encore de l'état de la technique mais introduction d'une amélioration sensible. Elle est souvent le fruit de la volonté de l'entreprise de conserver son avance technologique sur ses concurrents.

L'innovation se distingue de la simple invention ou découverte puisqu'elle suppose un processus de mise en pratique aboutissant à une utilisation effective.

L'innovation est caractérisée par un changement dans un processus organisé. C'est un acte volontaire de la part de l'entreprise, concerté et précis qui commence par une idée et s'achève par une mise en œuvre.

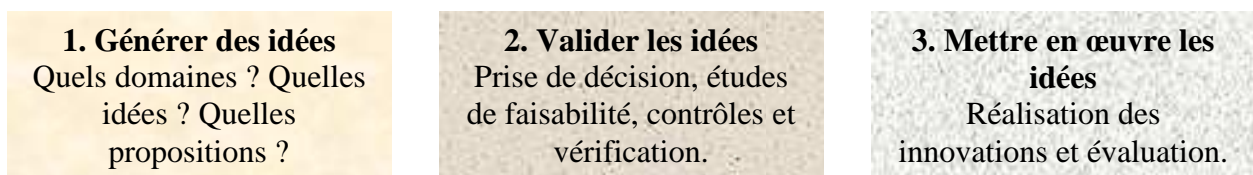
Il ne s'agit pas d'un processus mathématique mais d'un processus incertain doublé d'un degré de subjectivité. Il génère de par sa nature l'incertitude ainsi que des allers-retours et des tâtonnements.

En Europe, 9 innovations sur 10 n'aboutissent pas et/ou ne servent à rien.

L'innovation se construit autour de deux sources principales : les entreprises ou « push technologique » et le marché ou « pull de la demande ». Les entreprises influencent l'innovation en générant de nouvelles idées et en introduisant de nouvelles technologies, de nouveaux processus, de nouveaux produits et services. Le marché influence également l'innovation en faisant émerger de nouveaux besoins, de nouvelles attentes et en cherchant des offres de plus en plus intégrées et performantes.



Le processus d'innovation implique la succession de trois phases à savoir de générer des idées, de les valider et enfin de les mettre en œuvre.



A titre de synthèse, l'innovation en général et l'innovation par les services en particulier doit réunir les trois caractéristiques suivantes :

- Être un processus voulu et maîtrisé par l'entreprise (perspective stratégique)
- Créer de la valeur (coûts, délais, qualité, accessibilité etc.)
- Correspondre aux besoins d'un marché (Domaines d'Activités Stratégiques, segmentation marketing, besoins clients etc.)

Il y a innovation chaque fois qu'une nouvelle combinaison de ressources permet d'obtenir et délivrer plus de valeur sur le marché.

3.2 L'innovation par les services dans les pays partenaires ISI

3.2.1 L'Allemagne : un sujet d'actualité

Des études actuelles sur l'orientation des services dans l'industrie en Allemagne prouvent que le vaste potentiel de services offerts pour augmenter la croissance et le résultat est encore trop peu exploité. Nombreuses sont cependant les entreprises à prévoir d'augmenter sensiblement la part de services dans leur chiffre d'affaires global, étant donné que les marges des activités de services sont beaucoup plus élevées que celles des activités traditionnelles. Une orientation efficace de la stratégie de commercialisation est indissociable d'une analyse de la gamme de services en terme de recettes. Une adaptation résolue des services offerts aux besoins de la clientèle et une structure de prix rentable permettent d'optimiser les marges visées.

A cet effet les services offerts par les entreprises de l'industrie de production doivent évoluer pour dépasser les limites de la simple assistance aux activités liées au produit au sens d'un service après-vente classique. La signification des services innovants va croître de façon sensible. Il ne suffit plus de commercialiser uniquement la palette de services existante. Le développement systématique de nouveaux services est lucratif. La tendance s'oriente aux fournisseurs de systèmes et aux modèles d'exploitation. La clé de l'obtention de la faveur de la clientèle et de sa fidélisation réside dans la connaissance et le recensement systématique des besoins de cette clientèle. C'est la raison pour laquelle les entreprises les plus performantes dans ce domaine disposent de processus de développement de services parfaitement structurés dans lesquels le client est intensivement intégré dès les phases initiales.

3.2.2 La Hongrie : le recours systématique à la sous-traitance

Les entreprises hongroises ont réalisé des progrès significatifs durant les dernières années. Avant le changement de régime, il existait environ 400 000 artisans et petites coopératives qui n'avaient cependant qu'un faible rôle dans l'économie nationale. Aujourd'hui, le nombre de PME déclarées est supérieur à 1 million dont environ 850 000 sont effectivement en activité. Les PME fournissent 67 % des lieux de travail et 57 % du PIB (2002).

Une part importante des entreprises (64 %) n'ont pas d'employés et ont été créées uniquement par nécessité. C'est une forme de survie en créant son propre emploi.

Dès 300 000 entreprises en activité ayant des employés, seulement 70 000 évoluent dans l'industrie (minière, de transformation, d'énergie, de construction). Le nombre d'entreprises modernes, dynamiques et innovantes qui emploient des salariés est très faible. Les entreprises qui mènent à bien leur propre recherche et développement sont encore moins nombreuses.

Selon une enquête sur l'innovation dans les PME hongroises réalisée par des experts de « GKI » (Economic Research Co.), les PME industrielles peuvent être divisées en 3 catégories :

- Les entreprises inactives du point de vue de l'innovation : 75 %
- Les entreprises innovantes : 22-23 %
- Les entreprises pionnières : 2-3 %

En Hongrie, moins de 200 entreprises appartiennent à cette dernière catégorie, qui élabore et met en œuvre des idées innovantes particulièrement dans la sphère de la haute technologie. Cette enquête a permis d'analyser la manière dont les PME européennes tentent de devenir compétitive ou de conserver leur compétitivité en introduisant de nouveaux produits, technologies ou services. 25 % des entreprises de la catégorie « innovantes » ont démarré l'introduction de nouveaux produits ou services et dégagent des résultats positifs lors de leur introduction sur le marché.

Malgré les progrès des dernières années, la compétitivité des produits et services des entreprises hongroises est souvent insuffisante. La compétitivité est plus grande dans les entreprises aux capitaux étrangers : 70 % de leurs produits et services sont compétitifs. Les entreprises détenues par des capitaux hongrois présentent elles, un taux de compétitivité plus faible de 40%. La faible efficacité des réseaux de distribution et la qualité insatisfaisante du marketing sont également un problème largement répandu.

De manière générale, il y a une très faible volonté d'innovation au sein des PME hongroises. Cependant, elles entreprennent d'importants efforts pour devenir compétitive ou encore maintenir leur niveau de compétitivité. De nombreuses entreprises tentent de renforcer leurs analyses de marché, d'améliorer leurs réseaux de distribution etc.

La Hongrie a perdu 4 places dans le classement annuel des entreprises mondialement compétitives, selon le « Institute for Management Development » (IMD) – une école de commerce basée en Suisse. Cette année, la Hongrie s’est positionnée en 41^{ème} place sur un total de 61 pays enquêtés : il s’agit là de la plus mauvaise place parmi les nouveaux pays membres de l’UE. Le classement est basé sur 314 critères de comparaison.

Cas pratique (exemple tiré d’une étude réalisée par l’association hongroise pour l’innovation sur le thème de la capacité d’innovation des PME hongroises) :

Innomed Medical Technical Co. est une entreprise fondée en 1989 par de jeunes ingénieurs et commerciaux experts pour fournir des équipements médicaux modernes et conformes aux dernières évolutions technologiques, à des prix adaptés aux utilisateurs hongrois.

L’entreprise produit des équipements d’électrocardiogramme, des moniteurs de surveillance, des équipements de diagnostic par ultrasons pour généralistes, des équipements de thérapie et d’analyses laboratoires et des équipements de radio.

L’entreprise est certifiée ISO 9 001 et EN 46 001, et est conforme à la Directive Médicale Européenne. Les produits sont labélisés CE.

La structure employait 165 salariés en 2002 dont 40 ingénieurs. Son chiffre d’affaires atteignait alors 1 200 000 € et prévoyait d’atteindre les 7 millions dans les 5 ans à venir. Plus de 50 % du résultat net d’impôts a toujours été réinvesti dans le développement, l’infrastructure et le marketing.

En 2001, INNOMED a acheté ARTEMA, un des systèmes de défibrillation les plus réputés en Europe, à une entreprise américaine : Cardiac Science. En dehors des licences, INNOMED a également fait l’acquisition d’une usine de fabrication implantée au Danemark. L’usine a été transférée en Hongrie et a commencé à produire en octobre 2002.

INNOMED a introduit un nouveau service dans son offre : un système de crédit spécifique adapté aux docteurs généralistes pour les aider à faire l’acquisition de ses défibrillateurs. Ce système de crédit prend en compte le fait que les docteurs généralistes peuvent disposer d’une aide mensuelle de 100 € attribuée par l’assurance nationale de santé, pour l’achat d’équipements obligatoires financés par un crédit bancaire.

Le système de crédit propose :

0% de ressources propres

Absence d’hypothèque ou de déclaration notariale

Des conditions optimisées pour des apports mensuels de 100 €

Des taux d'intérêt bas

Un accord de crédit dans les 14 jours suivant la demande

Une aide au rachat disponible dès la signature du contrat de crédit.

*Sources : Association Hongroise pour l'Innovation :
Développer la capacité d'innovation des PME hongroises, dr. Pakucs János et dr. Papanek Gábor, 2002.*

3.2.3 L'Italie : de l'entreprise flexible à l'entreprise de service

La notion d'« entreprise de service » (*service factory selon Chase, Erikson et Garvin*) représente véritablement l'étape transitoire d'évolution d'une entreprise de l'ère purement industrielle à l'ère du produit / service intégré. Les structures industrielles dites traditionnelles évoluent tout d'abord vers une activité plus flexible avant de devenir des entreprises de service.

Ces trois types d'organisation industrielle (traditionnelle, flexible ou de service) se distinguent par les différentes pratiques managériales qu'elles supposent ainsi que par la conception qu'elles ont de leur offre : soit un produit générique, soit un produit personnalisé ou encore un produit intégré à un service.

L'entreprise traditionnelle, point de départ vers le statut d'entreprise de service, est typiquement représenté par une entreprise industrielle s'inscrivant dans une logique de production sans porter d'attention particulière au besoin du client et offrant en conséquence un produit générique tangible.

L'évolution vers l'entreprise dite flexible est rendue possible par la pression des nouvelles technologies, de l'émergence de nouvelles « philosophie de production » ainsi que par l'introduction de systèmes de management de la qualité (dans les années 70 et 80).

L'entreprise dite flexible propose à ses clients une offre qui dépasse le simple produit générique en l'adaptant à des exigences spécifiques bien que sa conception du service reste plus liée au produit lui-même qu'aux besoins des clients.

De manière générale, il a été constaté que cette vision d'entreprise est la plus répandue au sein de ces dernières en Italie. Le produit physique est alors considéré comme le principal outil de



(Veneto - Italie):

Entreprise de chaudières et boilers (secteur thermo-idraulic)

qui offre



de

pure biens tangible (chaudières)



Mix de produits et de services
-services encore complémentaires au produit
(site web, pièces de recharge)

tendance à



Services orientés au client: installateurs
(formation professionnelle, info sur le réglage,
accès au site web)

Exemple d'une entreprise de service: *IBM (vision orientée client)*



IBM (USA):

qui offre



de

pure bien tangible (ordinateurs)



Mix de produit et service
- Service encore complémentaire au produit
(pièces de rechange, installation)

à



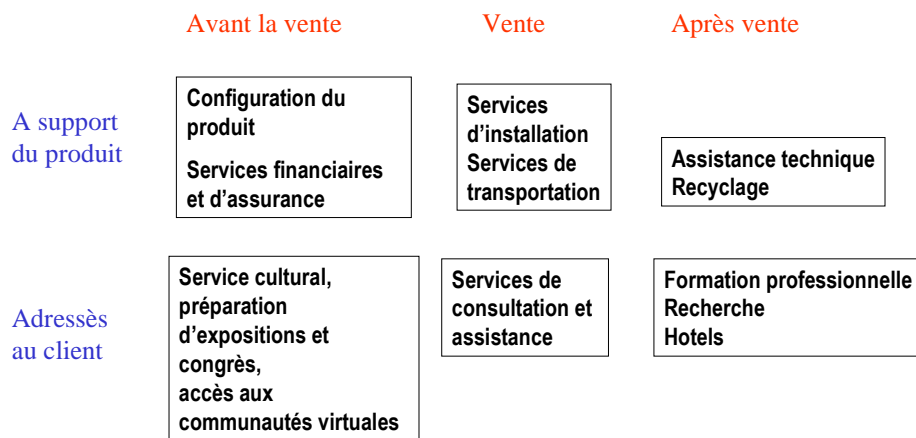
Services orientés aux clients
- haut niveau de consultation (ex. planification et réalisation de réseaux, etc.)

Dans la Région de la Vénétie, l'entreprise dite flexible est prédominante bien qu'en phase de transition vers l'entreprise de service. A titre d'illustration, l'industrie textile, très présente dans cette région d'Italie, sous-traite la plupart du temps le repassage des articles fabriqués. Pourtant, il s'avère que le processus de repassage revêt une dimension stratégique pour la vente et la conception de ces produits. En effet, certains modes de couture peuvent constituer

un atout en rendant le repassage plus facile et par conséquent, améliorer la prestation finale offerte aux clients.

Les entreprises évoluant vers une offre intégrée de produit / service le font en accord avec le processus décrit ci-dessous :

CONFINDUSTRIA
Veneto SIAV S.P.A.



Afin d'être en mesure d'offrir des services intégrés aux produits, les entreprises doivent agir sur 3 différents niveaux : l'organisation et le management, les systèmes de gestion et la technologie.

CONFINDUSTRIA
Veneto SIAV S.P.A.



Points critiques affrontés: comment organiser l'entreprise..

	information	problem solving	demonstrations	supports
Organisation & Management	Choix et stratégie sur: structures de l'organisation, mécanismes d'intégration, modalités de coordination des activités de la chaîne de production, gestion des ressources humaines			
Management systems	Choix sur: systèmes de contrôle et qualité, contrôle des activités de production, système de contrôle des ordres, systèmes pour projeter			
Technologies	Choix sur: technologies pour le développement des différentes phases du procédé de transformation, technologies pour les relevés, l'élaboration et la communication des informations, technologies incorporées dans le produit pour en améliorer la qualité, la facilité d'emploi et pour réduire le prix			

..pour offrir le produit/service

➡ + problèmes culturels....

Dans le processus d'évolution des entreprises, il a été observé que la culture est un facteur décisif. Durant les années 80 dans la Région de la Vénétie, de nombreux entrepreneurs à la fois actifs et flexibles ont créé des entreprises à fort succès. Dans la plupart des cas, l'entrepreneur et son identité était alors associé à la culture de l'entreprise. Même si à cette époque les besoins des clients étaient bien identifiés et l'importance de l'orientation clients répandue, le passage de ces entreprises à une logique de type « entreprise de service » n'a pas été simple.

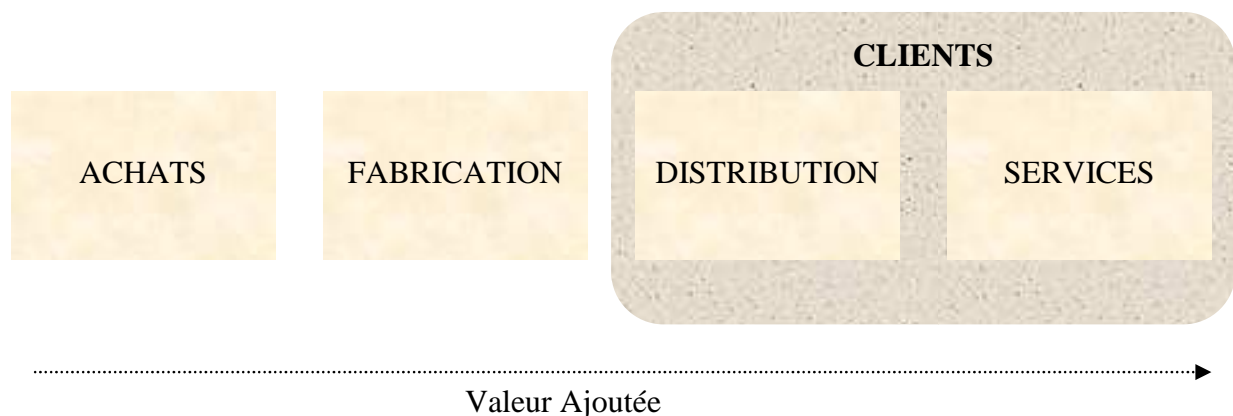
A l'occasion des ateliers et interventions en entreprises conduits dans le cadre du projet Lean Services Europe (5^{ème} PCRD), l'absence de stratégie commune entre les équipes dirigeantes et les détenteurs des capitaux s'est révélée de façon flagrante. L'existence d'une vision et d'une orientation partagée sont pourtant une condition nécessaire à l'introduction du service dans une offre de produits. C'est un préalable obligatoire pour pouvoir repenser sa stratégie d'offre industrielle...

4. Les conclusions de l'analyse européenne : un processus pédagogique et méthodologique commun

Quel potentiel de service pour l'entreprise ? Quel intérêt ? Quel type de service offrir ? Comment valoriser le service auprès des clients ? Comment maîtriser les coûts liés au service ? Quelle démarche pratique pour approcher ce sujet ? Quels points de vigilance dans l'introduction du service autour du produit ?

Ces questions sont celles que toutes les PMI se posent. Le jeu pédagogique ISI doit les amener à y réfléchir et par la même occasion, leur donner des pistes méthodologiques pour savoir y répondre de manière adéquate.

Nous assistons actuellement à travers l'ensemble des pays européens à un déplacement de la valeur ajoutée dans le cycle de production-vente de produits. En effet, s'il y a quelques années, les entreprises tiraient leurs bénéfices de leurs processus de fabrication/production, elles les tirent aujourd'hui davantage de leurs relations client à travers leurs méthodes de distribution ou encore leurs offres de services.



C'est une des raisons pour lesquelles il est essentiel pour les PMI européennes de définir une véritable stratégie d'offre de services.

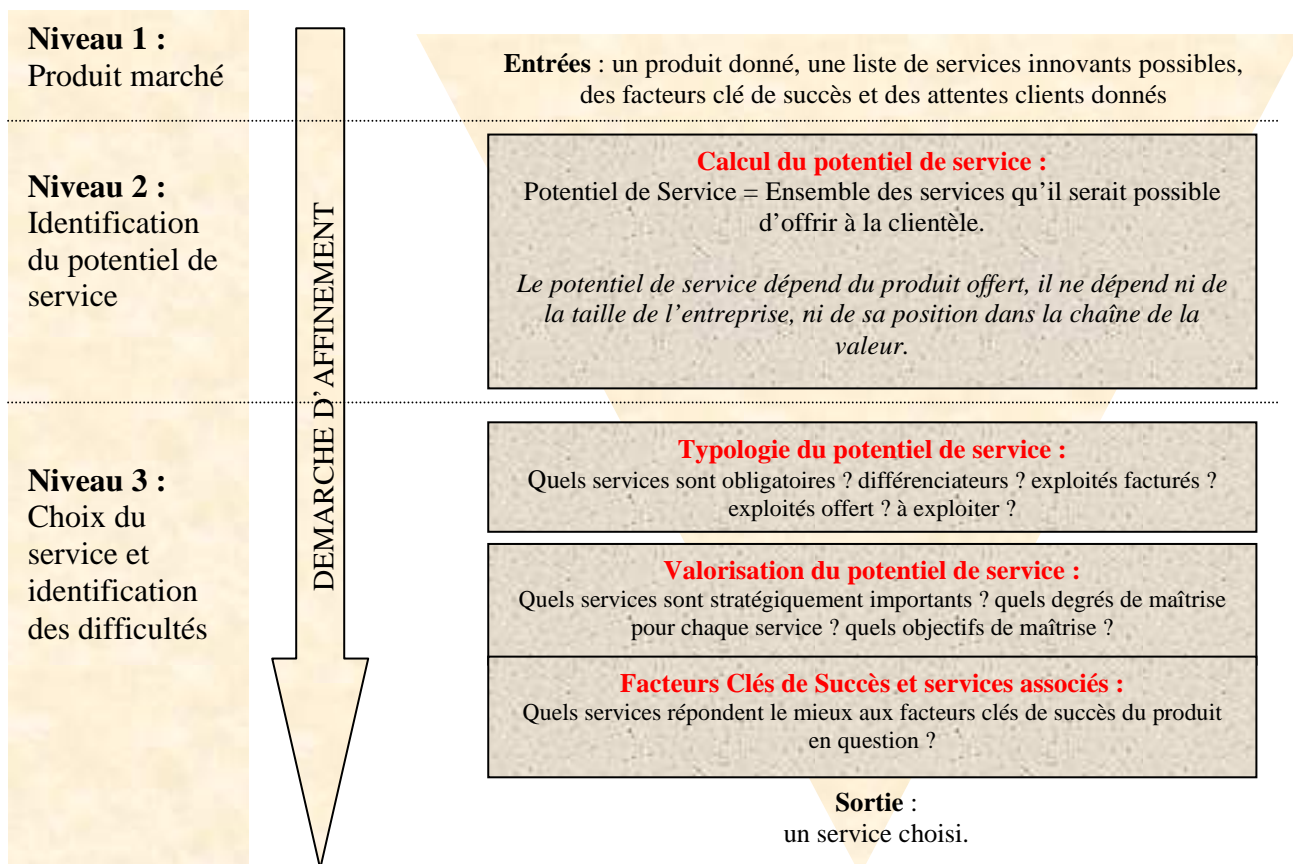
La présente section (chapitre 4) synthétise les éléments méthodologiques qui seront inclus dans le jeu pédagogique ISI. Ces éléments sont issus à la fois de la mise à jour de la méthodologie d'innovation par les services construites dans le cadre du projet Lean Services Europe et du travail de recherche mené par les partenaires dans leur pays respectif.

4.1 Les choix méthodologiques pour le jeu d'entreprise ISI

Le point de vigilance essentiel mis en évidence par le partenariat est de faire en sorte de concevoir un jeu qui remplisse véritablement sa fonction pédagogique pour ses cibles directes à savoir les entreprises industrielles européennes : salariés, dirigeants et formateurs.

Les partenaires ont souligné à l'occasion du premier séminaire d'étude la nécessité de concevoir un jeu suffisamment simple et clair pour rendre possible l'assimilation des idées clé et de la démarche méthodologique par ses utilisateurs.

A cet effet, le partenariat a effectué une sélection des étapes méthodologiques clé pour l'innovation par les services à inclure dans le cadre du jeu ISI. Le graphique suivant détaille les différents niveaux méthodologiques choisis.



Trois niveaux méthodologiques principaux ont été retenus :

- **Niveau 1** : le choix d'un produit particulier sur un marché donné ;
- **Niveau 2** : l'identification du potentiel de service pour ce couple produit/marché ;
- **Niveau 3** : le choix du service et l'identification des difficultés.

Il s'agit d'une démarche dite d'affinement c'est à dire qui conduit le joueur à partir d'une série de solutions possibles au choix d'une seule solution, la solution optimale (rentabilité, position concurrentielle, pertinence stratégique etc.).

L'objectif in fine, est que le joueur soit capable de reproduire la méthodologie d'introduction de services en contexte réel, c'est à dire dans le cadre de l'exercice de son activité professionnelle.

2.1.1 Le niveau 1 de la démarche méthodologique

La première étape de la démarche ISI consistera pour le joueur à sélectionner un produit spécifique commercialisé dans un marché précis. Il s'agit de la clé d'entrée du jeu à partir de laquelle les choix seront effectués.

A ce niveau du jeu, d'autres données seront en la possession du joueur à savoir une liste de service innovant possibles (liés au produit sélectionné) ainsi qu'une liste de facteurs clé de succès.

Ce premier niveau de la démarche n'implique pas de choix de la part du joueur mais simplement de se munir de l'ensemble des informations qui lui permettront par la suite de mener à bien sa démarche d'innovation.

2.1.2 Le niveau 2 de la démarche méthodologique

La deuxième étape de la démarche ISI consistera pour le joueur à identifier et à calculer son potentiel de service.

Le potentiel de service d'une entreprise est l'ensemble des services qu'il serait possible d'offrir à la clientèle.

Le joueur devra intégrer la notion de potentiel de service et l'appliquer au couple produit/service qu'il aura précédemment choisi. Il obtiendra par cette opération un potentiel de service chiffré avec la liste des services qu'il pourrait offrir.

2.1.3 Le niveau 3 de la démarche méthodologique

Il s'agit du niveau essentiel de la démarche méthodologique. C'est à travers cette étape que le joueur sera amené à faire les choix stratégiques le conduisant à la sélection du service le plus pertinent.

Trois sous-étapes conduisent à la sélection : l'analyse du potentiel de service, sa valorisation et enfin la sélection de services en fonction des facteurs clé de succès liés au couple produit/marché.

L'analyse du potentiel de service consiste à affiner la description de ce dernier en faisant la distinction entre :

- Services obligatoires et services différenciateurs (en fonction des attentes clients)
- Services exploités et non exploités ;
- Services exploités facturés et services exploités non facturés.

Cette analyse permet d'effectuer un premier niveau de sélection de service en se concentrant sur les services source de différenciation ou encore ceux non exploités ou exploités non facturés (offerts).

La seconde sous-étape du processus de sélection consiste à valoriser le potentiel de service. Il s'agit, à partir de la sélection précédente, d'attribuer :

- Une note d'enjeu stratégique de 0 à 5 (0 = enjeux nul et 5 = enjeux très fort) qui permet au joueur de définir dans quelle mesure l'offre du service en question représente un enjeu fort pour son activité ;
- Une note de maîtrise actuelle de chacun des services. S'agit-il d'une prestation que le joueur sait effectuer ? S'agit-il d'une prestation qu'il ne fournit pas et qu'il ne maîtrise

en conséquence absolument pas ? Une note de 0 à 5 (0 = aucune maîtrise et 5 = maîtrise totale) permet de valoriser le degré de maîtrise ;

- Une note de maîtrise espérée de chacun des services qui permet au joueur de chiffrer ses objectifs.

La finalisation de cette sous-étape permet au joueur de déterminer un ensemble de services prioritaires – situés au croisement des services à fort enjeu et des services à faible degré de maîtrise actuelle.

Enfin, la troisième sous-étape consiste à intégrer la notion de facteurs clé de succès (FCS) dans le processus de sélection. Cette sous-étape prend en compte des données exogènes liées au marché et permet au joueur de sélectionner une série de services permettant de répondre aux FCS de façon optimum.

La réunion des deux sous-étapes de sélection (2 et 3) conduit le joueur à ne sélectionner qu'un seul service le plus pertinent face à sa stratégie de développement mais aussi aux caractéristiques du marché dans lequel son produit évolue.

4.2 Les choix pédagogiques pour le jeu d'entreprise ISI

Les choix pédagogiques pour le jeu d'entreprise ISI feront l'objet d'un séminaire d'étude au mois de mars 2006.

Cependant, des premières pistes de réflexion ont été mises en avant lors de la première rencontre du partenariat.

Il a été proposé d'inclure dans le jeu une possibilité de jouer en équipes avec le même jeu de départ (c'est à dire le même couple produit/marché, les mêmes FCS et enfin, la même liste de services innovants). Cette option permettra d'établir en fin de jeu une comparaison des différents choix stratégiques effectués et d'alimenter un débat entre le formateur et les joueurs sur le sujet.

Comme expliqué plus haut, l'intégralité du processus méthodologique conduisant une entreprise à l'introduction de services innovants dans son offre de produits n'est pas reflétée dans le cadre du jeu d'entreprise ISI pour des raisons de pédagogie.

Les aspects de risques encourus, contraintes à la conception, détermination du prix de vente, formation de la force de vente, gestion de l'organisation etc. ne sont pas intégrés à la démarche suivie par le joueur dans le cadre du jeu mais font l'objet d'explications par le formateur en fin de session.

5. Les jeux pédagogiques en Europe

Bien que le format du jeu soit de plus en plus utilisé comme support pédagogique de formation pour les acteurs du monde de l'entreprise il n'existe que très peu ou pas de jeux d'entreprise liés au domaine de l'innovation par les services en Europe.

Cinq critères majeurs permettent de classer les différentes catégories de jeu d'entreprise :

- Le thème qu'il aborde (finance, marketing, qualité, commercial, production etc.)
- Les objectifs qu'il poursuit (apprendre des concepts, gérer des situations problématiques, acquérir des méthodes de travail etc.)
- Les cibles auxquelles il s'adresse (personnes en formation initiale, travailleurs en formation continue, tous les types de public etc.)
- Les formats et supports qu'il prend (numérique, physique, mixte, etc.)
- Ses conditions de mise en œuvre (par équipes, individuellement, pendant plusieurs jours, pendant quelques heures, avec ou sans formateur etc.)

La présente section dresse tout d'abord un tableau de l'existant en matière de jeux pédagogiques d'entreprise en Europe, puis dégage un certain nombre de points de vigilance qui devront être observés dans le processus de création du jeu pédagogique ISI – Innovation par les Services dans l'Industrie.

5.1 L'existant au niveau européen

Une analyse à l'échelle européenne nous a permis de mettre en évidence le fait que la plupart des jeux pédagogiques existants se rapporte à un nombre de thèmes limités à savoir :

- L'amélioration et l'analyse des processus
- L'économie et la gestion
- L'organisation des équipes
- La communication
- La qualité
- Le management de projets
- Les aspects d'hygiène , de sécurité et d'environnement

Tous les jeux pédagogiques utilisent le principe de la **pédagogie active** c'est à dire de l'apprentissage par l'expérience. L'idée est de permettre aux joueurs d'acquérir des outils / méthodes / concepts qu'ils pourront réutiliser dans leur environnement de travail. Les jeux pédagogiques d'entreprise sont véritablement des supports de formation – au même titre que d'autres supports faisant appel à la pédagogie active tels que les études de cas, les CD ROM, les cas vidéo ou encore les exercices.

En Europe, les jeux d'entreprises sont de plus en plus utilisés, surtout dans le cadre des formations initiales, en permettant aux étudiants de se projeter dans un environnement de travail. En parallèle, l'émergence et le développement fulgurant des nouvelles technologies permettent désormais de diffuser ces jeux à grande échelle et de créer interactivité et réalisme.

Cependant, le domaine de l'innovation par les services reste un domaine dans lequel peu d'outils de formation utilisant le principe de la pédagogie active existent.

5.2 Les points de vigilance pour la création du jeu ISI

Le présent rapport a souligné plus haut la nécessité de créer un jeu d'entreprise reflétant une méthodologie pour l'innovation par les services claire suffisamment claire et simple pour permettre une véritable appropriation par les joueurs. Il s'agit là d'une conditions sine qua none à l'atteinte des objectifs pédagogiques du jeu.

Par ailleurs, durant le processus de création du jeu, l'équipe ISI devra porter une attention particulière à :

- Rendre concrets les concepts abordés pour qu'ils soient compris et assimilés par les joueurs qui pourront par la suite les transposer dans la réalité et dans les projets de leurs entreprises ;
- Favoriser la création d'équipe pour permettre le partage d'expériences ;
- Assurer la libre participation à la discussion afin d'augmenter l'implication de tous les joueurs ;
- Créer un scénario de jeu participatif assurant la libre participation à la discussion de chacun et débouchant sur une décision consensuelle, afin d'augmenter l'implication de tous les joueurs ;
- Confier à l'animateur un rôle de médiateur / facilitateur plutôt que d'expert de l'innovation par les services ;
- Et enfin, à créer un scénario de jeu qui permette d'installer une atmosphère positive et renforce la cohésion des équipes participantes.

Le jeu d'entreprise ISI devra veiller à représenter des situations réelles d'entreprise, des concepts applicables dans des contextes professionnels. Il devra également facile à mettre en œuvre avec des règles du jeu claires et des supports aisément utilisables.

Il est essentiel que les choix effectués par les joueurs tout au long du déroulement du jeu donnent naissance à une véritable réflexion / discussion sur les décisions prises voire même à un débat argumenté. Enfin, le scénario du jeu d'entreprise ISI devra expliquer clairement les objectifs poursuivis.

6. Conclusions et impact sur les choix pour le jeu pédagogique

Comme indiqué en introduction, l'objet de ce rapport de synthèse sur la situation de l'innovation par les services en Europe est de créer une base solide permettant de dégager clairement les aspects méthodologiques à intégrer dans le jeu ISI.

Il constitue véritablement une base pour les choix et décisions en matière de pédagogie qui seront effectués au cours de la seconde phase du projet. Il établit les premières règles et point de vigilance qu'il faudra prendre en compte ultérieurement.

A partir des différents aspects abordés dans ce rapport, le partenariat européen du projet ISI construira une maquette du jeu en décidant des éléments de support, de format ou encore de design les plus adaptés et surtout, permettant de fournir aux publics cibles un véritable outil permettant d'accroître la performance de leur entreprise en intégrant une offre de services autour de leurs produits et par conséquent, en augmentant leur valeur ajoutée...

Les Sources du Rapport

Les données présentées dans ce rapport sont principalement issues des travaux menés dans le cadre du projet Lean Services Europe (5^{ième} Programme Cadre Européen de Recherche et de Développement) ainsi que des recherches menées par les partenaires du projet ISI – Innovation par les Services dans l'Industrie à savoir :

- CONFINDUSTRIA VENETO SIAV, Italie.
- BBW Bildungswerk der Wirtschaft in Berlin und Brandenburg e.V., Allemagne.
- ASESORES CORPORATIVOS, Espagne.
- ITL GROUP, Hongrie.
- CEFORALP, France.

Liste des sources citées directement dans le rapport ou indirectement à travers le Compendium du projet Lean Services Europe :

ANDERSON J.C. and NARUS J.A. (1995), "Capturing the Value of Supplementary Services", Harvard Business Review, January-February, pp.75-83.

ARTHUR D. LITTLE (2001), Studie Produktbegleitende Services – Status, Stars, Strategien

ARTHUR D. LITTLE (2004), Studie Service Innovation – Ergebnisverbesserung durch zielgerichtete Servicestrategien und –entwicklungen in der produzierenden Industrie

BAGLIN Gérard et CAPRARO Mario (2000), « LEAN SERVICES, une démarche de compétitivité des PME de services », Presses Universitaires de Lyon.

BANCEL-CHARENSOL L. et JOUGLEUX M. (1997), « Un modèle d'analyse des systèmes de production de services », Revue française de gestion, mars-avril-mai, p71-81.

BARCET et BONAMY (1988), « La productivité dans les services, perspectives et limites d'un concept », in « L'Europe face à la nouvelle économie de services », pp. 81-94, PUF, Paris.

BOWEN D.E, SIEHL C. and SCHNEIDER B. (1989):“A framework for Analysing Customer Orientations in Manufacturing“, Academy of Management Review, vol.14, n°1, pp.75-95.

BRESSAND A., DISTLER C. et NOCOLAIDIS K. (1989), « Vers une économie de réseaux », Politique Industrielle, hiver, pp.155-158.

DAVIS M. M. (2000), “Service Strategies for Manufacturing Firms”, Working Paper, Bentley College, September 30th.

DAVIS M.M. and HEINEKE J. (2003), “Managing services”, Irwin, New-York.

DELMOND M.H. (2001), «Impact des technologies de l’information sur l’offre de service : enjeux et difficultés de mise en œuvre », Economies et Sociétés, série Economie et Gestion des Services , n° 3, pp. 995-1014.

DOWNAR Peter (2003), Vermarktung industrieller Dienstleistungen

EIGLIER P. et LANGEARD E. (1987), « Servuction, le marketing des services », Mc Graw Hill, Paris.

FEENY D. (2001), “Making Business Sense of the E-Opportunity”, Sloan Management Review, winter, pp.41-51.

FRAUNHOFER IAO Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation, Arbeitskreis Service Innovation, u.a.: Bullinger, Hans-Jörg (2004), Dienstleistungen heute und morgen – Bilanzierung, Herausforderungen, Entwicklungspfade

FRY T.D., STEELEAND D.C. and SALADIN B.A. (1994) “A service-oriented Manufacturing strategy”, International Journal of Operations and Production Management, vol. 14, n° 10, pp.17-29.

FURRER O. (1997), « Le rôle stratégique des services autour des produits », Revue française de gestion, mars-avril, mai, pp. 98-108.

GADREY J. (1992), « L'économie des services », coll. Repères, La découverte, Paris.

GADREY J. (1988), « Des facteurs de croissance de services aux rapports sociaux de service », Revue d'économie industrielle, n° 43, premier trimestre, pp. 34-48.

GULTINIAN J.P. (1987), « The Price Bundling of services : A Normative Framework »; Journal of Marketing, April, vol. 51, pp. 74-85.

HOROVITZ J. (1987), «La qualité de service. A la conquête du client », Inter-Editions, Paris.

LOVELOCK C. (1983), « Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights », Journal of Marketing, vol. 47, pp. 9-20.

MATHE H. (1990): «Le service mix », Revue française de gestion, mars-avril-mai, pp. 25-40

MATHIEU V. (2001), « Service Strategies Within the Manufacturing Sector: Benefits, Costs and Partnership », International Journal of Service Industry Management, vol. 12, n° 5, pp. 451-475.

NORMANN R. (1984) "Service Management: Strategy and Leadership in Service Business", J. Wiley and Sons.

NORMANN R. and RAMIREZ R. (1993), "From value chain to value constellation", Harvard Business Review, July-August, pp. 65-77.

QUINN J.B. and PAQUETTE P.C. (1990), "Technology in services: Creating Organisational Revolutions", Sloan Management Review, winter, pp.67-78.

QUINN J.B., DOORLEY T.L. and PAQUETTE P.C. (1990), "Technology in Services: Rethinking Strategic Focus", Sloan Management Review, winter, pp. 79-87.

RIDDLE D. (1985), « Vivez à l'ère du service », Harvard l'Expansion, décembre, pp. 98-109.

STREBEL Heinz (2003), Innovations- und Technologiemanagement

TEBOUL J. (1999), « Le Temps des services- Une nouvelle approche de management », chapitre 13, Editions d'Organisation, Paris

VAN LOOY B., VAN DIERDONCK R., GEMMEL P.(1998), “Services Management, An Integrated Approach”, Prentice Hall.

VANDERMERWE S. (1993), « From Tin soldiers to Russian Dolls : Creating Added Value Through Services », Butterworth-Heinemann, Oxford, England.

WISE R. et BAUMGARTNER P. (1999), “Quand l’industrie se met à l’heure du service”, L’expansion Management Review, décembre, pp.6-15 (Version anglaise : « Go Downstream : the New Profit Imperative in Manufacturing », Harvard Business Review, vol.77, n°5, pp.133-139).

WITT R. and SALOMON M. (1991), “Value-added services, a Case study : US Electronic Components Distribution” in Managing Services Across Borders, Eurolmog Press, pp. 149-161.

CEFORALP

66, avenue Jean Mermoz BP 8048 69351 Lyon Cedex 08
France

Tel : 04 78 77 05 55 **Fax** : 04 78 77 04 78

e-mail : europe@ceforalp.com **web** : www.ceforalp.com

