

• Des entreprises innovantes

La différenciation par les services

Hélène HACHET - NAT'INOV

C'est par la communication que tout commence.

« NAT'INOV développe et fabrique vos extraits végétaux ». Dans cette annonce apparaît nettement l'idée du service tourné vers le client. NAT'INOV ne se contente pas de fabriquer, mais développe les extraits végétaux des clients. Dans sa démarche, NAT'INOV a la volonté de proposer de la vente sur-mesure.

Un travail est effectué en partenariat avec le client pour définir le produit, mais aussi son conditionnement.

Une équipe, répartie pour moitié en production et pour moitié en développement, permet une adaptation totale aux besoins de la clientèle, avec la possibilité aussi de lui apporter de nouvelles idées.

Mais cela passe aussi par le développement de nouvelles applications, de nouveaux procédés.

Pour ce faire, il est parfois nécessaire de s'entourer de nouvelles compétences. CESBRON, entreprise de techniciens, a dû s'entourer de scientifiques pour mener à bien certains projets, soit en recrutant, soit en créant des partenariats avec des centres de recherche.

Une démarche R&D s'effectue en plusieurs étapes :

- la définition de la problématique client qu'il est souvent nécessaire de reformuler avec lui ;
- les études et les expérimentations ;
- l'établissement d'un cahier des charges ;
- le test des solutions retenues ;
- la création des modèles ;
- la définition du produit final.

Pour le groupe CESBRON, la R&D a permis



François DALLET - Groupe EOLE ATLANTIQUE

Le groupe EOLE ATLANTIQUE a repris l'activité de deux entreprises.

C'est en cherchant à identifier les problématiques des clients qu'il a été possible de redynamiser ces deux entreprises. Elles bénéficient d'une structure plus étoffée quant au nombre de chargés d'affaires. La répartition entre les productifs directs et les personnes orientées service est sans commune mesure avec ce que l'on retrouve dans les entreprises industrielles classiques, plus souvent positionnées sur des stratégies de réduction de coûts. Cela a permis aux deux entreprises du groupe EOLE d'être à l'écoute de leurs clients et d'identifier des solutions face à leurs problématiques.

d'apporter une globalisation des savoir-faire : innover, concevoir, installer et entretenir. Le client est fidélisé par la confidentialité et l'innovation car CESBRON reste le seul à pouvoir entretenir le nouveau matériel conçu pour le client et à en assurer la maintenance. De plus, l'entreprise ne vend plus uniquement du matériel, mais aussi des solutions de service. Ceci permet de dégager de la valeur ajoutée et de passer du stade de fournisseur au stade de partenaire.

La différenciation par le service R&D

Christian RABIN - Groupe CESBRON

Pour faire face à une demande grandissante de multi-expertise, le Groupe CESBRON a mis en place un service Recherche. Il s'agissait d'offrir de la R&D là où il y a de la valeur ajoutée car la R&D n'est valorisante que si elle est utile pour le client.

Cela nécessite d'avoir une entreprise tournée vers le client, d'avoir segmenté les marchés c'est-à-dire d'avoir étudié chaque besoin client, puis de faire un choix de cible.

La première mission du service R&D consiste à développer de nouveaux produits pour se différencier, entretenir un savoir-faire avec des programmes de recherche. Ce service a permis au groupe CESBRON de créer de nouveaux produits en vue d'obtenir de nouveaux marchés.

De toutes ces expériences, il ressort l'importance d'être le plus en amont possible orienté vers le client. Il est primordial d'établir des relations étroites de partenariat.

L'essentiel passe par l'équipe et l'état d'esprit de l'entreprise. Pour impulser cette démarche, il faut en être convaincu, passer au-delà des freins culturels et ne pas oublier que le cœur du service, c'est l'Homme.

Tous les chefs d'entreprise présents ont souligné l'importance des équipes, du technicien sur place qui assure la maintenance et est au plus près de la problématique client, jusqu'au chercheur qui développe de nouvelles solutions.



Programme 2008

« Diversifier ses activités »  
16 Juin à Angers

« Financer sa croissance »  
1er Juillet à Angers

« Le marketing des Services »  
18 Septembre à Angers

« La veille sur Internet »  
en Novembre à Cholet

« Marques et noms de domaine »  
8 Décembre à Angers

• AYEZ LE REFLEXE CCI •

Vos contacts sur cette thématique :

Christine CARMES • Tél. : 02 41 20 54 83

christine.carmes@maineetloire.cci.fr

Aurélié SEVET • Tél. : 02 41 49 87 87

aurelie.sevet@maineetloire.cci.fr



Les Cahiers de l'EssenCClel sont édités par la Chambre de Commerce et d'Industrie de Maine-et-Loire 8, boulevard du Roi René - B.P. 60626 - 49006 Angers cedex 01 - Tél. : 02 41 20 49 00 Directeur de la publication : Joël Blandin - Rédacteur en chef : Alain Ratour - Secrétaire de rédaction : Dominique Gruson - Assistante rédactrice : Christelle Gourronc - Impression : LGL 02 41 69 05 05 - Routage : Ouest Routage 02 41 42 35 25 - Tirage : 5 000 exemplaires. Dépôt légal : octobre 2008. Publication en accès sur le site Internet de la CCI : www.maineetloire.cci.fr

# Les cahiers de l'EssenCClel

Les rendez-vous de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Maine-et-Loire

N°2

La CCI de Maine-et-Loire vous propose une nouvelle publication, « Les Cahiers de l'EssenCClel ».

Dans chaque numéro, vous trouverez la synthèse de conférences organisées au siège de la CCI, dans les centres de services d'Angers, Cholet et Saumur.

Des interventions d'experts, des rappels de théorie, mais surtout beaucoup de pratique avec des méthodes simples, des conseils... Un éclairage précieux sur des enjeux d'actualité et d'avenir pour les entreprises.

Au sommaire du second numéro des « Cahiers de l'EssenCClel », tout ce qu'il faut retenir de la rencontre innovation RP « Différencier son offre par le service » du 20 mai dernier.

Et pour plus d'information, de conseil, de formation, « Ayez le réflexe CCI ! ».

## Différencier son offre par le service

Conférence du 20 mai 2008 à Eurespace Formation, Etablissement de Formation de Cholet de la CCI de Maine-et-Loire, rue Eugène Brémond à Cholet. Synthèse de la conférence-débat animée par Aurélié SEVET, Conseillère Innovation et Développement Industriel, CCI de Maine-et-Loire ; avec l'intervention de Philippe LEBAS, Consultant Stratégie et Développement de Nouveaux Services, ERNST&YOUNG.



### Les « Rencontres RI² »

« Qui n'avance pas, recule »... Toutes nos entreprises ont besoin d'innover, quel que soit leur taille ou leur secteur. Pour autant, il n'existe pas de mode d'innovation plus efficace qu'un autre, mais seulement un mode adapté à une situation donnée. Et que l'on soit débutant ou expérimenté, la réussite de nos projets passe d'abord par l'écoute active de notre environnement.

Comment capter les « signaux faibles » pour innover plus vite et plus efficacement que mes concurrents ? Comment mieux maîtriser les risques d'un projet innovant ? Avec qui nouer des partenariats à chaque étape ? Comment structurer ou accentuer mon effort d'innovation ?...

Autant de questions sur lesquelles notre nouvelle CCI départementale entend vous apporter des éléments de réponses clairs et pragmatiques. Industriels, prestataires de services, mais aussi PME/TPE du BTP ou du négoce, le cycle de « Rencontres RI² » s'adresse à vous ; parce qu'il faut démystifier l'innovation pour l'enraciner durablement dans le plus grand nombre d'entreprises.

D'une grande variété de formats, notre programme vous propose des interventions d'experts et des retours d'expérience de dirigeants. Il constitue une véritable opportunité d'échanges et de réflexion pour faire avancer l'innovation dans votre entreprise. Car telle est notre mission dans l'esprit de notre nouvelle organisation : être « créateur d'énergies » au service des entrepreneurs de Maine-et-Loire !

Bonne lecture !

Michel HOUDOU

Président de la Commission Innovation de la CCI de Maine-et-Loire

### • L'innovation

## dans les services, c'est...

Les rencontres de l'innovation sont l'occasion pour la Chambre de Commerce et d'Industrie de réaffirmer sa mission de proximité au service de toutes les entreprises du département. Le sujet abordé « l'innovation dans les services » est une thématique très ciblée à destination des industriels, prestataires de services, négociants et entrepreneurs du BTP, qui permet de ne pas se cantonner à l'innovation technologique, incontournable sans doute, mais qui ne constitue en fait qu'un volet de l'innovation.

Dans cette logique, l'innovation de service mobilise à l'échelle départementale, aux côtés de la CCI, Angers Technopole, initiateur et coordonnateur de l'opération « 2008 année de l'innovation dans les services en Anjou » (www.innovationetservicesenanjou.com).

Opération qui propose un ensemble de rencontres avec la participation de la MCTE (Maison de la Création et de la Transmission d'Entreprises), l'ACREA (Association des Créateurs et Repreneurs d'Entreprises de l'Anjou), le CRITT (Centre Régional d'Innovation et de Transfert de Technologie), les établissements d'enseignement supérieur et de recherche tels que l'ISTIA Innovation et l'ESEO.

Coordonnées :

E-mail : info@maineetloire.cci.fr Téléphone : 02 41 20 49 00



## • Quelles spécificités pour l'innovation par le service ?

Tout d'abord, il faut précisément définir ce qui caractérise l'innovation de service par rapport au développement et à l'innovation dans les produits.

Le service a un caractère intangible, il est difficile de prouver sa valeur et par conséquent de le vendre, ce qui amène souvent à englober directement le service dans le produit, sous le concept « Service compris ». Cette dérive tend à masquer la plus-value apportée par le service. Pourtant, l'innovation service part du besoin du client. Elle ne sera commercialisable que si elle apporte une solution à une problématique réelle de ce dernier.

Dans le cas d'un produit, le client perçoit très vite dans sa conception le degré d'innovation, contrairement au service pour lequel le degré d'innovation est souvent perçu comme faible. Il faut donc veiller à le mettre en valeur dans la communication faite en externe.

Par ailleurs, contrairement aux produits, le service est délivré directement au moment où il est consommé. L'erreur n'est donc pas permise, il n'est pas possible de faire des ajustements *a posteriori* comme cela peut se pratiquer sur un produit. Un effort particulier doit donc être fourni en amont pour valider l'adéquation entre le service proposé et le besoin identifié.

Le service est également adapté suivant les situations rencontrées, ce qui nécessite une très forte implication des équipes qui le dispensent, et le rend impossible à retirer des marchés notifiés.

Pour le client, la meilleure offre de service est par nature le sur-mesure. L'offre de solutions de services, qui part d'un besoin souvent unique, est de fait très difficile à standardiser. Il est pourtant nécessaire de rechercher cette standardisation pour gagner en efficacité et ne pas tout réinventer à chaque fois.

### PLUSIEURS NIVEAUX DE SERVICE

**Les services complémentaires ou associés aux produits :** la livraison, le transport, la logistique... Ils sont rarement commercialisables sans le produit lui-même.

**Les services supports aux produits :** service après-vente, service de maintenance, gestion de stock, ...

**Les services d'ingénierie :** ils apparaissent dans l'industrie au travers des bureaux d'études, presque invisibles des clients dans le cas d'une stratégie de service compris. Ils peuvent dans une stratégie de service aboutie, offrir une prestation d'ingénierie indépendante de l'activité produit.

**Et enfin le dernier niveau appelé « full service »,** proposé par des entreprises informatiques comme Dell sous la forme d'un package comprenant : produit, installation, maintenance. Il forme ainsi un tout orienté vers le client, sans compétition entre le produit et le service.

## • Comment faire évoluer son offre ?

Comme indiqué précédemment, pour développer et commercialiser des solutions de service répondant aux besoins du client, il faut avoir la capacité de faire évoluer son offre.

### De l'innovation produit à l'innovation service

Pour un produit, le point de départ dans la démarche d'innovation est la mise en place d'un processus R&D. Ce genre de formalisation n'existe pas dans les services. Il faut donc procéder différemment, en s'appuyant sur les compétences internes pour analyser la problématique du marché, puis générer et évaluer de nouvelles idées.

Cela passe par la réalisation d'études de marché et d'enquêtes récurrentes auprès du consommateur final car ces actions sont de vrais réservoirs de connaissances. L'observation des concurrents directs, mais aussi des secteurs proches, permet également de mieux connaître le marché et les solutions déjà proposées.

L'émergence d'idées nouvelles s'appuie *in fine* sur les compétences de l'entreprise. Ce sont généralement les personnes les plus expérimentées qui sont détentrices d'idées innovantes et de savoir-faire. Elles ont entre les mains toute la richesse de l'entreprise. Ceci présente un risque évident et pose clairement le problème du turn over et du renouvellement des générations pour les années à venir.

#### Assurer la veille sur le besoin du client

L'organisation d'une véritable veille est également primordiale. Elle permet de formaliser une démarche pour les personnes de terrain qui assurent la veille sur les problématiques des clients, sans être dans une relation purement commerciale. Ces acteurs de l'innovation vont ainsi pouvoir parler librement des problématiques rencontrées. Cette veille se décompose en une veille technologique, mais aussi documentaire.



Pour cela, il est souvent intéressant de faire appel aux techniques de benchmark, d'observer ce qui se fait dans les autres

pays et de constater que certains, comme les Anglo-Saxons, sont beaucoup plus en avance que nous dans ces formes de services. Outre-Manche, les clients consomment tout en leasing et en services depuis longtemps, alors que dans les pays latins, ils sont plus attachés au matériel, aux produits.

#### Mettre en place une nouvelle organisation

Parmi toutes ces nouvelles idées, il va falloir faire un choix, décider d'un positionnement stratégique de l'entreprise et mesurer la révolution que va constituer le fait d'offrir de nouveaux services.

Les clients peuvent percevoir l'entreprise différemment à l'issue de la présentation de nouvelles offres de services, en termes de potentiel économique, de valeur, de faisabilité.

Mais mettre en place une nouvelle organisation nécessite aussi de réaliser de nouveaux investissements qui doivent être correctement évalués dès le départ.

Comme dans le cas d'un produit innovant, il faut établir un cahier des charges dans

lequel les clients ciblés se retrouveront, identifier les bénéfices recherchés et les spécificités.

Les collaborateurs doivent être impliqués dès la conception de l'offre, car ce sont eux qui délivrent la valeur finale, et maîtrisent la matérialisation du service.

A l'occasion du développement des nouveaux services, il est indispensable de travailler au plus près du client afin de bien cerner sa problématique et d'éviter les erreurs d'interprétation. Les

équipes de vente, les équipes service et les équipes en charge des systèmes d'informations des deux parties doivent travailler ensemble et en lien avec les équipes marketing. Ce travail transversal est un élément-clé du service.

#### Débanaliser l'offre par l'innovation

Dans un contexte concurrentiel fort, il est nécessaire de se démarquer en faisant en sorte que l'offre de produits soit débanalisée par association de services complémentaires, et en innovant dans la

démarche commerciale. Ainsi, il devient possible de proposer des offres même avec un coût supérieur à la concurrence. Débanaliser l'offre passe par exemple par un apport de solutions génératrices chez les clients de gains de productivité et d'économies d'énergie ou de matières, permettant la mise en valeur des utilisateurs et la promotion de l'image commerciale du client. Cependant, là encore, ceci n'est réellement possible que si tout repose sur une très bonne connaissance des besoins des clients.

## • Les grands changements qui accompagnent l'innovation

Les changements qui accompagnent l'installation de la démarche d'innovation sont en premier lieu culturels. Les entreprises industrielles, comme les entreprises artisanales, ont l'habitude de mettre en avant un savoir-faire technique, un produit. La fierté des techniciens, des artisans, c'est le produit qu'ils développent, alors que ce même produit s'inscrit plus globalement dans une solution de service. Il est donc nécessaire pour pérenniser la démarche de valoriser l'ensemble produit - service, et pas simplement la solution technique.

Les commerciaux vont devoir eux aussi se remettre en cause. Ils ne doivent plus vendre un produit et un service, mais un tout. Ces changements dans l'action commerciale soulèvent donc la question de leur rémunération, souvent alignée sur le montant de la vente de produits. Dans le cas de la solution service, l'innovation peut générer des réductions de coûts pour les clients : « fonctionnez mieux avec moins de matériel ». En conséquence, le précédent mode de rémunération

des commerciaux n'est plus adapté. De nouvelles compétences commerciales peuvent aussi devenir nécessaires, justifiant le recrutement de nouveaux collaborateurs.

Toutes ces réflexions conduisent à la mise en place d'une nouvelle organisation du travail. Il faut revoir les modes de gestion, la facturation, les unités d'œuvre, le système de pilotage des coûts et les systèmes d'information de l'entreprise. Offrir une solution de service nécessite de revoir le modèle économique et de bâtir un nouveau projet d'entreprise.

De leur côté, tous les clients n'ont pas les mêmes problèmes. Il n'est donc pas possible de leur proposer les mêmes solutions. Ceci oblige à une segmentation des attentes clients, et à une adaptation forte suivant leurs besoins propres. Etablir un partenariat avec le client permettra d'être au plus proche de ces problématiques.

#### Observons quelques modèles d'entreprises clientes et les possibilités d'offre de services

Les entreprises industrielles engagées dans une stratégie de recentrage sur leur cœur de métier, où par exemple, la fonction de manutention est un service support, voire un mal nécessaire : offre de logistique interne.

Les entreprises industrielles engagées dans une stratégie de réduction des coûts : offre de gestion de parc.

Les entreprises de logistique, qui ont une attente vis-à-vis du matériel en termes de performance : offre de garantie d'un taux d'utilisation avec des contrats de location.

Les entrepreneurs patrimoniaux, qui, de leur côté, investissent dans des équipements sur la durée : offre de matériel uniquement.



## • Comment facturer l'innovation par les services ?

La facturation est évidemment une préoccupation essentielle pour le chef d'entreprise. Il faut dès le départ en tenir compte, et traduire la problématique du client en termes de coût. Le point de départ est un besoin ou un problème du client. L'offre de service comporte donc une solution à cette problématique, mais cette solution a elle-même un coût. Le service proposé fait généralement faire une économie globale au client. C'est donc là que doit être matérialisée la valeur du service. Le client doit reconnaître le service qui lui est apporté, qui pourra ainsi être facturé.

En revanche, il n'est pas nécessaire d'offrir de la R&D ou des services complémentaires aux clients qui n'en n'expriment pas le besoin. Attention, certains souhaitent un produit, mais ne sont pas prêts à payer en amont toute la conception et les développements correspondants.

Il faut donc concentrer les efforts sur les clients les plus réceptifs.

Cette approche oblige souvent à changer les modes de facturation des prestations proposées. Par exemple, en ne facturant plus le produit, qui se transforme en loyer mensuel, ou en vendant forfaitairement des heures d'utilisation.

La solution service vise d'autre part à créer de nouveaux profits.

Elle engendre donc des charges et des investissements (en compétences, en organisation, en systèmes d'informations, ...). Pour évaluer ce coût, une étude prévisionnelle permet d'évaluer au moins sur une courte période le retour sur investissement.

Il faut éviter de démarrer dans une logique de service rendu, ce qui est tentant au départ pour fidéliser la clientèle, mais le service devient ensuite impossible à facturer.

Donc la solution est forcément intégrée dans le processus d'avant vente. Comme dans le cadre de la R&D, il faut la facturer à la base au moment des études.

Dans le cadre d'innovation par les services, la solution globale doit intégrer directement le prix du produit et le prix des services sur lesquels elle s'appuie.