

zones Mutantes

CLUSTERS . POLES . TERRITOIRES N°0 - AVRIL 2010

My cluster is
RICH!

Clusterland

IDEES DEBATS : L'INNOVATION

*Quelle stratégie des clusters
et des pôles ?*

OUTILS : PROCESS SERVICES

*Les composantes
d'un service*

BETA

**INDUSTRIALISATION
SERVICES?**



zo
nes **Mutantes**



www.zonesmutantes.com

Cette publication est la première sortie du webzine Zones Mutantes qui reste à construire même si nous avons quelques idées sur sa ligne éditoriale (Voir: Les ambitions débridées d'un média limité), sur ses objectifs (Voir: fiche signalétique), sur son contenu (Voir: quelques thèmes et rubriques du webzine) et sur le rôle de ses lecteurs (Voir: contributions).

Il s'agit d'un test dont le rôle est de « faire toucher du doigt » l'esprit de cette revue électronique. Il reste cependant éloigné de ce que nous souhaitons pour plusieurs raisons. La première d'entre elles est le monolithisme qui résulte de la non diversité des auteurs. L'objectif de Zones Mutantes est de publier une large palette d'auteurs, le rôle des fondateurs du webzine étant d'abord conçu comme celui d'un éditeur. Le second écart entre la réalité de ce numéro zéro et ce que nous souhaitons tient à l'absence de reportage. Nous souhaitons en effet mettre une étude de cas au cœur de chaque numéro en l'abondant sous plusieurs formes : interviews, analyse, illustrations.

Ce numéro zéro donne cependant à voir trois éléments essentiels : **1. La rubrique Pratiques** consacrée à la seule problématique des services. Les enjeux sont nombreux et importants. Cela touche à la question de l'autofinancement du cluster et de son modèle économique. Mais, cela peut concerner la structuration du cluster autour de son « capital information » et de sa fonction de société collective de production de services. Enfin, le développement de services peut aussi devenir une stratégie de développement territorial fondé sur le déploiement d'un « environnement intelligent » optimisant l'efficacité des entreprises.

2. La rubrique Outils, Méthodologies. Zones Mutantes veut trouver un équilibre entre les expériences, les méthodes à vocation opérationnelle et les outils intellectuels socle d'une vision stratégique structurée. Notre rubrique « outils » correspond donc au deuxième volet de ce triptyque. En écho au sujet de la rubrique « Pratiques », elle traite de la méthodologie de formalisation des services. Elle se veut le point de départ d'une communauté de pratiques.

3. La rubrique Idées, débats et outils intellectuels » : nous ouvrons cette rubrique autour d'un sujet déjà débattu : les stratégies d'innovation des clusters et des pôles de compétitivité. De nombreuses questions restent à résoudre : Comment se définit l'innovation gagnante alors que nous sommes rentrés dans une phase critique de la mutation industrielle majeure engagée depuis plusieurs années ? Comment les pôles de compétitivité peuvent-ils prendre en compte une vision globale de l'innovation pour consolider leur action dans le champ technologique et accroître leur rôle de locomotive ? Comment les grappes, les clusters, les pôles de compétitivité peuvent-ils articuler leurs stratégies d'innovation pour accélérer la dynamique d'innovation ? Quel système cohérent l'ensemble des outils et des acteurs d'un territoire doivent-ils construire pour renforcer la dynamique d'innovation ? Quels outils déployer pour propulser l'innovation jusqu'à la « succes story » économique ?

Zones Mutantes ne vise pas la perfection des contenus diffusés. Notre objectif est de cristalliser une communauté de réflexion avec des contributions contradictoires, des réponses aux articles, des rebonds, etc. Ainsi, nous ne pouvons pas fonctionner en « mode push ». Ce numéro zéro est d'abord une adresse à tous les membres putatifs de cette future communauté : comment percevez-vous ce projet ? Quels éléments de contenu souhaiteriez vous trouver ? Quelles contributions pensez-vous pouvoir faire ? Quelles formes concrètes la dynamique de communauté pourrait-elle prendre ?

SOMMAIRE

PRATIQUES LES SERVICES



- 07 L'enjeu des services rendus par les clusters à leurs membres
- 09 My cluster is rich ! Le cas de CLUSTERLAND
- 13 Pourquoi parler d'industrialisation des services ?

IDEES DEBATS L'INNOVATION



- 19 Quelle stratégie d'innovation pour les pôles, clusters et territoires ?
- 21 Nekoé ou le défi de l'innovation dans l'innovation
- 24 Le centre d'innovation et d'usages santé
- 27 Le pôle enfant du Chôletais

OUTILS PROCESS SERVICES



32 Concevoir un service ou améliorer un service existant

RUBRIQUE FICHE PRATIQUE



16 Rubrique pratiques : CRM Le prochain outil des clusters ?
17 Rubrique pratiques : CLUSTERLAND Fiche récapitulative
30 Rubrique idées débats : Pour aller plus loin

**RUBRIQUE
PRATIQUES**

SERV ICES

L'enjeu des services rendus par les clusters à leur membres

Trois enjeux: autofinancement du cluster, compétitivité des entreprises, attractivité du territoire pour introduire les autres articles de la rubrique. Celle-ci essaie d'apporter quelques éléments de réponse «Comment faire pour développer une offre structurée de services ?»

La notion de service rendu par les clusters est encore ambivalente. On peut faire référence à la notion de service informel : le cluster permet la rencontre d'entreprises, l'émergence de projets collectifs, la cristallisation d'idées nouvelles et de nouvelles façons de voir pour les chefs d'entreprises, etc. L'expérience démontre que ces services rendus sont réels, les chefs d'entreprises en tirant un « plus » qui est un des facteurs de pérennité des clusters. Mais, in fine, ces services rendus se limitent à l'effet club et relèvent du domaine de l'intuitu personae. Les services rendus par les clusters peuvent aussi prendre un caractère formel, intégrant des « livrables » précis, des termes d'échanges clairement définis, etc. à l'image d'un service mis sur le marché. De ce fait, la valeur ajoutée du service s'accroît significativement grâce à la formalisation. La formalisation des services apporte trois contributions majeures :

L'autofinancement du cluster. La formalisation du service jette les bases d'une transaction marchande, car elle dessine avec clarté «l'objet» qui donne lieu à une transaction. Autrement dit, avec une offre de services formalisés, le cluster est en mesure de vendre ses services à ses membres. Cependant, ces transactions ne se situent pas dans une logique de marché pur, car le paiement des services se réalise sur la base de relations non marchandes (confiance, mutualisations, projets partagés, etc.). Ce paiement apporte deux contributions essentielles. En premier lieu, la mise en place de

transactions marchandes apporte une garantie de l'utilité (le service obsolète n'est plus payé). En second lieu, il constitue une source d'autofinancement pour le cluster. À ce titre, le cluster peut être conçu comme une société collective de production de services.

La compétitivité des entreprises. Les services produits par le cluster sont des facteurs de compétitivité pouvant être décisifs pour les entreprises membres. La finalité des services de ce type est de permettre à chacun de ses membres de faire plus et mieux : plus parce que la mutualisation qui sert de socle au service entraîne des gains de productivité ; mieux parce que les services collectifs peuvent fournir une valeur ajoutée inaccessible au niveau de l'entreprise. À titre d'exemple, le développement des compétences est moins coûteux, plus rapide et qualitativement supérieur avec des services RH fournis par le cluster.

«Les services produits par le cluster sont des facteurs de compétitivité pouvant être décisifs pour les entreprises membres.»

L'attractivité du territoire. Les services du cluster constituent un facteur d'attractivité du territoire et un outil de fidélisation pour les implantations d'unités des groupes internationaux. Pour reprendre le thème des ressources humaines, si le territoire offre un niveau de compétences élevé grâce entre autres aux services du cluster, si l'évolution de ces compétences est accompagnée par des services de formation « pointus », si enfin le cluster aide les entreprises en matière de recrutement, la contribution du territoire à la création de valeur est significative. Par conséquent, s'implanter sur ce territoire présente un intérêt particulier et le quitter implique un coût non négligeable. Les arguments relatifs aux avantages multiples apportés au cluster par le développement d'une offre structurée de service ne répondent pas à la question « Comment faire pour développer une offre structurée de services ? »

Ce premier numéro de Zones Mutantes tente de fournir quelques éléments de réponse à travers l'analyse de l'expérience de CLUSTERLAND. Nous essayons également d'apporter un éclairage sur la nature exacte de ce que nous appelons ci-dessus la formalisation des services avec la notion d'industrialisation des services.

«Les services du cluster constituent un facteur d'attractivité du territoire et un outil de fidélisation pour les implantations d'unités des groupes internationaux.»



My cluster is rich !

CLUSTERLAND c'est 61% d'autofinancement.
Comment ? Pourquoi ? Quelles sont les conditions
pour transférer ces bonnes pratiques en France ?



Nous avons déjà entendu Lucia SEEL lors de l'Université des Pôles et des Clusters organisée par France Clusters en septembre 2009. Nous n'avons donc pas hésité une seconde lorsque nous avons appris qu'elle intervenait à nouveau dans un séminaire organisé par l'Observatoire des Pôles de Compétitivité. L'intérêt de cette intervention est à la fois conjoncturel et structurel. Conjoncturel parce que **les Pôles de**

Compétitivité sont soumis à la contrainte de court terme de l'autofinancement à hauteur de 50%. Structurel, car au-delà des attentes des financeurs publics, la question des modèles économiques des clusters est une question incontournable. La structure CLUSTERAND, regroupement de neuf réseaux (six clusters « sectoriels » et trois réseaux transversaux – voir la fiche signalétique de CLUSTERLAND), apparaît comme une pratique exemplaire, car elle ré-

sout de manière éloquent le problème de l'autofinancement à travers son offre de services. Ainsi, les structures les plus anciennes comme l'Automotive Cluster (2001) ont **un taux d'autofinancement supérieur à 90% alors que les structures les plus jeunes atteignent – déjà ! - un taux de 45%**.

Pourquoi CLUSTERLAND réussit-il à produire des services d'une qualité suffisante pour que les membres acceptent d'en payer le juste prix? Au-delà de l'offre de service, cela témoigne-t-il d'une qualité spécifique du management, de l'organisation et/ou de la stratégie ? Pour répondre de manière exhaustive à ces questions, le plus efficace est sans doute de participer à la CLUSTERLAND ACADEMY. Cependant, l'exposé de Lucia SEEL et les échanges qui s'ensuivent nous permettent de faire l'hypothèse que le modèle CLUSTERLAND en matière de service repose sur **trois facteurs clés de succès**.

1. La capitalisation de l'information.

L'équipe de CLUSTERLAND a compris très tôt que l'information issue des relations avec les entreprises membres avait une grande valeur. La première approche fut pragmatique : l'équipe de permanents connaît inévitablement un certain turnover et il faut pouvoir assurer une continuité de la relation indépendamment des aléas des démissions ou des changements de fonctions. C'est ainsi que **la nécessité de capitaliser l'information** a pris naissance. Mais, cette démarche s'est rapidement révélée porteuse d'une grande valeur à travers la connaissance actualisée en continu des problématiques et des attentes des entreprises ainsi qu'à travers l'identification des bonnes pratiques et du « know-how » à tous les niveaux de l'activité de l'entreprise membre (métier, organisation, développement, innovation, etc.).

Les 150 visites d'entreprises par an effectuées en moyenne par chaque manager de cluster constituent donc **une ressource stratégique** à condition d'être capitalisées. Ainsi, la base de données de CLUSTERLAND recense 40 000 entreprises, 87 000 personnes, 2000 événements, 550 projets... Cette base de données ouvre les potentialités suivantes :

>**Connaissance actualisée des problématiques et des attentes des membres** : c'est la base indispensable pour offrir un service à haute valeur ajoutée quel que soit le domaine

d'activité. Le CRM est le fruit de la combinaison d'une capacité technique nouvelle (capitalisation de l'information) et des impératifs imposés par la complexité croissante des offres. Dans le service aux entreprises, un des domaines les plus sophistiqué de l'offre, la connaissance détaillée des problématiques et des attentes est la condition indispensable à l'apport de solutions concrètes, opératoires, adaptées.

>**Identification des « briques de savoir-faire et de compétences » de chaque membre** : cela sert de socle une dynamique de Peer to Peer optimisant la complémentarité entre les membres en jetant les bases de partages et de transferts. L'optimisation des complémentarités fondées sur le partage est un des « fondamentaux » de la logique de cluster. L'outil de CRM permet de passer du cluster « pré-historique » combinant la bonne volonté et les partages aléatoires au cluster structuré générant un « matching » pertinent et systématique.

>**Mémorisation des projets et des événements** : l'ensemble des expériences développées par les clusters est capitalisé ce qui permet, lors de chaque nouveau projet ou de chaque nouvel événement de partir des acquis, des expertises développées, des outils mis au point. Cette logique de knowledge management accroît considérablement la « productivité » du montage de projets et d'événements. Or, projets et événements étant les deux pivots de tout cluster, la capitalisation de l'expérience relative à ces domaines apparaît comme un saut qualitatif dans l'efficacité du cluster.

«un taux d'autofinancement supérieur à 90% alors que les structures les plus jeunes atteignent déjà un taux de 45%»

> **Constitution d'un capital information générique** qui peut servir de base à de très nombreux services (partenariat, développement des compétences, solutions RH, accès à une expertise, etc.) : les usages de l'information capitalisée ne sont pas délimités a priori, mais peuvent constituer la source d'une très grande variété de solutions. Le capital information formalisé permet donc de faire des services offerts par les clusters un « univers en expansion ».

Nous ne savons pas de manière détaillée jusqu'à quel point l'équipe de CLUSTERLAND a exploité chacun de ces nombreux potentiels. Mais, il est certain qu'elle a fait le choix de l'investissement, consacrant des sommes très importantes (plusieurs millions d'euros) à un outil qui devient un véritable socle industriel du cluster et de ses services. Et l'existence de ce socle apparaît comme la condition de base à une dynamique pérenne de services à valeur ajoutée.

2. La rigueur et la clarté dans les termes de l'échange. Pourquoi les entreprises acceptent-elles de payer les services ? Poser cette question en candide amène une réponse de bon sens : **les entreprises paient des services lorsque ceux-ci sont utiles et que le différentiel de valeur entre ce qui est payé et ce qui est gagné in fine est au bénéfice de l'entreprise utilisatrice.** La condition de départ est donc d'offrir des services dont la qualité et le professionnalisme justifient le prix. C'est ce principe d'une grande simplicité qui est à la base de la démarche de CLUSTERLAND. Cela ne veut pas dire pour autant que les règles que cette structure impose à ses membres soient rigides. Ainsi, le principe du paiement des services n'est pas imposé dès le départ. Les clusters laissent à leurs membres le temps de prendre la mesure de l'apport des services et de l'intérêt d'investir de l'énergie puis de l'argent dans la dynamique de cluster. Cependant, la règle du jeu a été clairement définie dès le départ : « *...les entreprises savaient que les services deviendraient payants à un moment ou un autre. Nous ne connaissons pas la date, mais elles étaient prévenues. Il n'y a donc pas eu de surprise !* » (Lucia SEEL). La clarté de la règle du jeu et la simplicité du principe de base offrent d'ailleurs plusieurs avantages induits :

Premièrement, le paiement des services est un critère de qualité. Il n'est pas dans la logique entrepreneuriale de payer un mauvais service



DI (FH) Werner Pamminger, MBA -
Manager of Clusterland Oberösterreich GmbH

pour faire plaisir à son offreur ! Deuxièmement, la nécessité de payer pour accéder aux services permet d'éliminer « l'effet d'aubaine » qui peut conduire certains acteurs peu motivés à participer à l'action collective dans l'espoir de tirer un avantage de « pique-assiette ». Et troisièmement, un certain nombre de services sont accessibles aux entreprises non membres. La condition à remplir est d'accepter un prix nettement plus élevé que pour les membres.

3. La cohérence des acteurs publics et la primauté de l'alliance territoire/entreprises. En France, le développement économique territorial bénéficie de l'action d'organismes à caractère public et/ou collectifs principalement les collectivités territoriales, les chambres consulaires et des organisations professionnelles. Cela n'est finalement pas très

différent du « modèle » autrichien. CLUSTERLAND est en effet le fruit d'une initiative de l'agence de développement et d'innovation outil du gouvernement régional (TMG) mais, il bénéficie aussi de l'intervention du monde consulaire et du syndicat professionnel. L'originalité de CLUSTERLAND réside dans sa structure capitaliste. Outre le fait qu'il s'agit d'une structure de société, ce qui apporte un champ d'action très étendu, son capital est réparti entre les trois acteurs, l'Agence Régionale TMG, la Chambre de Commerce et le Syndicat Professionnel (Fédération Autrichienne de l'Industrie). Cet actionariat commun tient compte de l'investissement initial en donnant la majorité du capital à TMG. Cependant, la solidarité créée par l'actionariat commun permet d'éliminer tous les effets pervers de la concurrence entre organismes publics et/ou collectifs de développement avec son cortège de services en doublons et l'absence complète de lisibilité pour les entreprises. Le choix d'une structure de type société commerciale ne doit pas être interprété comme le signe d'une confiance univoque de CLUSTERLAND dans le principe du tout marchand. Cette structure fédérant neuf clusters garde une mission de développement du territoire et de soutien spécifique aux PME. Ainsi, à la question d'un représentant de pôle de compétitivité demandant « *Aujourd'hui, vous est-il possible de basculer vers un modèle de financement totalement privé ?* » Madame SEEL a répondu : « *Bien sûr, aujourd'hui nous le pouvons ! Mais notre stratégie est de conserver un modèle public-privé qui nous permet de soutenir en priorité les PME.* ». CLUSTERLAND veut ainsi se prémunir contre le risque de voir les services évoluer vers les préoccupations des entreprises ayant les plus gros moyens financiers au détriment des structures plus modestes qui restent indispensables à la vitalité économique d'un territoire.

- 1. La capitalisation de l'information.**
- 2. La rigueur et la clarté dans les termes de l'échange.**
- 3. La cohérence des acteurs publics et la primauté de l'alliance territoire/entreprises.**

Comment répondre en quelques mots à la question: pourquoi CLUSTERLAND réussit-il à s'autofinancer à hauteur de 61% de son bud-

get? En premier lieu, la réussite de la politique de services repose sur la qualité et le professionnalisme. Les services étant payants, les entreprises membres acquièrent la liberté de ne pas les acheter si elles jugent qu'ils ne sont pas « au niveau ». En second lieu, rien n'indique que CLUSTERLAND ait découvert une killer application en matière de services. L'offre est d'un grand classicisme : 32% des ressources privées sont liées à l'accompagnement des projets, 23% à la formation, 7% à la publicité et aux médias, etc. Donc pas de géniale innovation dans l'offre de services, mais une réponse concrète à des besoins réels ! En troisième lieu, et c'est à notre sens l'essentiel, la dynamique des clusters de la Haute Autriche repose sur une démarche à long terme fondée sur une vision stratégique clairement déclinée en règles du jeu simples et intelligibles : un investissement lourd dans le « capital information » sans impératif de ROI à court terme, une structure imposant la convergence des acteurs publics et collectifs, un équilibre entre les entreprises et le territoire en matière de droits et de devoirs. Alors, les clusters et les pôles de compétitivité français peuvent-ils faire la même chose ? Pour répondre positivement, il faut remplir trois conditions :

Les entreprises françaises sont-elles prêtes à payer des services contribuant à leur développement ou bien restons nous enfermés dans une logique peu saine de la gratuité au nom d'une vision misérabiliste de la PME/TPE ?

Sommes-nous capables de mettre en place des stratégies de financement qui permettent de bâtir de réelles stratégies de long terme et de se doter des outils industriels de capitalisation de l'information et de la connaissance, base incontournable du développement des clusters ?

Aurons-nous la force de surmonter la logique de baronnie qui, de haut en bas de l'organisation institutionnelle française, entrave la convergence des compétences et des ressources vers un objectif commun ?



Pourquoi parler d'industrialisation des services

Que veut dire industrialisation des services ? Maîtriser le capital information. Concevoir des process. Penser au modèle économique. Les services comme socle structurel du cluster.

En quoi les services sont ils confrontés à l'industrialisation ? Les services sont soumis aux deux dynamiques qui furent au cœur du développement industriel : la mise en place de **process rigoureux** (qui fut symbolisée par l'OST, l'organisation scientifique du travail) et **la montée en puissance du capital** (dont l'aspect le plus palpable fut la mécanisation) :

>**La mise en place de process rigoureux est la condition indispensable au développement des services pour des raisons de complexité et productivité.** Les services développés sont de plus en plus sophistiqués et demandent donc une maîtrise poussée des différents maillons à l'interdépendance croissante d'une chaîne toujours plus étendue. Parallèlement, la réduction des coûts de production est indispensable pour que ces services sophistiqués soient économiquement viables. Prenons le cas apparemment simple de la réservation dans les voyages : pour que Madame MICHU puisse trouver la chambre d'hôtel qui lui a été promise, qu'elle ait pris les bons avions avec les bonnes correspondances, etc. Il est indispensable de construire des process rigoureux qui vont permettre de garantir que le service sera rendu. Ces process se subdivisent en process de base (la réservation de l'hôtel par exemple) et en process de coordination (assurer la cohérence entre toutes les composantes du voyage). Ce qui est vrai dans un service relativement simple comme la réservation d'un voyage l'est beaucoup plus dans un service à haute valeur ajoutée.

>**La montée en puissance du capital dans le monde du service repose sur la capacité à capter, à traiter et à produire de l'information de manière industrielle c'est-à-dire avec des machines.** L'histoire de l'industrialisation des services, c'est l'histoire de l'informatique. Sans l'informatisation des différents systèmes de réservation, le voyage de Madame MICHU n'aurait pas pu faire l'objet d'une prestation de services sauf à un coût surréaliste. De la même façon que l'industrie se structure autour de l'ordonnancement des machines, le service s'organisant autour de la chaîne de la captation, du traitement et de la production d'information. Et comme dans le cas de l'industrie, ces deux dynamiques sont aussi interdépendantes.

La capacité à « informatiser » un maillon de la production d'un service implique une définition rigoureuse du process lié à ce maillon.

Quel sont les conséquences et les implications de la dynamique d'industrialisation des services ? Pour comprendre en quoi le processus d'industrialisation impacte tout type de service, y compris ceux qui ont le plus de contribution en valeur ajoutée, il faut revenir aux fondamentaux. Qu'est-ce qu'apporter un service ? C'est apporter une solution, c'est-à-dire fournir une intermédiation entre le problème concret qui est posé et les éléments souvent disparates qui, une fois assemblés, vont constituer la solution. Prenons un problème très simple au point d'être d'une rare banalité. Face à un client qui se présente au guichet pour avoir des espèces, l'agent bancaire combine la vérification

de l'identité, la validation des droits, la remise d'espèces et la réalisation des documents attestant l'opération. Or, qu'est-ce que l'intermédiation. C'est schématiquement la combinaison de l'information (identité, validation des droits, documents justificatifs) et de la relation (dialogue de demandes et de réponses, remise des espèces). Suivant son degré de valeur ajoutée, un service sera à dominante informationnelle ou à dominante relationnelle. Le service bancaire est une bonne illustration de cette dualité. Pour les services les plus simples, la prolifération des automates et des services internet fait quasiment disparaître la dimension relationnelle (au sens de relation humaine). Pour les services sophistiqués comme le crédit immobilier ou la gestion du patrimoine, le relationnel conserve un poids considérable au point que cela devient la seule partie visible. Cette dualité est cependant relative. L'aspect informationnel et l'aspect relationnel ne constituent pas deux formes différentes de services. Ils sont au contraire fortement interdépendants. Les progrès dans le traitement des informations permet de réduire à néant le relationnel en vis-à-vis lorsqu'il est à faible valeur ajoutée (la remise d'espèces par exemple).

On remarque cependant que cette relation peut être abolie parce que la machine permet une interactivité avec l'utilisateur. Autrement dit, la fonctionnalité de base de la relation est bien présente même si elle n'existe que dans la froideur de l'interface homme/machine.

L'aspect informationnel et l'aspect relationnel ne constituent pas deux formes différentes de services

elle n'existe que dans la froideur de l'interface homme/machine. Prenons maintenant le cas des services à forte valeur ajoutée impliquant un relationnel soutenu. Si la dimension informationnelle n'est que peu visible, elle est néanmoins essentielle. Elle constitue le socle à partir duquel la relation va prendre

toute sa pertinence et toute son efficacité. Nous revenons ici aux fondamentaux : pour apporter une solution, il faut être informé sur toutes les composantes du problème. Et, plus la solution est sophistiquée, plus la richesse de l'information est déterminante. Nous abordons ici la question du CRM.



Comment se pose la question de l'industrialisation des services au sein du cluster? Au risque de paraître schématique et simplificateur, on peut **définir le cluster comme la combinaison d'un système relationnel et d'une plate-forme de services**. Cela bien sûr est un angle d'analyse qui est parcellaire et qui ne prend sa valeur que s'il s'articule avec d'autres angles d'analyse. Mais, cette réserve étant faite, cette définition est suffisante pour traiter de notre sujet. Elle nous sert de base pour faire trois constats :

>Le système relationnel se fonde sur la volonté des acteurs de **mutualiser, de partager et de coopérer de manière structurelle et durable**.

>Ces trois volets se concrétisent à travers des services. La mutualisation de l'action à l'export, de la logistique, du développement des compétences, etc. se traduit en effet par des services qui pour bien fonctionner doivent être identifiables, intelligibles et explicites quant aux résultats attendus. La coopération implique le montage de projets communs, ce qui nécessite des services d'accompagnement. Enfin, le partage requiert une identification de ce qu'il y a à partager et un service de Peer to Peer permettant le matching.

>Ces services reposent, comme tout service, sur de l'information et sur de la relation. **La relation est assurée par la fonction dite d'animation**. L'information concerne l'ensemble des problématiques des entreprises et des organismes membres. Elle inclut également tous les éléments de solution (du réseau d'experts à l'identification qualifiée des acteurs en passant par les expériences acquises).

>**Le développement du cluster repose sur une hypothèse de nature économique : la mutualisation, le partage et la coopération permettent aux entreprises d'accroître leur efficacité et donc leur résultat économique**. Il ne faut donc pas que les coûts générés par ces trois types de relation et les services associés viennent consommer les gains réalisés à travers le supplément d'efficacité. Au contraire, l'idéal est d'obtenir une baisse tendancielle de ces coûts grâce à des gains de productivité de manière à disposer des ressources pour élargir le champ de la mutualisation, du partage et de la coopération.

La diversité et la valeur ajoutée des services attendus du cluster, la richesse de l'information qu'il faut traiter pour produire ces services et les règles de base de l'économie font que **le cluster ne peut échapper à l'industrialisation de ses services et à l'organisation de son capital information**.

Le capital information stocké dans la tête de l'animateur dévoué qui s'échine quinze heures par jour atteint rapidement ses limites. Le service rendu « à la mano » au prix de nuits blanches et d'overdose de stagiaires offre une qualité aléatoire pour un coût réel de production exorbitant, même si l'illusion de la gratuité des services rendu le masque.

Ainsi, chaque cluster devra pour assurer sa pérennité structurer son offre de services en les fondant sur des process « industriels ». Et pour de faire, il sera indispensable de constituer le « capital information » en lui donnant une dimension numérique. **Le capital information et les services formalisés constituent la structuration de base du cluster**. Bien sûr, ce n'est ni suffisant, ni une fin en soi. Il faut aussi de la confiance, une stratégie partagée, des projets porteurs, etc. Mais cela restera une simple veléité si le cluster ne dispose pas de sa structuration de base.

«Le capital information et les services formalisés constituent la structuration de base du cluster.»

CRM Le prochain outil des clusters ?

Fonctionnalité technique, objectifs et stratégie d'utilisation.
Un outil pour les clusters ?

Aujourd'hui, le client ne peut plus être considéré comme un simple acheteur ; il est un acteur, un contributeur, un membre de la communauté de son entreprise. **La gestion de la relation client** prend alors tout son sens et devient un **facteur clé de la compétitivité des entreprises**.

Des outils, des méthodologies se développent autour de cette problématique. On parle notamment de CRM (Customer Relationship Management) qui est **une solution technique permettant à l'entreprise de construire et de développer des relations durables avec ses clients**.

Concrètement, **la fonction de base du CRM réside dans la « capitalisation et le traitement d'information »**. En d'autres termes, il permet de construire des bases de données sur la base d'informations de nature diverses : Nom, adresse, mail, téléphone des clients, etc., historique des achats, historique des visites / appels, stockage des notes de travail / compte rendu, etc. Le logiciel propose ensuite des rapports de synthèses personnalisables comme par exemple : quels clients à acheter tel produit à telle période ? Ou encore, quel est l'historique d'achat de mon client sur les six derniers mois ? D'autres fonctionnalités permettront ensuite d'automatiser des tâches spécifiques comme des campagnes d'E-mailing automatique.

Mais **la valeur ajoutée de l'outil** ne réside pas dans ses seules fonctionnalités d'automatisation, mais plutôt dans **la nature des informations qu'il est capable de stocker et d'organiser de manière cohérente**. In fine cette « connaissance » des clients permet à l'entreprise (entre autres) :

1. d'assurer un niveau de qualité de service/produit constant grâce aux feed-back des clients. Elle améliore à terme l'image de son entreprise.
2. de développer sa dynamique d'innovation

grâce à une connaissance précise des besoins et des attentes de ses clients. Elle se donne ainsi une image d'entreprise innovante. 3. d'améliorer ses process commerciaux (organisation des tournées commerciales), son organisation (ex : gestion des stocks, quelle compétence ?) grâce à un historique complet et une traçabilité de ses clients.

À l'heure du web 2.0, le paysage des CRM est saturé. Il existe des solutions multiples : marchande, « open source », personnalisable, mobile, « on the Cloud » etc. En bref, l'univers des possibles est vaste, surtout en matière de fonctionnalité des outils. Mais la question n'est pas de savoir quel outil nous devons choisir, mais plutôt de savoir si le modèle est applicable dans un univers de réseaux, dans la relation du cluster/pôle à ses membres. Il faut en effet distinguer la fonctionnalité technique (disposer d'une capitalisation la plus intelligente possible de l'ensemble des informations sur qui est mon client et quelles relations nous développons) et l'utilisation stratégique qui en est faite. Ainsi, dans le strict cadre des relations marchandes, telle entreprise utilisera le CRM pour tenter de « saturer » ses clients acquis en produits. Telle autre visera au contraire le développement d'une relation de service assurant une montée constante en valeur ajoutée. La fonctionnalité technique concerne la captation, le traitement et l'analyse de l'information. L'objectif, la stratégie, l'intention de l'utilisateur du CRM déterminent le type d'information à capter et à traiter ainsi que la finalité des analyses. Comme nous le relatons dans notre article « MY CLUSTER IS RICH ! », Clusterland l'a déjà adopté. Il joue même un rôle clé dans la stratégie du cluster.

Les Clusters, pôles de compétitivité français utilisent-ils ces outils ? Existe-t-il des bonnes pratiques ? Quelles sont les règles à suivre pour mettre en place avec succès un outil de CRM ? Comment définir le bon « cahier des charges » technique ?

Clusterland **Fiche récapitulative**

Qui est CLUSTERLAND ? Quelques informations clés sur un ensemble de six clusters et de trois réseaux transversaux.

Organisation

GmbH (Ltd.)
fondée en décembre 2005

Actionnaires

TMG (61%),
Chambre de commerce (19.5%),
Fédération Autrichienne de l'industrie (19.5%)

Conseil consultatif

8-14 entreprises représentatives par cluster

Partenaires (adhérents)

1 519 entreprises
250 000 employées
€ 50 milliards d'euros de chiffre d'affaires

Projets coopératifs

304 avec 1 310 entreprises

Evènements

975 avec 40 000 participants

Budget

4,7 millions d'euros (2008)

Nombre d'employés

36,5

Ratio d'autofinancement

61 % (2008); plus de 80% pour certains clusters

Poids économique

25 % de la production autrichienne
27 % des exportations autrichienne

6 clusters et 3 réseaux transversaux

1. Automobile
 2. Plastique
 3. Bois
 4. Santé
 5. Mécatronique
 6. Environnement
1. Ressources humaines
 2. Efficience énergétique
 3. Design

Le CRM

Compilation des contacts, des visites d'entreprises, des notes de travail, des invitations, des newsletters, des évènements, de la participation aux évènements, des annulations, des projets : idées, réalisations, partenaires de projets etc.

- >40 000 entreprises
- >87 000 personnes
- >2 000 évènements
- >550 projets
- >46 000 documents

La Cluster Academy

Evènement qui a lieu tous les ans et qui est ouvert à tous (séminaire payant): 3 jours d'atelier sur la façon de construire et de gérer avec succès un cluster.

Répartition des différentes sources d'autofinancement (61% du budget total)

- Publicité – Média : 7%
- Support marketing : 1%
- Formation : 23%
- Projet : 33%
- Activité internationale : 4%
- Cotisation des membres : 32%

La gamme nature des services proposés par Clusterland

- Marketing
- International
- Information et communication
- Accompagnement de projet
- Formation

IDEES DEBATS
OUTILS INTELLECTUELS

INNO VATION

Quelles stratégies d'innovation pour les pôles de Compétitivité, clusters et territoires ?

Quelles sont les stratégies d'innovation opérationnelles efficaces ? Nous abordons cette question sous l'angle des expériences de terrain. La diversité des réponses pragmatiques apportées sur le terrain met en exergue une grande richesse des pistes de travail et donc des bonnes pratiques porteuses de solutions.

Le rôle central du produit dans la dynamique industrielle déployée au cours des Trente Glorieuses a consacré la primauté à l'innovation technologique qui était le principal levier pour améliorer l'offre et pour conquérir des marchés. Cette primauté a sans doute été renforcée par le mode d'organisation pyramidale bien adaptée à des programmes de R&D top down et par contre peu perméable à la multitude de signaux faibles qui permettent de stimuler l'innovation incrémentale, souvent issue du « bricolage » des acteurs de terrain. Mais, les trente Glorieuses sont loin et la conception de l'innovation s'est très largement enrichie au cours des deux dernières décennies. Si nous connûmes des débats sur la nature de l'innovation, personne aujourd'hui ne défend une vision monolithique de l'innovation et le concept d'innovation a dépassé le cadre de la seule technologie pour s'emparer de tous les volets de la dynamique économique : le commercial, le marketing, l'organisation, le service, etc. Cependant, cette vision élargie de l'innovation n'épuise pas la question « comment innover de manière optimale, sachant que le critère de succès ne peut être que son impact réel sur la dynamique économique ? »

Aujourd'hui, il est bien difficile de savoir par quel bout prendre l'innovation pour construire

des stratégies opérationnelles efficaces. Cette question de l'efficacité présente de nombreux aspects relatifs à la définition des facteurs clés de l'innovation, aux politiques d'incitation et de soutiens, aux aspects culturels, aux structures et aux outils mis en place ou encore à l'environnement des processus d'innovation. Nous ne prétendons pas être en mesure d'aborder ces nombreux sujets. Ou, plus exactement, nous essaierons d'aborder les différents volets de la problématique de l'innovation sous l'angle des expériences engagées. La diversité des réponses pragmatiques apportées par les acteurs de terrain laisse en effet augurer une grande richesse des pistes de travail et donc des bonnes pratiques porteuses de solutions. Dans cette première publication, nous abordons trois expériences :

> **Nekoé** : ce cluster de création récente propose de faire de l'innovation par les services la locomotive de l'innovation. Il n'oppose pas industrie et service. Il part du principe que « l'orientation service » concerne toutes les activités économiques et que savoir s'en saisir c'est anticiper les nouveaux modèles qui vont émerger de la mutation industrielle en cours.

> **Le Centre d'Innovation et d'Usages santé** : ce centre de ressources et de compétences est porté par le pôle SCS. Son intérêt

plète d'innovation partant de l'usage pour aboutir à la solution, celle-ci n'étant pas une solution technique, mais une solution globale (un usage, une réponse technique, une « praticité » et un modèle économique).

> **Le Pôle Enfant** : ce pôle de compétitivité est atypique parce qu'il ne repose pas sur un corpus ou un programme technologique, mais sur une nouvelle manière de penser l'activité industrielle à partir d'un regard sociétal. Il en résulte une vision et une démarche originale de l'innovation. Notre article s'attache à analyser les « fondamentaux » qui ont présidé à la création de ce pôle de compétitivité.

Ces trois « photographies » sont très parcellaires. Il ne s'agit pas d'études de cas, car nous avons simplement pris appui sur une ou deux idées liées à ces expériences. Ce travail appelle donc des informations, des analyses complémentaires voire des rectificatifs. Mais, pourquoi ne pas transformer cette faiblesse en avantage ? Le webzine Zones Mutantes peut ainsi devenir le lieu où les correctifs seront publiés. Il peut se faire l'écho de contributions complémentaires et/ou contradictoires. Il peut enfin servir de support à la diffusion d'une information riche et détaillée sur ces expériences ou sur d'autres.

«une nouvelle manière de penser l'activité industrielle à partir d'un regard sociétal.»



Nékoé ou le défi de l'innovation dans l'innovation

L'innovation par les services, atout maître face à la mutation industrielle. Services, Industrie, même combat ! Un territoire caractérisé par un fort tissu industriel s'engage dans « l'orientation service ». Nekoé, un cluster et plus ?



Depuis un an (création officielle le 22/10/09), ce cluster déploie ce qui pourrait bien être une innovation dans l'innovation (www.nekoe.fr). Ayant un solide socle d'industriels (IBM, DATACARD, DERICHEBOURG, de nombreuses PME soit au total plus de 30 entreprises adhérentes), ce cluster propose de faire de l'innovation par les services la locomotive de l'innovation. L'originalité fondamentale de la démarche déployée par le pôle d'excellence mis en place par l'Agglomération d'Orléans réside dans le fait qu'il fonde son action opérationnelle comme son développement à moyen terme sur une forme spécifique d'innovation.

Pourquoi l'innovation par les services?

Cette approche repose en premier lieu sur le fait que le raisonnement « service » est au centre des attentes des clients. Avant de chercher un produit, un outil, une méthode, les clients attendent une solution. Autrement dit, ils s'intéressent d'abord au service effec-

tivement rendu (au sens littéral du terme) par l'offre. Ainsi, partir du service attendu, de la solution recherchée, c'est partir du marché et du client. C'est ce qu'a fait Michelin par exemple en remplaçant la vente de pneumatiques par l'offre d'un service de maintenance des pneumatiques : « Certains usages sont appropriés à des modes de facturation liés au service rendu plutôt qu'à la simple acquisition du pneu : nombre d'atterrissages réalisés pour l'avion, tonne transportée par km pour les gros engins de Génie Civil, kilomètres parcourus pour les grosses flottes de véhicules ». Le développement d'une innovation de service impliquera donc des innovations organisationnelles (le service de maintenance proprement dit) sans pour autant réduire l'impact de l'innovation technologique afin d'optimiser la solution globale fournie au client. Partir du service, c'est-à-dire de la solution attendue par le client, c'est insuffler une dynamique globale d'innovation qui stimule toutes les formes d'innovations. **Ainsi, l'innovation par les services est une dynamique d'innovation pilotée par l'aval.**

L'innovation par les services, atout maître face à la mutation industrielle ?

L'enjeu de l'innovation par les services ne se limite cependant pas au principe du pilotage par l'aval. Cette forme d'innovation veut être le vecteur proactif de l'adaptation à la mutation industrielle en cours. **Aujourd'hui, le développement passe par notre capacité à penser « service » car le poids et la sophistication des services associés à la dynamique industrielle leur confère un caractère déterminant.** Cela veut dire que la valeur ajoutée de service devient un élément clé de la compétitivité. Cela se traduit de manière proactive : celui qui sait déployer mieux que les autres une valeur ajoutée de service pertinente dispose d'un avantage concurrentiel de premier ordre. Celui qui intègre les différents volets de cette démarche service dans la conception même du produit déploie une stratégie d'innovation gagnante.

La valeur ajoutée de service devient un élément clé de la compétitivité

Cette hypothèse rencontre un écho dans le rapport du Centre d'Analyse Stratégique « Sortie de crise : Vers l'émergence de nouveaux modèles de croissance » (sous la direction de Daniel COHEN ; octobre 2009). Il analyse notamment un axe possible du nouveau modèle de croissance : « *Le renouvellement des moteurs de croissance pourrait dès lors résider dans une nouvelle articulation entre les services et les biens répondant à la satisfaction d'un besoin fonctionnel plus vaste que le produit lui-même. La valeur ne réside plus dans la production matérielle mais dans la capacité à répondre à un besoin* ». Puis il met le doigt sur le point critique dont l'analyse va déterminer la stratégie des acteurs : « *Y a-t-il pour autant un renversement de la dynamique industrie-services ?* » Le rôle moteur de l'industrie par le jeu de la sous-traitance et de l'externalisation des fonctions tertiaires serait-il remis en cause ? Deux thèses s'affrontent à cet égard :

>L'économie servicielle traduirait un simple mouvement de différenciation croissante des biens par le service joint. On assisterait à un approfondissement du productivisme réactif plus qu'à sa transformation, avec un rôle accru

de la fonction de distribution et une externalisation plus poussée des processus de fabrication standardisés ;

>A l'inverse, l'économie des services transformée par l'insistance sur la fonctionnalité gagnerait fortement en autonomie et deviendrait motrice. On assisterait alors au développement du pilotage par l'aval de la production par des entreprises « intégratrices » (combinant stratégie, conception et vente) pour répondre à la « valeur client ».

Service ou industrie ? La réponse de Janus. Si la première hypothèse est la bonne, il faut centrer sa stratégie sur les produits. Dans ce cas, le centre de gravité de l'innovation reste technologique car le produit demeure la locomotive essentielle de la croissance, même si le service associé au produit est important. Par contre, si la deuxième hypothèse est la bonne, le jeu stratégique se déplace de manière sensible et l'enjeu central de l'innovation concerne la capacité à apporter une solution, à intégrer le client en amont, à déployer une organisation fondée sur le pilotage par l'aval, etc.

Pour autant, ce serait un non-sens de considérer que la démarche d'innovation par les services repose sur le fait que le service détrône l'industrie et que la technologie n'est plus qu'un enjeu secondaire. Au contraire, la dynamique de service repose sur le socle de l'excellence industrielle et l'importance croissante de l'approche service résulte des progrès de l'industrie. Service et industrie se développent du même pas, chacun étant la condition du développement de l'autre. Ainsi, plus une solution industrielle est complexe et plus son environnement de service doit être sophistiqué. Plus la densité technologique d'une offre est forte et plus la valeur ajoutée de service qui accompagne cette offre doit être importante. A l'inverse, le degré d'élaboration d'un système serviciel constitue un facteur décisif pour le développement industriel. C'est le cas de la santé avec le sys-

«Service et industrie se développent du même pas, chacun étant la condition du développement de l'autre.»

tème de soins. C'est également le cas des différents réseaux de distribution. La dynamique industrielle et la dynamique servicielle sont, chacune à leur tour et chacune à leur manière, locomotives du développement. Ainsi, l'orientation service apparaît comme la réponse active aux cassandres de la désindustrialisation.

L'innovation par les services, le territoire et la méthode. Le cluster Nekoé se différencie d'une grande majorité de réseaux d'entreprises en ne fondant pas une action collective sur une démarche sectorielle (la mécanique, l'automobile, etc.) ni sur une logique marché même élargie (le Pôle Enfant). En fondant son identité sur un rôle d'accompagnateur d'un type voire d'une méthode d'innovation, Nekoé garde-t-il un ancrage territorial, pilier essentiel de l'organisation en cluster ? En fait, Le déploiement opérationnel de Nekoé est intimement lié à l'économie de son territoire. La Région Centre se caractérise par un important tissu industriel structurée en grande partie autour de fonctions de sous-traitants ou de façonniers et dont les entreprises sont face à l'impératif vital de basculer vers l'orientation service. Le territoire régional constitue donc une assise importante pour Nekoé. Réciproquement, le soutien des acteurs institutionnels résulte d'une conscience des enjeux de la mutation industrielle. Pour autant, la dynamique de Nekoé peut-elle se limiter à un territoire ? Comment l'action de Nekoé va-t-elle s'articuler avec d'autres clusters regroupant des entreprises pleinement concernées par l'innovation par les services ?

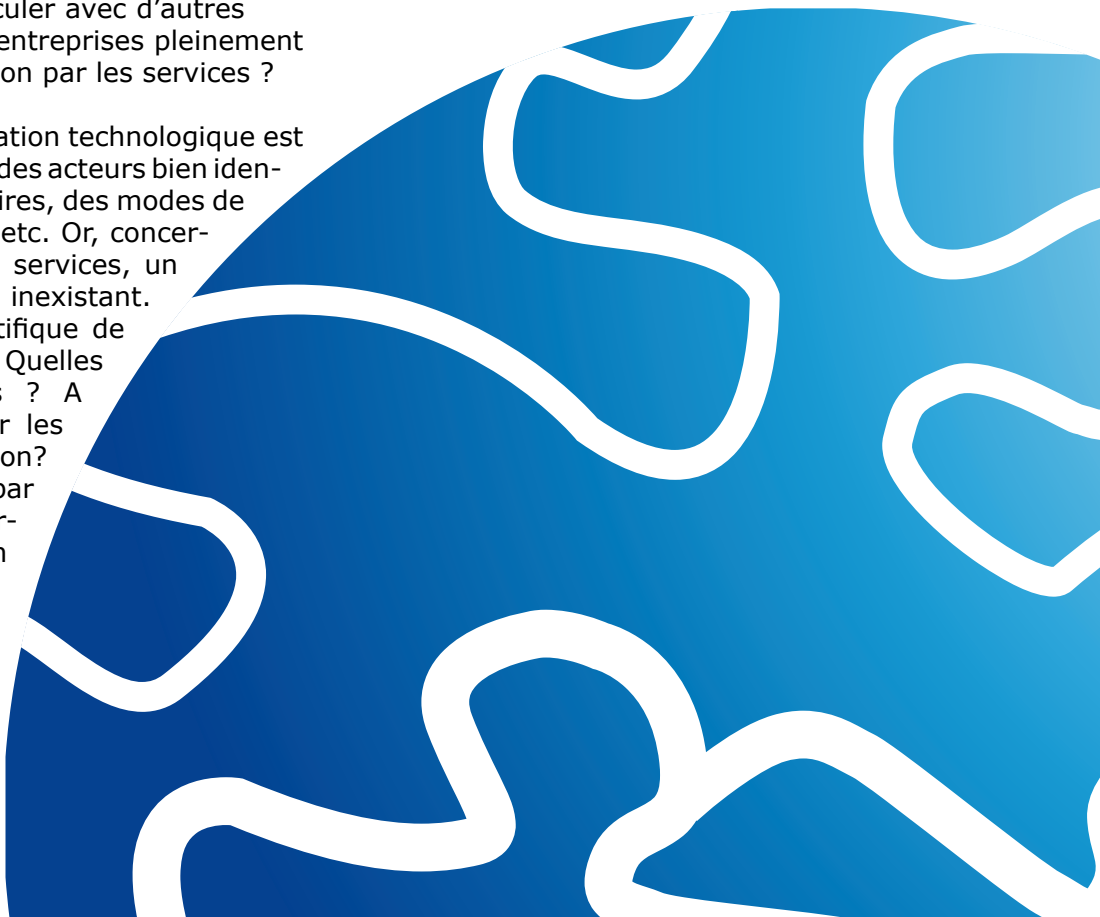
Le parcours de l'innovation technologique est balisé par des méthodes, des acteurs bien identifiés comme les laboratoires, des modes de financement, des outils, etc. Or, concernant l'innovation par les services, un tel environnement est inexistant. Quelle est l'assise scientifique de ce mode d'innovation ? Quelles sont les méthodologies ? A quoi pourrait ressembler les plates-formes d'innovation ? Comment l'innovation par les services va-t-elle s'articuler avec l'innovation technologique ?

En mettant en avant le concept d'innovation par les services et en œuvrant à son

déploiement opérationnel, Nekoé lance ainsi le défi de l'innovation dans l'innovation. Mais, de quoi s'agit-il ? L'innovation par les services est-elle la pierre philosophale de l'innovation post technologique et post industrielle ? Ou bien s'agit-il de la forme concrète et opératoire de l'innovation globale capable de revitaliser la dynamique industrielle ?

Le Nekoé Jam, un événement symbole de l'innovation dans l'innovation

Pendant trois jours (les 27, 28 et 29 avril 2010), Nekoé propose de dialoguer via le net autour de cinq thèmes relevant de l'innovation par les services. L'objectif est ciblé : faire émerger des projets innovants et tisser des réseaux sociaux professionnels. Les conditions de l'animation sont optimales avec une quinzaine d'experts par thème et autant d'animateurs. L'ensemble des contributions seront analysées et synthétisées. C'est la première expérience de « grand meeting virtuel » au sein d'une communauté ouverte. L'ambition est de faire vivre des communautés au-delà des trois jours du Jam. Pour ceux que cela intéresse : www.nekoe.fr





www.sxc.hu

Le Centre Innovation et d'Usages Santé

Prémisse d'un process d'innovation globale ?

Le Centre Innovation et d'Usages Santé est un projet créé en 2008 et porté par le pôle de compétitivité SCS. Ce projet est le point de départ d'une structuration et d'une reconnaissance de l'expertise présente en PACA, ce qui s'est traduit notamment par la création d'un Centre National de Référence «Santé à domicile & Autonomie».

La combinaison de l'implication de SCS, pôle à vocation mondial et de la sophistication de la dynamique du monde de la santé laisse supposer un niveau de complexité particulièrement élevé. Notre objectif, dans cet article, n'est pas d'aborder cette problématique. Nous voulons simplement mettre en lumière ce qui nous paraît constituer un process d'innovation particulièrement séduisant.

De l'usage à la solution. Monsieur Thierry Semionoff-Bru, PDG d'@ctis-Ingénierie société partenaire du projet explique ainsi la démarche : « *Nous sommes partis des nouveaux usages dont nous commençons à éprouver le besoin : aide à domicile pour la population âgée, hospitalisation à domicile... Nous nous sommes ensuite penchés sur la technologie : GPS, capteurs, RFID, etc. Puis nous avons réuni tous les acteurs innovants spécialisés sur la question, avons mis en place un laboratoire d'intégration, un centre d'évaluation et de standardisation et enfin un centre de valorisation pour voir comment commercialiser une solution* ». Partir des usages est certainement un principe vertueux qui permet aux inventeurs de devenir des innovateurs. Cependant, le CIU-Santé est loin d'avoir l'exclusivité de cette démarche. Dans un travail conduit en 2005 pour France Clusters (à l'époque le CDIF) nous notions à propos du Pôle des Technologies Médicales de Saint Etienne : « *Dans le domaine de la santé, les apporteurs d'innovation pour les industriels du textile de santé ne sont pas leurs labos de R&D. Ce sont des infirmières et des médecins, c'est à dire en quelque sorte des « end users ».*

Bien évidemment entre l'idée géniale de l'infirmière et le produit performant, l'apport du dit

labo est considérable. Mais le point de départ est sociétal. Par conséquent plus on intégrera industrie et société et plus la propension à l'innovation sera forte ». La contribution essentielle du CIU-Santé consiste à mettre en place un process structuré qui permet de passer de l'usage à la solution. Cela est une réponse à la question qui résulte du constat que nous faisons à Saint Etienne : comment concrètement intégrer industrie et société pour stimuler la propension à l'innovation ?

Une chaîne de production de l'innovation? Les concepteurs du projet ont organisé une « chaîne de production » des innovations qui se compose de quatre pôles qui sont aussi les quatre phases du process : (1) **Le laboratoire d'innovation**: il fait la jonction entre l'usage et les briques technologiques. (2) **Le laboratoire d'intégration** : il a un rôle de finalisation et de mise en œuvre des solutions technologiques. (3) **Le centre de standardisation** et d'expérimentation qui expérimente et qui évalue. (4) **Le centre de valorisation**, « vitrine » de promotion qui offre assure une démonstration permanente.

Comme le précise Monsieur Thierry Semionoff-Bru ci-dessus, la démarche va jusqu'au bout en s'intéressant aussi à la commercialisation de la solution. Cette chaîne de production fonctionne selon deux principes :

> **La mise en œuvre « d'un processus collaboratif d'innovation** permettant l'émergence de produit plus performant dans le but de fournir au consommateur des services objectivement nouveaux et améliorés » (extrait du diaporama de présentation du CIU-Santé de Monsieur Thierry Semionoff-Bru). Cette démarche apporte de la fertilisation croisée tout en permettant des économies d'échelle en matière de R&D. Peut-on parler de démarche d'intelligence collective ?



> **Des méthodologies d'expérimentation fondées entre autres sur un travail sur les usages** garantissent une interaction permanente entre les activités de recherche technique et les différents aspects de la dimension sociétale (acceptabilité sociale, faisabilité économique, efficacité, praticité, ...). Ainsi, la problématique des usages ne se limite pas à les prendre comme point de départ de la démarche d'innovation. C'est toute la chaîne de l'innovation qui est « orientée usages ». Peut-on parler de démarche design ?

De l'innovation en réseau à la gamme de services dédiée à l'innovation ? La dynamique de réseau joue un rôle essentiel dans le CIU-Santé. Comme pour les usages, ce n'est pas original en soit. Ce qui nous remarquons par contre, c'est la volonté opérationnelle de regrouper tous les acteurs concernés : Institutionnels, acteurs de la santé, industriels de la santé, financeurs R&D, pôles de compétitivité autre que SCS. Il est indispensable de regrouper tous les acteurs qui sont impliqués d'une manière ou d'une autre dans l'écosystème de la santé » afin d'alimenter la créativité avec tous les regards pertinents. De la même manière cette « diversité exhaustive » des regards permet une validation « à 360° ». Il existe peut-être une seconde dimension réseau à la dynamique du CIU-Santé. Nous avons décrit le fonctionnement du CIU comme une chaîne de production mettant ainsi en exergue la linéarité. C'est sans doute proche de la vérité pour chaque innovation prise isolément.



«...institutionnels, acteurs de la santé, industriels de la santé, financeurs R&D, pôles de compétitivité autre que SCS. Il est indispensable de regrouper tous les acteurs qui sont impliqués d'une manière ou d'une autre dans l'écosystème de la santé »

Par contre, il est probable qu'un important effet réseau existe entre les quatre pôles dans la dynamique générale du CIU. Ainsi, une fois intégré le réseau qui constitue le socle vivant du CIU, nous disposons d'un portrait qui peut ouvrir une perspective en partant de quatre caractéristiques : 1. Il regroupe tous les acteurs d'une activité (ici la santé) des institutionnels aux fabricants en passant par acteurs clés du service (le personnel médical), les chercheurs et les financiers. 2. Il part des usages émergents pour produire une solution à partir des différentes technologies mobilisables. 3. Il établit un process structuré, fondé sur des pôles spécialisés et sur des méthodologies précises. 4. Il conduit la démarche jusqu'à sa dimension opérationnelle en traitant de la commercialisation.

Cela ouvre deux perspectives complémentaires. En premier lieu, nous voyons se dessiner un modèle de l'innovation globale qui pourrait bien devenir un modèle de référence pour l'innovation contemporaine. Le fait que ce modèle se développe initialement dans l'écosystème de la santé n'est d'ailleurs pas sans signification. La complexité de cet écosystème, son extrême diversité scientifique et technologique, son intégration très dense du service et de l'industrie ainsi que son articulation subtile entre public et privé, tous ces éléments lui donne une position de poisson pilote de l'économie de demain.

La seconde perspective ouverte concerne la dynamique de service pour l'accompagnement de l'innovation. Cette dynamique pour être efficace doit reposer sur la formalisation, la mise en place de process avec la dimension de rigueur qu'a un process industriel. Peut-on mettre en place des services structurés qui accompagnent l'innovation de bout en bout de manière optimale et rigoureuse ? La démarche du CIU apporte de solides pistes de travail.

Le pôle enfant du Choletais. Aux origines d'un pôle de compétitivité atypique

Construire une révolution copernicienne en fondant la stratégie sur un méta métier collectif, expression d'une fonction sociétale globale : « œuvrer au mieux-être de l'enfant » Elargir le cadre de la dynamique de l'innovation au-delà des frontières de l'entreprise pour impliquer tous les acteurs du système socioéconomique et sociétal du territoire « To be or not to be technological ? »
Telle n'est pas la question !

Le secteur de la mode du Choletais dut à l'origine d'un cluster structuré dès l'appel à projet « SPL » de la DATAR (1999). Parmi les différents travaux déployés, une analyse du positionnement « enfant » des entreprises a été engagée exprimant ainsi la volonté de prendre appui sur une spécificité et un point fort de l'économie susceptible de constituer un facteur de différenciation du territoire.

Se centrer sur un fonction globale : œuvrer au mieux-être de l'enfant. En 2005, la création du pôle Enfant apparaît comme une véritable révolution copernicienne. C'est en effet le basculement d'une dynamique fondée sur l'amont (ou l'offre) à une dynamique fondée sur l'aval (le marché, les usages,) :

Se centrer sur un fonction globale : œuvrer au mieux-être de l'enfant.

>La dynamique de l'amont est fondée sur une logique stratégique centrée sur l'aspect productif avec des facteurs clés tels que les quantités produites, la productivité au sens premier du terme, l'organisation du travail, les techniques et les technologies, l'outil de production et les machines.

>La dynamique de l'aval se structure autour d'une logique stratégique fondée sur l'aspect sociétal avec la priorité donnée au services effectivement rendus, c'est-à-dire apporter du mieux-être à l'enfant. Plutôt que de se centrer sur le produit, les entreprises du Pôle Enfant se focalisent sur les comportements et les tendances, sur le design et la créativité, sur la capacité de sur mesure et de one to one, etc.

Ainsi, le centre de gravité de l'innovation est amené à se déplacer vers le sociétal : importance de la veille et des signaux faibles en matière de tendances et de comportements, rôle clé de l'approche design, nécessité d'une approche globale, connaissances, etc. Cela n'exclut pas les approches « scientifiques » et technologiques. Ainsi, le pôle a lancé une recherche sur la marche de l'enfant pour identifier les besoins structurels de l'enfant et ne plus faire des « chaussures d'adultes en modèle réduit ».

Devenir une industrie de tête d'œuvre.

La mise en place du pilotage par l'aval est en forte cohérence avec la deuxième composante de la stratégie de développement économique associée au pôle de compétitivité, se positionner comme une industrie de « tête d'œuvre ». La réponse à la globalisation de l'économie et à son cortège de délocalisation se traduit par une stratégie de contrôle de la chaîne de la valeur ajoutée. Ce contrôle s'exerce au deux bouts de la chaîne, en amont (créativité et conception de produits, capacité à anticiper les attentes des clients, les usages émergents, etc.) et en aval (maîtrise de la distribution, capacité à mettre de la valeur ajoutée de service dans la commercialisation, etc.). L'objectif est de conserver les véritables centres de décision sur le territoire et donc de garantir le contrôle de la chaîne de la valeur ajoutée en déployant une stratégie de

leadership. Dans cette stratégie, l'emploi glisse du secondaire vers le tertiaire tout en restant intrinsèquement lié à l'activité industrielle. La volonté de passer d'une industrie de main d'œuvre à une industrie de tête d'œuvre (expression mise en avant par le Pôle Enfant) ne se traduit pas par une désertion du cœur industriel de l'activité. Elle implique de conserver une maîtrise forte des compétences de production de manière à être en capacité de pilotage. Ce positionnement en industrie de tête d'œuvre impacte la problématique de l'innovation de manière similaire à ce que nous évoquons à propos de la mise en place d'une démarche de pilotage par l'aval. Parler de déplacement du centre de gravité de l'innovation peut prêter à confusion en laissant entendre que l'innovation se déplace du technologique vers le non technologique. La modification de l'approche de l'innovation



© Jonathan Scanzzi

induite par cette double mue stratégique se traduit par un élargissement du champ de l'innovation. Cela implique donc aussi un élargissement du champ technologique et scientifique.

L'innovation au-delà des frontières de l'entreprise. Le concept de Pôle Enfant permet d'échapper à la problématique strictement industrielle (concevoir, fabriquer et vendre des produits) pour fonder la stratégie sur un regard plus large qui se porte sur la question de l'enfance dans toutes ses dimensions : « *il s'agit d'une part de prendre en compte toute la dimension sociale qui intègre l'environnement de l'enfant et qui lui est indissociable : familles, éducateurs, culture, lieux de vie ... et d'œuvrer à son mieux être dans son acception étymologique. D'autre part, il s'agit de mener une réflexion sur une éthique, des critères de valeurs qui vont bien au delà de la seule logique de développement de nouveaux produits* » (dossier pôle de compétitivité). Cette ambition fait appel à des compétences qui débordent largement du cadre de l'entreprise et qui implique une mobilisation de l'ensemble des acteurs du territoire afin de disposer de compétences non entrepreneuriales (enseignement, recherche, services publics à l'enfance mais aussi compétences sociétales ou politiques au sens étymologique du terme). Ainsi, la dynamique de l'innovation sort-elle du cadre limité de l'entreprise pour impliquer tous les acteurs du système socioéconomique et sociétal du territoire. Est-il excessif de parler d'alliance structurelle entre les acteurs économiques et le territoire ?

« To be or not to be technological ? »

La démarche qui est à l'origine du Pôle Enfant implique un « déplacement » de la problématique de l'innovation. En poussant cette logique jusqu'au bout, on peut prendre le risque de définir un nouveau cahier des charges de l'innovation.

1 – L'innovation est d'abord stratégique. Cela veut dire que le champ de la stratégie et le premier champ qui doit bénéficier de l'innovation : comment avoir un autre regard, un positionnement innovant qui nous confèrent un avantage stratégique majeur ? Nous voulons également dire par là que d'une part, le point de départ d'une politique d'innovation est stratégique et que, d'autre part que la fonction de l'innovation est de renforcer une stratégie. Ainsi, les interrogations sur les types d'innovation à engager deviennent au mieux subsidiaires, au pire sans

intérêt. Le renforcement et la déclinaison opérationnelle d'un pilotage stratégique de l'innovation moyens en se focalisant sur des axes précis. permet d'éviter la dispersion des ressources et des moyens en se focalisant sur des axes précis.

2 – L'innovation est par nature globale. Elle n'est pas la somme d'innovations de nature différente. L'innovation technologique, l'innovation commerciale, l'innovation organisationnelle, etc. se combinent, chacune étant à un moment donné la force motrice de l'innovation globale. La posture gagnante consiste à saisir le bon maillon au bon moment.

3 – L'innovation sort des frontières de l'entreprise. La démarche du Pôle Enfant repose sur l'organisation de la convergence de l'ensemble des acteurs autour d'un axe stratégique : L'innovation et la créativité au service de l'enfant. Cela passe par l'organisation en cluster en précisant que celui-ci n'est pas limité aux entreprises mais regroupe de fait tous les acteurs concernés à un titre ou à un autre par le déploiement de la stratégie de développement. Peut-on parler de système territorial d'innovation ?

Ainsi, la question « to be or not to be technological » n'a pas de sens. Non, l'innovation n'est pas technologique car elle est de nature stratégique et globale. Mais cela ne réduit pas le rôle de la dimension technologique de l'innovation qui apporte des solutions majeures et diversifiées.

Cet article est fondé sur la démarche et la stratégie du Pôle Enfant au moment de sa création, voici cinq ans. Quels sont aujourd'hui les fruits de cette démarche ? Quels sont les succès et les échecs ? Quelles bonnes pratiques se dégagent ?



© Pierre Chapignac

Pour aller plus loin

Quelques documents complémentaires à propos de l'innovation et de la mutation industrielle.

Pour une nouvelle vision de l'innovation - Avril 2009 (Pascal MORAND, Directeur et Delphine MANCEAU professeur à l'ESC Europe) : Le rapport « Pour une nouvelle vision de l'innovation » a été remis à Madame LAGARDE, Ministre de l'Economie et des Finances dont la demande s'exprimait entre autre en ces termes : « Je souhaite que vous proposiez une définition élargie de l'innovation qui, au-delà des aspects lié à la recherche et au développement en intègre toutes les facettes. ». Ce rapport repose sur quatre idées forces :

1. L'innovation revêt des formes multiples et parmi toutes ses formes, l'innovation d'usage constitue un facteur essentiel.

2. Les résultats de la recherche ne peuvent constituer que le premier maillon de l'innovation. De nombreux autres éléments tels que le marketing, le design, la créativité sont également des facteurs clés de l'innovation aboutie, c'est-à-dire se traduisant par un succès économique.

3. L'innovation est le fruit d'un processus de long terme dans lequel interviennent de nombreux ingrédients et qui doit être piloté.

4. Le modèle économique de l'innovation est fondé sur la rareté des succès. Seul le volume important des projets d'innovation permet de faire émerger ces succès sans que l'on puisse prévoir en amont ce qui générera ce succès.

L'orientation service : en 2003, le ministère de l'Industrie a fait réaliser une étude sur « l'orientation service » que Madame Nicole Fontaine Ministre déléguée à l'Industrie présente ainsi : « Un des facteurs de différenciation et de compétitivité des entreprises industrielles, aujourd'hui mieux identifié, s'inscrit dans le développement d'une démarche "service" : au-delà

de la mise sur le marché de ses seuls produits, l'entreprise doit intégrer, au travers d'une "offre globale", l'ensemble des besoins de ses clients. En effet, la complexité de plus en plus élevée des produits impose, pour leur appropriation et leur usage, des compétences toujours plus pointues, souvent hors du cœur de métier des entreprises utilisatrices. Davantage que l'achat d'un produit, le client cherche à acquérir une "solution" lui apportant simplicité, facilité et tranquillité. Cette démarche sera une donnée clé des entreprises pour la prochaine décennie... L'orientation service est stratégique : elle permet la conquête de nouveaux segments de marché prometteurs ; elle incite l'entreprise industrielle à pénétrer davantage le monde du travail en réseau, créateur de valeur pour chacune de ses composantes ; enfin, la "dématérialisation de l'offre", qui la caractérise de manière générale, est un facteur de progrès dans une démarche de développement durable ». Ce travail réalisé en forte proximité avec le terrain reste pleinement actuel.

L'avenir des industries mécaniques : Il s'agit d'un avis et d'un rapport du Conseil Economique, social et Environnemental présentés en séance les 13 et 14 octobre 2009. Ce rapport reprend entre autre la problématique de l'offre de service dans l'esprit de l'orientation service telle qu'elle fut décrite par le Ministère de l'Industrie. Elle vient en écho aux démarches d'offre globale qui sont développées en particulier dans les clusters et les pôles de compétitivité concernant les industries mécaniques.

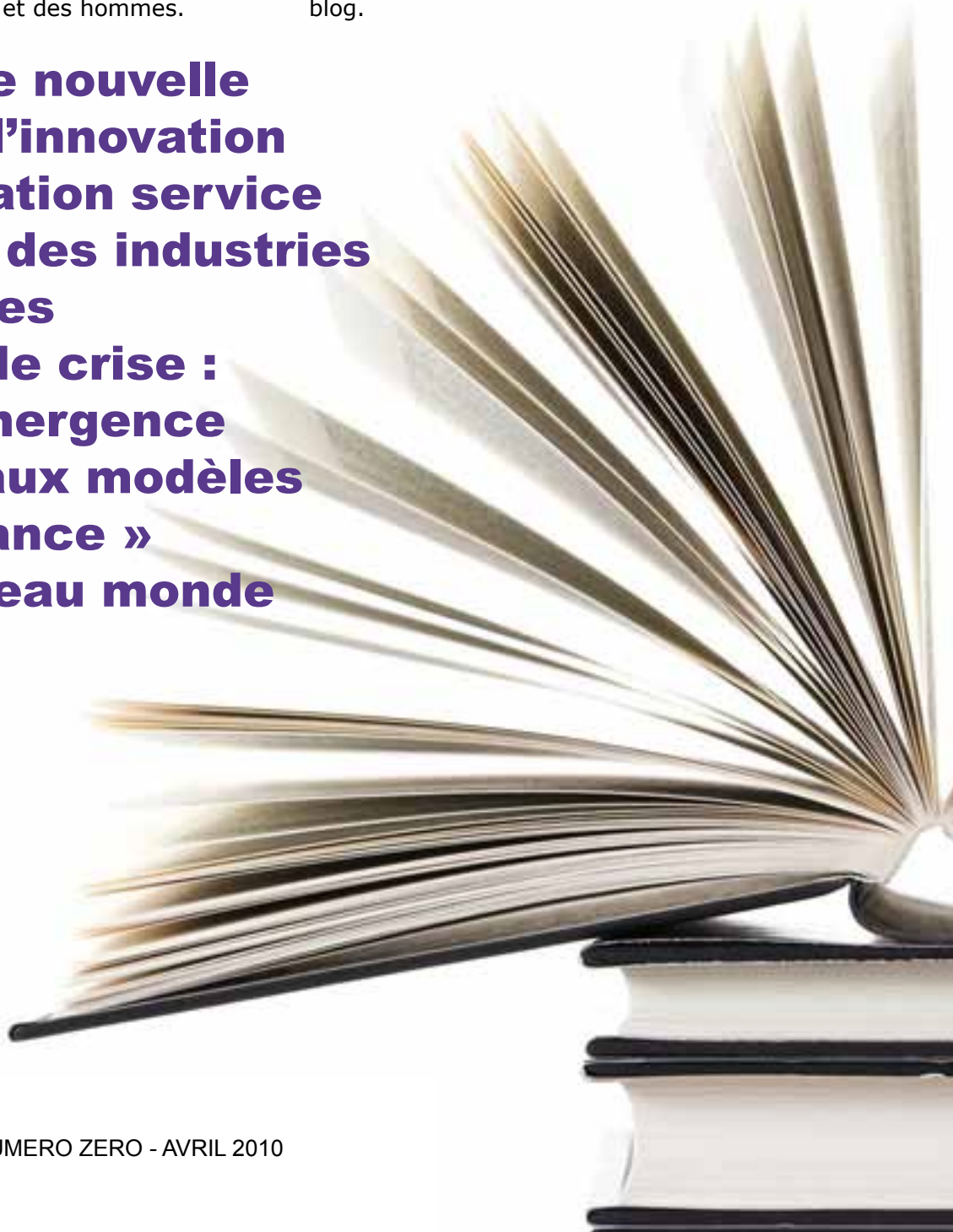
« **Sortie de crise : Vers l'émergence de nouveaux modèles de croissance** » Rapport du Centre d'Analyse Stratégique, sous la direction de Daniel COHEN ; octobre 2009. Nous citons ce document à propos de la démarche d'innovation par les services de Nekoé. Nous nous arrêtons sur la relation entre industrie et services à laquelle cette étude consacre un chapitre (Chapitre 3 - Les nouvelles interfaces industrie-

services : un gisement potentiel de croissance). Mais, la réflexion va bien au-delà et prend en compte des questions majeures que nous rencontrons de manière récurrente lorsque nous sommes engagés dans le développement économique territorial et le pilotage de l'innovation.

> Une crise marquant l'essoufflement d'un cycle technologique, le déclassement accéléré d'une économie industrielle polluante et sa lente réinvention, un cycle d'innovation contrarié : des nouveaux marchés en mal de solvabilité, la crise valide-t-elle les mécanismes de flexibilité de l'emploi ou invite-t-elle à les dépasser pour préserver les compétences ?, repenser l'ancrage territorial des activités et des hommes.

Le nouveau monde industriel : ce livre écrit par Pierre VELTZ et publié par Gallimard (édition en 2000 et réédition revue et augmentée en 2008) donne une vision du monde industriel qui est fondée en particulier sur une analyse des modes d'organisation et des conditions à l'efficacité de l'outil productif dans les différentes phases de l'activité économique et industriel. A travers son analyse qui prend notamment appui sur la globalisation de l'économie et sur les dynamiques de réseau, cet ouvrage permet de comprendre la nature réelle de la mutation industrielle en cours. Le lecteur peut également prendre connaissance de l'ensemble des ouvrages et d'articles de l'auteur dans son blog.

- 1. Pour une nouvelle vision de l'innovation**
- 2. L'orientation service**
- 3. L'avenir des industries mécaniques**
- 4. Sortie de crise : «Vers l'émergence de nouveaux modèles de croissance »**
- 5. Le nouveau monde industriel**



RUBRIQUE

OUTILS

PROCESS SERVICES

Avertissement

- I. La nature de la méthodologie proposée
- II. Les catégories principales : l'architecture du service
- III. Définir l'apport de valeur
- IV. Définir le process
- V. Définir les compétences et le réseau nécessaires à la production du service
- VI. Définir le design du service
- VII. Définir les prix et les modalités de tarification
- VIII. Définir le modèle économique et intégrer le service dans une gamme structurée d'offres de services
- XI. Mise en œuvre opérationnelle

Concevoir un nouveau service ou améliorer un service existant

Un outil simple pour concevoir un nouveau service ou pour analyser un service existant. Vers une communauté de pratiques ?

Ce document est la présentation d'une approche méthodologique qui est le fruit d'une capitalisation d'expériences (cabinet Stratégie et Mutation). Il ne constitue en aucun cas un travail achevé ni un traité de méthodologie prétendant faire autorité.

Ce document veut être le point de départ d'une expérience initiée par Zones Mutantes. La méthodologie pertinente est issue de la pratique, ou plus exactement d'une palette diversifiée d'expériences qui se confrontent et se complètent. Parallèlement, la maîtrise effective de la méthodologie passe nécessairement par la mise en œuvre pratique. Pour combiner le processus de capitalisation d'une diversité d'expériences et l'apprentissage par la mise en œuvre opérationnelle, Zones Mutantes veut lancer et animer une communauté de pratiques. Ce document est donc une base que nous proposons pour le démarrage de cette communauté de pratiques. Quel que soit le rôle de la pratique, la formalisation de la méthodologie est une nécessité. D'une part, cette formalisation sert de guide pour la mise en œuvre. Ce peut être le fil rouge de l'apprentissage. D'autre part, le travail impliqué par la formalisation est un élément important du processus de capitalisation. Cependant, la forme précise que doit prendre le « document méthodologique » reste à inventer. S'agit-il d'un écrit traditionnel ? Faut-il des éléments d'interactivité et des briques logicielles ? Faut-il des témoignages en format vidéo ? Doit-on introduire des éléments de e-learning ? Cette liste de questions ne donne qu'un très modeste aperçu du champ des possibles et donc de l'espace d'innovation en matière d'outil de capita-

lisation et de transmission des expériences et des connaissances. Zones Mutantes veut être un foyer d'innovation. Notre objectif est de produire des outils de capitalisation et de transmission innovants.

Et la propriété intellectuelle dans tout cela ? Il y aurait beaucoup à dire sur ce sujet. Nous nous contenterons de deux constats. Il existe une vision crispée (et souvent paranoïaque) de la propriété intellectuelle qui se traduit entre autre par le fait que l'expert refuse de donner le cœur de sa méthodologie (son code source en quelque sorte) et caresse plus ou moins secrètement l'espoir de disposer d'une rente. Sans vouloir discuter ici de la légitimité d'un tel point de vue, nous voyons là un risque d'immobilisme protectionniste, d'une stagnation de la méthodologie pour cause de non partage. Le second constat est plus une remarque de bon sens. La vitalité de la propriété intellectuelle repose sur le bien commun en matière de connaissance. Ainsi l'œuvre littéraire trouve les lecteurs (et donc des acheteurs) parce que l'ensemble des lecteurs potentiels partagent une langue et la maîtrise de la lecture. Par conséquent, produire un bien commun méthodologique est la base pour la diffusion de travaux d'experts de haut niveau. Et cela est un cercle vertueux : plus les travaux d'experts seront diffusés et plus le bien commun que constitue la connaissance partagée progressera en niveau.

Il faut trouver un équilibre entre la protection et le partage. Et, la nature de cet équilibre est aussi déterminé par le contexte. Notre analyse est que la priorité est aujourd'hui à la constitution d'un bien commun méthodologique.

I. La nature de la méthodologie proposée

Nous vous présentons ci-après un descriptif de base du service. Cet outil simple permet soit d'analyser un service existant, soit de concevoir un nouveau service. Le principe méthodologique sur lequel il repose est la check-list, c'est-à-dire un principe élémentaire de description. Cette absence de sophistication répond à un souci d'accessibilité permettant une utilisation aisée par tous ceux qui souhaitent développer des services d'accompagnement aux entreprises et aux dynamiques économiques (les clusters mais aussi les structures d'accompagnement que sont les chambres consulaires, les technopoles, etc.) sans disposer d'une compétence particulière sur les techniques génériques des services. A ce titre, cet outil peut être considéré comme une « entrée en matière » dans la maîtrise des services. Son utilisation revêt donc une dimension pédagogique ou d'initiation. Ce positionnement du document et de la méthodologie qu'il contient correspond à une démarche fondée sur une montée en puissance progressive en partant d'un niveau suffisamment modeste pour pouvoir associer un assez grand nombre d'acteurs. Nous accordons une priorité à la constitution de communautés de pratiques. C'est à travers des expérimentations partagées dans des communautés assez larges que la croissance des services, des méthodes et de leur diffusion sera la plus forte.

II. Les catégories principales : l'architecture du service

Catégorie	Détails
Apport de valeur	C'est le cœur du service. La valeur apportée à l'utilisateur se compose essentiellement d'une solution à un problème bien défini. Cette valeur se traduit sur le plan économique par un gain qui doit être supérieur aux coûts de production ou d'acquisition du service. Ce gain peut être indirect comme par exemple une amélioration de la qualité, un bénéfice d'image ou un renforcement de la fidélisation des clients.
Process	La qualité d'un service implique la définition d'un process c'est-à-dire de la structuration d'étapes de production du service, de la formalisation de procédures, de la répartition de responsabilités, etc. Au-delà de l'apport en terme de qualité du service fourni, la formalisation du process permet aussi de maîtriser l'économie d'un service.
Compétences et réseau	La délivrance d'un service a besoin de compétences techniques d'un niveau satisfaisant. Un service à valeur ajoutée est issu d'un assemblage de compétences diverses. Or une seule faiblesse « pollue » la valeur de l'ensemble du service. La question des compétences nécessaires comprend trois volets : 1 - Les compétences techniques disponibles de manière permanente chez l'offreur/producteur de service, 2 - Les compétences pointues utilisées au cas par cas. Cela implique le recours au réseau (une large palette de ressources fiables rapidement mobilisables combinée à une absence de charges fixes liées à ces ressources), 3 - Les compétences de l'aval c'est-à-dire les compétences qui pilotent l'interactivité avec l'utilisateur et la dynamique de la coproduction.

Catégorie	Détails
Design	Le design du service, c'est tout ce qui le rend visible et intelligible. La grande interrogation qu'a tout utilisateur potentiel de service, c'est d'identifier la substance de ce qu'on lui propose. Designer le service consiste à dépasser le côté abstrait et immatériel du service pour lui donner une existence formelle rassurante (réduire le risque perçu d'avoir de « mauvaises surprises ») et identifiable.
Prix et tarification	<p>Tout service a un coût de production. Toute approche saine des coûts implique non seulement la prise en compte les coûts directs de production mais aussi les coûts indirects et un taux de marge qui assure la capacité d'investissement et de pérennité de l'activité.</p> <p>Le prix peut prendre des formes très diverses parmi lesquelles il faut choisir</p> <p>L'existence d'un prix n'implique pas obligatoirement un paiement par l'utilisateur. Dans ce cas, c'est un « tiers payant » qui intervient.</p> <p>La « valeur prix » d'un service gagne à être visible pour les trois intervenants :</p> <ul style="list-style-type: none"> >le tiers payant qui a besoin de connaître l'utilisation précise des fonds qu'il engage, >le producteur du service qui a besoin d'indicateurs sur son efficacité, >l'utilisateur qui doit prendre la mesure de la valeur dont il bénéficie.
Modèle économique	Il s'agit de définir avec réalisme et précision les flux économiques et les conditions de viabilité économique. Le prix et le mode de tarification analysés dans la catégorie ci-dessus sont une des bases du modèle économique. Nous lui accordons un traitement spécifique parce que cette catégorie a aussi une dimension design.

On remarquera que ces catégories relèvent de trois familles complémentaires:

- > **La solution comme réponse au client** : cela comprend l'apport de valeur (en quelque sorte le contenu) et le design (la forme),
- > **La production de la solution** repose sur le process et les compétences,
- > **L'économie de la solution** avec le modèle économique et le prix.

III. Définir l'apport de valeur

L'apport de valeur comprend trois volets qui sont aussi trois question simples :
 Qu'est-ce qu'apporte le service ? A qui ? Dans quel contexte et dans quelles circonstances ?

III.1. Descriptif de l'apport du service

Pour arriver à cerner de manière satisfaisante la valeur apportée, nous proposons de poser la question de l'apport de valeur sous quatre angles différents :

Définition de l'apport	Détails
Le problème à résoudre et la solution associée	Identifier avec précision le ou les problèmes qui sont pris en charge par le service en précisant jusqu'à quel niveau le problème est résolu. Prenons l'exemple d'une veille concurrentielle. Le problème posé par l'utilisateur est « éviter une surprise déstabilisante issue d'une initiative de la concurrence ». On remarquera que sous le terme de veille concurrentielle, on aurait pu lister de nombreux autres problèmes visant le positionnement, les politiques de prix, etc. La solution peut être par exemple d'apporter selon une périodicité précise une photographie globale de la concurrence pouvant inclure ses projets, ses résultats, sa R&D, etc. On remarque que le problème posé fait émerger un champ de possibles assez large en matière de problème (des problèmes différents) comme en matière de solution (plusieurs réponses possibles). Il est donc essentiel de décortiquer le problème avec l'utilisateur/client. Ce travail de « décortilage » est un moyen pour aider l'utilisateur à mieux cerner le problème qu'il a à résoudre.
Le service effectivement rendu	C'est la traduction concrète de la solution envisagée. Le service effectivement rendu est « palpable » et « mesurable ». Par exemple cela peut être une alerte sur les modifications intervenant chez un concurrent, une photographie de la situation des concurrents, une enquête ciblée sur la R&D d'un concurrent, etc.
La contribution directe à la création de valeur pour l'utilisateur	C'est l'identification du gain précis (autant que faire ce peu) généré par le service. Par exemple, la veille concurrentielle permet d'affiner la stratégie de prix (impact sur la marge) et la stratégie marketing en terme de segments de marché (impact sur le CA).
L'apport indirect de valeur pour l'utilisateur	Cela concerne l'impact indirect du service rendu. Par exemple, la veille concurrentielle peut permettre d'affiner la position globale de l'entreprise. Elle peut aussi contribuer à préciser sa communication ou sa stratégie commerciale.

III.2. La cible du service

Il s'agit de définir qui peut bénéficier du service de manière optimale. Cette analyse impactera le modèle économique du service mais aussi la politique de prix (tous les types d'entreprises n'ont pas la même culture dans ce domaine). On peut utiliser des critères comme : la taille de l'entreprise visée, le secteur d'activité de l'entreprise visée, une ou plusieurs caractéristiques spécifiques ayant un impact sur la nature et l'efficacité du service, la fonction visée au sein de l'entreprise.

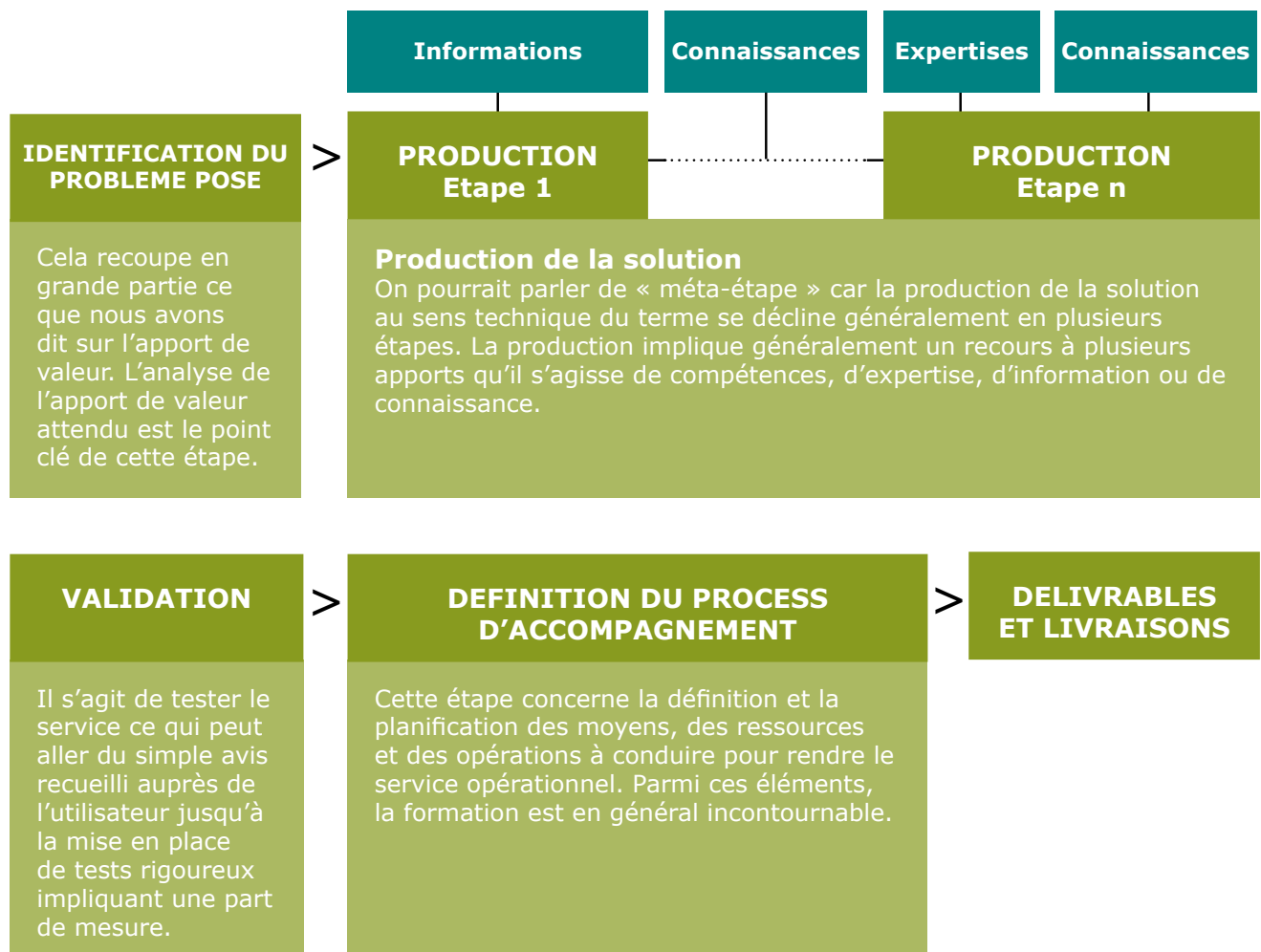
III.3. Les conditions à réunir pour assurer la pertinence du service

Il s'agit de définir les « pré-requis ». Cela peut concerner les conditions nécessaires pour exploiter un service (compétences, équipement, etc.) comme l'intérêt que représente le service pour tel utilisateur.

IV – Définir le process

Le process est l'ensemble des étapes nécessaires pour produire un service. Définir le process implique donc trois volets : (1) **l'identification des étapes**, (2) **la description précise de chaque étape**, (3) **les modalités de coordination des différentes étapes**. Chaque étape peut être décrite à partir des éléments suivants :

IV.1. Identification des étapes



IV.2 – La définition précise de chaque étape

Chaque étape peut être décrite à partir des éléments suivants :

Les opérations à conduire

Cela peut être par exemple « interview du demandeur pour cerner la solution recherchée » ou « collecter et traiter de l'information sur tel objet » ou encore « consulter un expert sur tel sujet ». Une étape peut comprendre plusieurs opérations.

Les compétences nécessaires

à la réalisation de cette étape.

les ressources mobilisées

Il s'agit en fait de l'ensemble des inputs (informations, connaissances, expertises)

La valeur créée

Il s'agit de définir la brique de valeur qui est apportée par cette étape, l'ensemble des briques constituant la valeur du service.

Les coûts de production de l'étape

Cela inclut les « achats » (coûts des inputs), les coûts liés aux compétences (salaires chargés, honoraires) et la part de « frais généraux » consommée au cours de l'étape de production.

La synthèse du volet « compétences » de toute les étapes permettra de traiter le paragraphe V ci-après : Définir les compétences et le réseau nécessaires à la production du service. La synthèse de volet « coût » aura le même résultat pour le traitement du paragraphe VIII – Définir le modèle économique.

IV.3. La coordination de l'ensemble des étapes

Il faut définir l'activité de pilotage de la production de service qui est complémentaire à la production proprement dite. Cette activité est indispensable à la cohérence et à la fluidité. De plus cette activité intégrera la responsabilité du management et du développement du réseau de compétences et d'experts (voir paragraphe suivant sur les compétences).

V. Définir les compétences et le réseau nécessaires à la production du service

Comme nous l'indiquons ci-dessus (II - Les catégories principales : l'architecture du service), nous avons deux types de compétences :

>**Les compétences techniques** qui sont nécessaire à la production au sens strict du terme. Ce peut être par exemple des compétences en recherche et traitement de l'information, des compétences en graphisme (mettre en forme les résultats de la veille par exemple), des compétences sectorielles (connaissances d'un marché, d'un univers technique, etc.).

>**Les compétences dite de l'aval.** Cela recouvre l'ensemble des compétences nécessaires à l'interactivité offreuse/utilisateur qui est au cœur de la valeur ajoutée de service. On peut parler de compétences relationnelles. Ce sont des compétences qui permettent de garantir la compréhension des problèmes de l'utilisateur et qui assure l'intelligibilité des solutions proposées et leur appropriation effective par l'utilisateur.

OUTILS PROCESS SERVICES

C'est également cette compétence de l'aval qui va évaluer la satisfaction client/utilisateur et surtout les motivations de cette satisfaction/insatisfaction. C'est cette compétence qui va pouvoir anticiper les améliorations de services et les nouveaux services.

Ces compétences reposent sur deux modèles d'organisation :

> **Les compétences détenues par l'offreur.**

> **Les compétences externes** qui se définissent généralement comme des compétences souvent pointues s'inscrivant dans une palette assez diversifiée (nombre de domaines concernés) et dont l'utilisation n'est pas permanente. Cela implique une organisation en réseau c'est-à-dire l'identification d'une large palette de ressources fiables rapidement mobilisables se combinant avec une absence de charges fixes liées à ces ressources.

Il faut cependant garder à l'esprit que la constitution, **l'animation d'un réseau et la fidélisation de ses membres exige une démarche structurée**. Cela demande une compétence forte et temps d'activité non négligeable. Dans le partage des compétences entre l'interne et le réseau, la règle consiste à privilégier la détention en interne des compétences de l'aval ou compétences relationnelles. Comme nous le notions dans le paragraphe précédent, l'analyse de chaque étape de production permet de dégager les briques de compétences nécessaires. Ces éléments de base étant acquis, il reste donc à en faire la synthèse et à la compléter par les compétences transverses (coordination des étapes, pilotage général, animation du réseau, etc.).

VI. Définir le design du service

Nous disions ci-dessus : « Le design du service, c'est tout ce qui le rend visible et intelligible ». On pourrait aussi considérer que c'est l'ensemble des éléments de toutes natures qui assure l'interfacé la plus fluide possible entre l'utilisateur et la valeur apportée par le service. Ce design remplit trois fonctions :

- 1. Donner une image concrète et cernable du service.**
- 2. Etre le vecteur de l'appropriation par l'utilisateur de la solution apportée grâce à la qualité de l'accès donné à la valeur apportée par le service.**
- 3. Délimiter de manière symbolique et concrète le périmètre exact du service (ou commence-t-il et ou s'arrête-t-il ?).**

Domaines du design	Détails
Définition de la promesse	La nature du service fait qu'il n'existe pas au moment où l'utilisateur le commande. Cette « inexistence » du résultat du service doit être remplacée par une promesse intelligible, claire, délimitée avec précision et le plus tangible possible. Cela doit bien évidemment se traduire dans les documents commerciaux.
Outils	Les outils sont constitués par l'ensemble des éléments remis à l'utilisateur pour qu'il puisse coproduire le service. Ces outils doivent combiner la simplicité de l'utilisation proprement dite, l'intelligibilité immédiate du mode d'utilisation et le plaisir de l'utilisation (esthétique, élégance, etc.).

Domaines du design	Détails
Délivrables	Les déivrables obéissent aux mêmes règles que les outils, à savoir : >Simplicité de l'utilisation (ou facilité d'accès à la valeur contenue dans le service). >Intelligibilité immédiate du mode d'utilisation >Confort et plaisir de l'utilisation (ergonomie, esthétique, élégance, etc.).
Délais et calendrier du service	Dans la plupart des cas, le service se décline dans le temps. Il doit donc avoir un calendrier précis et formalisé.
Formalisation du résultat attendu	Le caractère immatériel du service et l'absence de périmètre immédiatement perceptible exige que l'on mette en place un acte plus ou moins symbolique qui marque le terme de la prestation du service (ou un cycle de service lorsqu'il s'agit d'un abonnement permanent). Une des solutions les plus fructueuses consiste à réaliser puis à formaliser une co-évaluation du service effectivement rendu.
Dynamique relationnelle	Le service est avant tout une relation se caractérisant par une interactivité permanente entre l'offreur et l'utilisateur. Cette relation intervient dans la coproduction du service ainsi que dans la dynamique d'amélioration ou de diversification du service. La qualité de la relation développée est un élément clé du design d'un service.

VII. Définir les prix et les modalités de tarification

VIII.1. La définition du prix intègre trois éléments

>**Les coûts de production** : il faut que les coûts de production soient pleinement couverts (y compris la marge nécessaire à l'investissement) par le prix.

>**La valeur perçue par l'utilisateur** : on prend la mesure du rôle décisif du design qui permet de percevoir la valeur. A ce titre, le design a un rôle pédagogique.

>**Le prix du marché**, c'est-à-dire le prix moyen proposé par les offreurs et accepté par les utilisateurs pour des prestations similaires. Cette notion de prix du marché a d'autant plus d'importance que le service offert est un « standard ». Par contre, plus le service offert est spécifique et moins le prix du marché n'a de signification.

Il est nécessaire que le prix fixé soit un point d'équilibre entre ces trois éléments. Si tel n'est pas le cas, il est nécessaire d'améliorer la productivité (réduction des coûts de productions) et/ou d'améliorer la visibilité de la valeur effectivement apportée.

VIII.2. Les différents modes de tarification :

Le choix du bon mode de tarification est déterminé par la culture des utilisateurs (les habitudes

tarifaires), par le montant du prix unitaire (plus ce prix est bas et plus la tarification oscille entre des variantes autour de l'abonnement et le prix catalogue) et par les conditions d'utilisation (caractère régulier ou exceptionnel, fluctuation des besoins, urgence, etc.). Les tarifications reposent sur des formes de base qui peuvent être combinées : **abonnement, prix à la consommation, prix au forfait, prix sur catalogue, prix sur devis, prix au succès (succes fees).**

Une forme de tarification complémentaire existe dans les associations à travers le paiement de la cotisation qui donne droit à certains services.

VIII.3. Le tiers payant

Il faut distinguer le prix du service et son paiement par l'utilisateur. Dans le cas des services offerts par un cluster, des choix en matière de politique de développement et de soutien aux entreprises peuvent conduire à « offrir gratuitement » des services ou à instaurer un « ticket modérateur ». Cependant, le service n'est pas gratuit. Son prix est assumé par un « tiers payant ». Pour être efficace, cette logique du tiers payant doit s'accompagner de deux mesures :

Comme nous le disions précédemment, la « valeur prix » d'un service gagne à être visible pour les trois intervenants :

1. Le tiers payant a besoin de connaître l'utilisation précise des fonds qu'il engage,
2. Le producteur du service a besoin d'indicateurs sur son efficacité
3. L'utilisateur qui doit prendre la mesure de la valeur dont il bénéficie.

Les conditions de l'intervention du tiers payant doivent être clairement affichées. Elles comprennent au moins trois éléments :

1. Les caractéristiques des bénéficiaires du tiers payant (taille de l'entreprise, secteur d'activité, localisation, etc.)
2. Les contreparties non monétaires attendues (informations fournies, actions engagées, etc.)
3. Les limites dans le temps de l'intervention du tiers payeur.

VIII. Définir le modèle économique et intégrer le service dans une gamme structurée d'offres de services

Le modèle économique d'un service est in fine la synthèse de toutes les composantes du service. Il intègre en effet les trois familles de composantes à savoir la valeur globale apportée à l'utilisateur, la production de cette valeur et son économie. Il va sans dire que pour jouer son rôle de synthèse, l'élaboration du modèle économique ne doit pas se limiter à une approche comptable.

Pour être pertinent, le modèle économique doit se construire de manière itérative. C'est cet exercice qui permet de trouver le bon équilibre entre les différentes composantes et d'ajuster chacune à la cohérence globale du service qui est le fruit de ce travail de synthèse.

Le modèle économique pertinent étant défini, il faut en général établir un plan de développement. Il est rare en effet que l'on dispose de tous les éléments composant le service. Il faut donc planifier la montée en puissance. On pourrait parler de business plan.

Enfin, la tentative de définition d'un modèle économique nous place rapidement devant l'impératif économique de disposer d'une gamme de services. Cet impératif résulte de deux facteurs :

>En premier lieu, **chaque service repose sur un certain nombre de facteurs qui peuvent être mutualisés**. Le premier d'entre eux est l'activité qui est associée aux compétences relationnelles ou compétences de l'aval. Le relationnel déployé peut contribuer à une gamme étendue de services alors que s'il n'est déployé que pour un seul service, il fait grimper les coûts de production de manière considérable voire surréaliste. Il en va de même pour les ressources en connaissances et en information. La mise en place d'une gamme de service est donc la condition indispensable pour aboutir à des économies d'échelle qui seules permettent de dégager des coûts de production adaptés (cette mutualisation permet aussi une rationalisation dont nous décrivons la logique dans l'article « pourquoi parler d'industrialisation des services »)

>En second lieu, **la gamme est nécessaire pour répondre à la diversité des besoins et surtout à leur évolution**. Toutes les entreprises n'ont pas besoin du même service. Il faut donc une palette d'offres permettant de répondre à cette diversité. De plus, ces besoins évoluent dans le temps. L'utilisation des services est une dynamique apprenante. Tout utilisateur en utilisant un service cristallise de nouveaux besoins et de nouvelles attentes plus sophistiqués. La logique de gamme de services permet d'accompagner ce mouvement.

IX. Mise en œuvre opérationnelle

Ce document méthodologique ne prétend pas livrer « clé en main » LA solution idéale, simple et rapide pour concevoir un service ou pour améliorer un service existant. La maîtrise effective de cette méthodologie passe par deux conditions : expérimenter et partager. Cet outil peut servir de base pour remplir ces deux conditions :

En matière d'expérimentation, cet outil peut servir de guide line pour aborder la question de la conception et de l'amélioration des services avec une segmentation des questions et un balayage systématique. Pour mener cela le plus efficacement possible, nous feront trois recommandations :

- 1. Commencer à établir « les composantes d'un service » avec un service simple**
- 2. Travailler en boucle avec comme objectif de construire un service complet** « imparfait » en laissant en suspend les points de blocage. L'esquisse complète du service donne un regard qui permet dans un second temps de reprendre l'analyse point par point et de lever progressivement les obstacles. Il s'agit donc de « dessiner » en plusieurs fois le service en apportant pour chaque « dessin » une précision de niveau supérieur. Ce travail en boucle peut aussi nécessiter de tester certains éléments dans la pratique.
- 3. La mise en place d'un groupe de « beta-testeurs »** peut s'avérer d'une grande efficacité.
- 4. Dans la mesure du possible, essayer d'utiliser cette grille dans le cadre de collectif pouvant se composer d'acteurs de l'offre de service**, d'utilisateurs potentiels et/ou d'observateurs qualifiés. Le groupe de travail ainsi composé doit être peu nombreux pour conserver son efficacité. La diversité des regards que permet le travail collectif offre en effet une grande richesse garantissant vitesse et exhaustivité.

En matière de partage, outre le travail collectif recommandé dans l'expérimentation, nous proposons la mise en place d'une communauté de pratiques, le document de méthodologie servant de point de départ et de langage commun.

Partager l'expérience de l'amélioration ou de la conception de service à partir de ces éléments de méthodologie

Réfléchir ensemble sur les piste d'amélioration et d'affinage de ces éléments de méthodologie

Si cette double perspective vous intéresse, contactez-nous pour participer à une communauté de pratique.



PRATIQUES LES SERVICES

My cluster is rich !

http://www.clusterland.at/index_ENG_HTML.php (page d'accueil)

http://www.clusterland.at/files/CA_programme.pdf (programme)

IDEES DEBATS L'INNOVATION

Nekoé

<http://www.nekoe.fr/>

CIU santé

http://www.pole-scs.org/scs_project50834.fr.html

<http://www.actis-ingenierie.com/CIU%20Sante.html>

<http://www.atelier.fr/sante/10/07102008/telesante-besoin-communaute-37260;37264.html>

Pôle enfant

<http://www.poleenfant.fr/>

RUBRIQUE FICHE PRATIQUE

Rapport : pour une nouvelle vision de l'innovation

http://www.escpeurope.eu/fileadmin/user_uploads/News/Rapport_Morand_Manceau_-_Pour_une_nouvelle_vision_de_l_innovation_-_ESCP_Europe_2009.pdf

L'orientation service

http://www.industrie.gouv.fr/biblioth/docu/dossiers/sect/pdf/synth_orient.pdf (synthèse)

<http://www.industrie.gouv.fr/biblioth/docu/dossiers/sect/pdf/orientationservice.pdf> (rapport)

L'avenir des industries mécaniques

<http://www.conseil-economique-et-social.fr/rapport/docton/09102126.pdf>

Sortie de crise : Vers l'émergence de nouveaux modèles de croissance

http://www.strategie.gouv.fr/article.php3?id_article=1064

A propos de Pierre VELTZ

http://www.veltz.fr/pierre_veltz/pierre_veltz_index.html

OUTILS PROCESS SERVICES

Cabinet Stratégie et Mutation :

<http://www.strategie-mutation.com/>



CLUSTERLAND territoire **Mutantes** **STRATEGIE D'INNOVATION** outils intellectuels
Concevoir STRATEGIE Fiche pratique Nekoé CRM
industrialisation Zones Mutantes CIU Santé Pôle enfant AUTOFINANCEMENT
Pôles de compétitivité pratiques OUTILS
SERVICE Mutation industrielle **Clusters**
AUTOFINANCEMENT CLUSTERLAND outils intellectuels idées débats

Le magazine électronique Zones Mutantes s'adresse à tous les acteurs des clusters et du développement économique territorial. **Son objectif éditorial** est de contribuer à la diffusion d'expériences et d'analyses et d'être un **lieu d'échanges et de débats autour de la thématique de la nouvelle donne socioéconomique des territoires** sous quatre angles complémentaires : les expériences de terrain, les méthodes et les outils opérationnels, les stratégies (c'est-à-dire la mise en lumière des orientations, des projets et des axes d'actions qui découlent des « bonnes pratiques »), les concepts (c'est-à-dire la formalisation des outils intellectuels qui permettront de maîtriser au mieux la nouvelle donne du développement socioéconomique et territorial).

Cela implique la mise en lumière d'expériences, l'échange des bonnes pratiques, la capitalisation des expériences (au sens large) dans la perspective de contribuer à la structuration d'un ensemble conceptuel cohérent, la diffusion des idées nouvelles et des pratiques exemplaires et finalement la confrontation des analyses. L'année 2010 sera une phase test pour le webzine Zones Mutantes.

NOUS AVONS BESOIN DE VOTRE SOUTIEN. Faites connaître Zones Mutantes à tous ceux qui sont impliqués d'une manière ou d'une autre dans le développement économique territorial; abonnez-vous : cela nous permettra de vous consulter et de vous informer (il va sans dire que l'abonnement est gratuit); contribuez au contenu en nous proposant des sujets, des idées, des expériences; proposez-nous des partenariats; faites-nous part de vos avis, suggestions, recommandations et critiques; transmettez-nous toute autre idée de soutien qui vous semble pertinente.