

Décembre 2012

L'entreprise remodelée par le service

Enjeux inédits et nouveaux modèles économiques



La mutation des entreprises, c'est maintenant !	3
Les modèles économiques actuels remis en question	4
Une entreprise nouvelle se dessine	11
La mise en valeur de ces nouveaux modèles ou la rentabilité du remodelage	21
Contributions	27
L'Institut Esprit Service	28

Aujourd'hui, en France et Europe, l'heure est à l'incertitude et à la défiance, dans un moment où règnent la complexification du paysage économique et financier, l'instabilité des marchés, la pression de la société, en recherche de plus de sens et de lien social, la volonté individuelle de consommer et de financer autrement... **tous ces éléments ont des conséquences fortes, quasi sismiques, sur la manière dont les entreprises vont créer, diffuser et capturer de la valeur.**

C'est le bon moment pour les dirigeants de se poser la question de la pertinence de leurs modèles économiques. Les fortes mutations des acteurs industriels et des entreprises de services, les questions liées aux nouveaux usages et nouveaux paiements, l'imbrication service – produit, les champs des possibles offerts par le numérique, l'économie verte, la mobilité, la croissance des zones émergentes... autorisent les remises en question de l'existant.

Des entreprises, petites ou grandes, autrefois solides s'effondrent, d'autres se remodelent radicalement, des nouveaux entrants deviennent rapidement dominants sur la base de modèles économiques innovants et robustes. **La nouveauté réside dans le fait que ce mouvement de big bang permanent n'a jamais été aussi rapide** – le succès ou le déclin qui prennent autrefois plusieurs décennies adviennent en quelques années voire semestres – **ni connu une telle ampleur.**

Serons-nous toujours dans la course dans dix ans, en conciliant vision de long terme et agilité ? Avec quels modèles nos concurrents à l'échelle mondiale pourront-ils potentiellement nous rayer de la carte ? Quelles opportunités pour demain devons-nous saisir dès aujourd'hui ? A quoi ressembleront les modèles économiques de nos entreprises dans cinq ans ?

Ce contexte invite à revisiter nos offres et transformer nos entreprises mais aussi à inventer, produire et déployer de nouveaux modèles économiques compétitifs, adaptés à l'Europe et aux autres zones géographiques. La publication **l'entreprise remodelée par le service**, outre son contenu, se veut aussi un message d'espoir et une réponse aux nombreux défis des équipes dirigeantes dont certaines seront les leaders de demain !

Patrick Miliotis
Vice-président Institut Esprit Service

Hervé Frapsauce
Président Institut Esprit Service

Contexte et enjeux inédits

Nous pouvons d'abord définir le contexte de l'environnement dans lequel nous sommes, et qui impulse de façon radicale le remodelage de l'entreprise, et cette transformation des modèles de business dans et par le service. Le poids du secteur des services est déjà considérable en Europe, avec 76% du PIB - 80% en France -, et une croissance plus forte que la moyenne de l'économie. L'innovation dans et par le service est donc plus que jamais une source de différenciation pleine de potentiel pour nos entreprises. Quiconque est rentré récemment dans une agence bancaire de nouvelle génération, dans une poste, dans un supermarché équipé de « drive », peut se rendre compte qu'il se passe « quelque chose » d'implacable, et y voir une transformation en marche.

Néanmoins, l'objet de la publication n'est pas de philosopher sur le service. A ce titre, nous proposons une définition du service qui a donné le ton de nos travaux de l'année sur le sujet.

- > **Par service**, nous entendons le terme générique qui dépasse la notion de secteur d'activités. Il concerne aujourd'hui toutes les entreprises, qu'elles soient d'origine industrielle, pure player du service ou issue du monde de la distribution.
- > **Par modèle économique**, nous entendons dans ce document la façon dont une organisation pense créer, produire et capturer la valeur et les représentations ou expériences sur lesquelles cette pensée est fondée.

Nous renvoyons nos lecteurs pour complément sur quelques unes de nos dernières publications intitulées : Politique d'externalisation ; Entreprises nouveaux leviers, nouvelles stratégies ; Croissance durable par le service ; Reconquérir le lien, qui abordent dans le détail certains éléments évoqués ici.

L'heure est à la révolution des entreprises par le service. Car il s'agit bien de la réinvention d'un monde où la puissance de l'échange et la force du contact par les applications du numérique et par les interactions humaines sont à la disposition de tous à un moment où nous devons construire pour les générations à venir une économie décarbonée.

La synthèse créative de la vague d'innovation considérable qui s'offre à nous prolonge de

longues années de recherche fondamentale, et d'applications technologiques avec l'internet et les sciences de l'information et de la communication, la mobilité, les nanotechnologies, les biotechnologies et les sciences cognitives... au regard des applications qui, en moins de 10 ans, sont capables de toucher un marché de masse, de créer des produits ou des services cultes, et de transformer la vie de milliards de gens. Ces innovations cristallisent l'esprit de notre époque pour longtemps.

En même temps, nous voyons bien apparaître ce qui caractérise cette ère nouvelle : **l'émergence d'un fonds commun de valeurs et d'attentes radicalement différentes dans la société** des pays développés, et en Europe en particulier, chacun de ces éléments affectant directement les modèles de business de services en place, et pouvant aussi constituer, seul ou maillé, le socle de nouveaux modèles de business de services solides pour le futur :

- > **Un nouveau regard sur la propriété**, remise en cause du consumérisme à outrance, au profit de la location en C to C (voitures, machines à laver, jardins...), du troc (vêtements, bijoux...), de l'échange non monétisé (couchsurfing...), ou du paiement à l'usage, pas plus (économie de la fonctionnalité...). C'est l'ère de la mise en commun et du partage, le « Co » est à l'honneur ;
- > **Une volonté de coopérer, de contribuer, de créer ensemble**, sans pour autant verser dans l'altruisme pur : 1 200 sites de crowdsourcing, des centaines de sites de financement collaboratif (crowdfunding), microcrédit, micro assurance... ;
- > **L'envie de récupérer, de recycler, de réutiliser**, avec la montée en puissance de l'économie circulaire... ne pas gâcher, économiser, ne pas jeter, pour une juste consommation... ;
- > **Des attentes fortes autour du « gratuit » (ou présenté comme tel) héritées de la liberté d'internet, et du low cost** qui réinvente l'analyse de la valeur issue de ces nouvelles attentes. Le low cost et ses dérivés bouleverse les secteurs traditionnels (transports, télécommunications, automobiles, assurances, ...).

Ainsi naissent de nouvelles valeurs partagées et fortes qui tendent à créer un ciment social qui va bien au-delà de l'échelle d'un pays. C'est la civilisation internet. Et **ces valeurs sont le fonds commun d'une nouvelle culture** - ou d'une nouvelle civilisation ? - ce que l'on partage avec chacun, quelle que soit son origine économique, politique, sociale ou géographique, et elles peuvent devenir un moteur d'action et d'engagement dans les comportements individuels ou managériaux. Ces valeurs transforment les écosystèmes des entreprises, et inspirent les visions et les stratégies les plus ambitieuses.

On peut mettre en exergue les valeurs qui se dégagent, telles que la **COOPERATION** : avec un rééquilibrage entre la performance individuelle et la performance collective, la déferlante du C to C, la contribution individuelle, le volontariat, le partage d'avis avec le plus grand nombre, la force de la recommandation, le besoin de confiance à retrouver partout ; la **MODERATION** : avec une forme de tempérance, un retour d'une certaine forme de frugalité, l'importance des comportements éco-responsables et « dé-carbonés » ; l'**AUTHENTICITE** : les marques qui ne sont pas transparentes et authentiques décrochent violemment, la recherche d'un équilibre entre les marques et les consommateurs (cas du retail, banque, alimentaire, énergie, ...) ; l'**OUVERTURE** : sur notre planète globale, dans une civilisation qui connecte à chaque instant des milliards d'êtres humains par les communications et les réseaux sociaux, l'ouverture aux autres, à ce qui se passe ailleurs est un moteur fort.

Dans cet environnement marqué par la révolution numérique de l'échange, les technologies de l'information et de la communication ne sont bien sûr pas en reste, elles sont les leviers concrets de cette transformation, et parfois même la raison première !

- > **Mobilité et hyper-connectivité**, avec des clients citoyens connectés en 24/7, « always on », le trafic données et vidéo qui explose, 50 milliards d'objets connectés en 2016, et 800 milliards de dollars qui seront investis par l'industrie des télécoms dans les infrastructures haut débit dans les 5 prochaines années... ;
- > **Relation en temps réel et nouvelle expérience clients**, avec les progrès considérables dans les capacités à aligner les ressources

de l'entreprise pour répondre en moins de 2 secondes à un événement client quelconque, le Business analytics haute performance, ou le Customer Intelligence ;

- > **Data, Big Data**, et le traitement exhaustif de toutes les données, pas seulement d'échantillons ou de moyennes, pour faire apparaître de nouvelles informations, corrélations, services... la donnée client devient un moteur de transformation et un enjeu de création de valeur pour qui la détient.
- > **Cloud, avec les Infrastructures, plateformes informatiques (invisible engines) et applications payées à l'usage**, et assurant un bénéfice client moderne : un continuum d'expérience sur tous supports, dans le monde entier, ainsi qu'une réallocation des investissements et une variabilité accrue des coûts recherchée par les entreprises.

Tout cela contribue à une évolution des acteurs, des lieux et des modèles de création de valeur. En même temps, **de nouveaux points de référence dans l'efficacité opérationnelle, encore inimaginables il y a 5 ou 10 ans rendent les services low cost accessibles au plus grand nombre.** Tourisme, voyage, culture, alimentation... dans un monde segmenté où le client dit low cost d'un jour ou d'un service peut devenir un client high value le lendemain pour un autre bien ou service.

Et le « gratuit » transforme lui aussi les règles du jeu... mais surtout transforme le client lui-même en produit à cibler grâce à ses propres données ! Après 50 ans de « shareholder value », **nous entrons dans l'époque de la shared value** : celles des entreprises qui contribuent à l'économie et à la société, résolument tournées vers l'avenir, bien gérées et rentables, et qui ont digéré les apports de la RSE et de l'économie sociale et solidaire. **Car la valeur économique restera bien créée par l'innovation pour les clients.** Après les entreprises en silos processées des années 80, et les entreprises matricielles automatisées par les ERP des années 90, voici les entreprises maillées, cellulaires, collaboratives, qui font corps avec leur écosystème, dans une relation plus équilibrée, mettant l'humain réellement au centre de leurs préoccupations, au service d'un écosystème de plus en plus large.

Quelques messages simples pour accompagner cette transformation.

L'entreprise se retrouve au milieu du gué, sur un carrefour d'orientations stratégiques et va devoir prendre le bon chemin. Pour se faire, il lui faut changer de paradigme et entre autres orientations :

> Remettre en lumière le rôle fondamental du dirigeant et des dirigeants. Ce sont eux qui passent à l'acte de la transformation. Eux qui prennent les risques, y compris financiers et qui doivent comprendre et faire comprendre à leurs actionnaires, capitalisme familial compris, que la rentabilité d'un remodelage ne se fera pas du jour au lendemain.

> Dégager l'horizon du temps de l'action. Une transformation de cette ampleur n'est pas un coup de court terme. Malgré la crise, il faut dégager le temps et réinvestir le long terme. Cela peut apparaître paradoxal dans le contexte de crise structurelle que nous connaissons, mais nous voyons bien en ce moment la force des entreprises qui sont soutenues par les détenteurs de leur capital. La transformation demande de la continuité, de la pérennité dans les messages et les actes et de la conviction. C'est une transformation en profondeur semblable au temps des labours.

> Analyser ce qui se passe ailleurs. Il est très pertinent voire évident de se comparer dans son secteur d'activité, mais aussi en dehors, et partout dans le monde. Capter ce qui se fait de bien, et de moins bien, auprès de ses partenaires, ses fournisseurs, concurrents... tout ce capital des parties prenantes, donnée essentielle qui alimentera la réflexion et confortera les décisions.

> Cultiver la pédagogie et le leadership. L'objectif de tout chef d'entreprise est d'améliorer sa rentabilité, de donner des marges de manœuvre à l'entreprise, et aussi, d'avoir des clients et des collaborateurs satisfaits de faire partie de l'aventure. Ce n'est pas un slogan mais bien une réalité managériale : dans une entreprise qui fonctionne bien, les employés sont potentiellement plus heureux d'y être, se sentent mieux valorisés, et ce sentiment de fierté d'appartenance contribuera à créer un cercle vertueux de l'entreprise avec ses parties prenantes.

> Affiner les approches stratégiques pour décrire l'économie d'une entreprise. Les stratégies évoluent au vu des zones de croissance hétérogènes et de la crise structurelle que nous connaissons. Se développer dans les pays matures pour y prendre une position très forte est aujourd'hui révolu, voire irréaliste. De fait, les entreprises n'hésitent plus à ciseler et segmenter leurs approches et à réallouer leurs ressources capacitaires pour sortir de certaines activités, en fonction de la croissance et de la maturité des pays. Sans rédiger un guide d'analyse stratégique, l'on souhaite ici apporter une synthèse par des mots clefs des apports utiles à l'analyse stratégique qui repose sur la mise en cohérence de quatre dimensions majeures que sont l'offre, le client, la viabilité et l'infrastructure.

L'analyse affinée des segments de clientèle

Tout part de la connaissance de ses clients, en B to C, en B to B, et leurs formules dérivées. Quels que soient les différents segments de clientèle ciblée l'entreprise, celles-ci sont en constante redécouverte des attentes réelles des clients. Beaucoup a été dit et fait mais les inflexions en cours remettent de plus en plus en cause les méthodes traditionnelles de connaissance et de segmentation des clients, en fonction des marchés, qu'ils soient de masse, de niches, segmentés, diversifiés, multilatéraux... L'entreprise réinterroge les relations qu'elle peut avoir avec chacun de ses segments de clients, que ce soit pour l'offre elle-même, les canaux de communication à privilégier, le type de relation souhaité et le prix que les clients consentiraient à payer pour lesdites offres.

La valeur proposée aux clients

Certains parleront de compétitivité hors prix. C'est la combinaison d'éléments quantitatifs (prix, indicateurs de performance...) et qualitatifs (réputation, nouveauté, statut conféré par la marque, ...) proposés aux segments de client.

La mise en cohérence des multiples canaux de la relation client

Quels sont les canaux privilégiés par nos clients pour promouvoir les nouveaux produits et services, pour leur permettre de les acheter, pour asseoir la performance des services après-vente. Comment les intégrer, les mettre en cohérence, les rentabiliser... Les services automatisés, l'e-business, le modèle de franchise, ... sont en effervescence continue.

La contribution des ressources clés

Quelles sont les ressources stratégiques à mobiliser pour porter les propositions de valeur et les valoriser (sans jeu de mots). La valorisation de son capital humain, du capital intellectuel et de ses notions de marque, brevets, droits d'auteurs, fichiers clients, ... sont autant d'objectifs à atteindre.

Les modèles de revenus

Quels sont les flux de trésorerie délivrés par chaque segment de clients et quelles sont leurs contributions au revenu global, quels sont les mécanismes de prix recherchés par les clients

(transaction, enchères, prix forfaitaire, yield, location ou usage, ...).

L'enjeu des partenariats externes

Entre autres dits stratégiques, est une question très largement débattue dans les entreprises, mais elle relève bien trop souvent de la seule logique de relation acheteur / fournisseur sans voir plus loin. La question plus innovante sur ce point concerne les flux de ressources entre partenaires, et le type de ressources que l'entreprise pourra mobiliser auprès de ses partenaires clefs et, plus globalement, la contribution de flux de revenus au revenu global.

Nos 10 questions stratégiques

Nous vous livrons les questions travaillées en commission qui ont servi de fil rouge des travaux de l'année. Elles serviront de cadrage à des réflexions internes.

1. En regard du modèle antérieur, pouvez-vous concrétiser en interne par un exemple ou une image ce qui vous permet de caractériser cette rupture de modèle économique ?
2. Quel est le niveau de partage et d'adhésion de votre analyse en interne ?
 - > Sujet stratégique traité et réservé au plus niveau
 - > Limité à la direction porteuse du projet de transformation
 - > Préoccupation des managers, lesquels (dirigeants d'entités, managers de managers)
 - > Autres
3. Si vous confirmez une problématique de révolution des business modèles et de transformation dans et par le service, comment l'expliquez-vous ?
 - > Quelles sont les grandes évolutions, sociétales, de marchés ou macroéconomiques, à l'origine de ce besoin ou de cette nécessité de transformation ?
 - > Et dans votre entreprise ? Quels facteurs exogènes (évolutions structurantes de votre environnement, réglementation / législation, comportements clients, ...) ?

Quels facteurs endogènes (rôle de l'actionnariat, évolutions des marchés, changement de gouvernance...)

4. Mesurez-vous et suivez-vous cette transformation ? Pouvez-vous nous apporter quelques indicateurs ou chiffres clefs qui alimentent votre analyse ? Les indicateurs sont-ils suivis en Comex et / ou en Conseil d'administration ?
5. Qui a suscité, et qui porte aujourd'hui, ces projets de transformation du modèle économique, en interne, en externe ?
6. Sur ce sujet de la transformation, avez-vous en exemple une ou plusieurs entreprise (s) de référence sur vos marchés ou hors marchés ?
7. Quels sont les impacts de ces transformations ? en termes de :
 - > Système de management et modes de fonctionnement
 - > Culture interne et valeurs
 - > Image et la relation de l'entreprise vis-à-vis des :
 - clients
 - salariés
 - prestataires et fournisseurs
 - partenaires et actionnaires
 - autres parties prenantes, à préciser
 - > Performance mesurée du service
 - > Résultats (financiers, non financiers) de l'entreprise

8. En quoi la personnalité du dirigeant, des membres du comité de direction, et de leurs styles de management ont-ils des répercussions ?
- > sur la culture d'entreprise
 - > sur la réussite de la transformation
9. Quelles conséquences de cette transformation par le service sur la valorisation financière de

l'entreprise ? Autrement dit, la transformation est-elle vendeuse auprès de la communauté financière dans son ensemble, et de votre actionariat ?

10. Pour préparer, accompagner et réussir la transformation, faut-il de nouveaux managers, un nouveau modèle de management, d'organisation, ... un modèle « idéal » d'entreprise ?

L'économie du service, un monde ouvert et international

Toutes les entreprises, petite moyenne et grande, sont concernées et impactées par la globalisation. La différenciation se fait sur de nouveaux critères plus qualitatifs liés à la compétitivité hors prix.

L'enjeu d'adaptation, de transmission et de diffusion des modèles est essentiel.

Le sujet de l'immédiateté de réaction couplée à la durabilité des visions des entreprises est vital.

Une forte disparité de développement économique est apparue, au-delà de la dichotomie fréquemment évoquée des pays émergents / pays développés. Les disparités se font aujourd'hui à l'intérieur même des zones géographiques évoquées et invitent à une segmentation affinée.

La crise implique autant qu'elle impacte les acteurs du financement de l'économie.

Un contexte de ruptures totales

S'adapter ou adopter... subir ou anticiper. Le volontarisme pertinent fera la différence.

Explosion de nouveaux services sous toutes leurs formes.

Penser les nouveaux usages et nouveaux services des numériques et de la mobilité, au-delà des

technologies. Le citoyen consommateur devient producteur de contenu et de valeur numérique.

La volonté de l'individu, du citoyen, de consommer mieux, autrement, dans une logique de responsabilité sociétale partagée.

Mutation des entreprises

Les frontières produits / services se déplacent, c'est l'exemple de l'économie de la fonctionnalité où tout est revisité.

Le service fait partie intrinsèque de l'offre, quelle qu'elle soit.

La conception des services vise la cohérence avec les expériences clients et les valeurs actuelles.

L'expérience client doit être au cœur de la vie des entreprises.

Le consommateur direct ou indirect, le C, est de plus fort et pris en compte par les entreprises en B to B / B to C / B to B to C / C to C / C to B to B.

La question du rapport entre le prix et la valeur « High value / low cost » est stratégique.

Le modèle économique du gratuit ou perçu comme tel

Rien n'est réellement gratuit ! Le défi du rapport prix / valeur perçue et réelle prend encore plus de

sens. Les offres dites gratuites se sont multipliées depuis une dizaine d'années à la faveur

essentiellement du développement de l'économie numérique. Le défi pour les entreprises étant d'inventer des modèles économiques viables qui leur permettent de proposer « la gratuité » tout en générant des revenus.

Certains de ces modèles reposent sur la publicité (Internet, IT, journaux gratuits, ...). L'offre attire des utilisateurs avec du contenu, des produits ou services gratuits et génère à côté des revenus en vendant de l'espace à des annonceurs. Il est à noter cependant qu'un flux importants d'utilisateurs ne suffit pas à garantir des revenus publicitaires conséquents

D'autres modèles dit « freemium » proposent des services de base gratuits avec des services premium en option. Dans ce modèle une base très importante de clients bénéficie d'une offre gratuite, sans engagements. Une proportion très faible de ces clients souscrit à un service dit premium payant. Ce sont ces services qui subventionnent les services gratuits. Le modèle skype basé sur une

technologie « peer to peer » génère une structure de coûts radicalement différentes des opérateurs traditionnels et offre un service premium « skype out » pour appeler les lignes fixes et portables à un prix très bon marché en particulier pour les communications internationales.

D'autres modèles enfin proposent une offre initiale très attractive, peu coûteuse ou gratuite engendrant des achats futurs récurrents de produits ou services induits. L'offre d'appel bien connue du marketing est ainsi revisitée.

L'offre initiale est proposée éventuellement à perte, le modèle générant des revenus sur des achats liés ultérieurs. Les exemples café, rasoir et lames, imprimantes à jet d'encre et consommables, téléphone gratuit et abonnement... en sont autant d'illustrations d'un type de modèle devenu très courant.

L'avenir nous dira si la création de valeur est au rendez-vous sur la durée.

La question du modèle économique ... en question

Eric Fimbel, conseiller scientifique de l'Institut Esprit Service, Professeur HDR Reims Management School, chercheur au LIRSA (CNAM Paris)

Le concept même de modèle est soumis à des compréhensions polymorphes et doit donc être clarifié. Il peut être envisagé comme une **icône**, une référence plus ou moins idéalisée voire fantasmée. Dans ce premier cas, la nature idéologique du modèle est patente. Le triple piège du mythe, du délire et du déni de réalité peut opérer. Le modèle peut être aussi la formalisation des facteurs qui structurent, organisent et améliorent la compréhension d'un phénomène, d'une situation voire d'une vision.

Le terme dérivé de **modélisation** est la traduction de cette seconde acception du modèle. Rechercher un modèle est à la fois le témoignage de la quête d'une sécurité que peut procurer une représentation formelle de notre confrontation à un avenir incertain, qu'il soit envisagé comme appétissant ou inquiétant. Cette perception du modèle porte l'espoir d'une plus ou moins forte mécanisation de la pensée et des représentations (cf. les matrices promues par nombre de cabinets de conseil), une déductibilité de l'avenir (cf. les extrapolations et les stratégies déduites), un risque d'aveuglement des signaux faibles ou émergents (cf. la notation « AAA » d'une banque quelques semaines avant son effondrement). Le modèle ressemble alors à un anxiolytique au service de la méthode Coué.

Le modèle peut enfin être envisagé comme un support à un échange, un débat entre parties prenantes à propos de la répartition des interactions entre ce qui nous semble du registre de la contrainte (facteurs influents et/ou agissants inévitables) et ce qui relève des leviers d'action identifiés comme accessibles et librement actionnables. Dans cette troisième perspective, la construction et la validation d'un modèle partagé deviennent un travail de ciment et de mobilisation collectifs autant sur les doutes, les incertitudes que sur le socle des convictions et analyses communes... bref, sur le fameux « champ des possibles ».

Cette troisième conception du modèle permet d'en faire, d'une part alors autant un **outil de confrontation** humble et ambitieuse des visions et projets avec les différentes représentations du « réel », et d'autre part un **dispositif de mobilisation** convergente des énergies. Se placer dans cette troisième perspective, c'est reconnaître l'intérêt autant que les limites de toute pensée et représentation individuelles, la complexité autant que la force d'une construction collective, la faiblesse conceptuelle, stratégique et opérationnelle de l'argument d'autorité. Un « modèle » imposé ne traduisant que la représentation d'un seul être humain, fut-il le dirigeant, deviendra un facteur de crispation plus qu'un facteur de mobilisation. Sur ce point, l'analyse comparée des cultures allemandes et françaises sont très révélatrices.

Interrogeons les défis pratiques que nous pose l'expression anglo-saxonne « business model », traduite en franco-québécois par « modèle d'affaires » et déformée autant que réduite par la traduction hexagonale du « modèle économique ». Le premier défi lancé par cette approche est la délimitation du **périmètre de validité** du modèle. Au-delà de quelles limites géographiques, culturelles, réglementaires, fiscales, sectorielles, concurrentielles ... les règles de fonctionnement qui structurent le modèle sont-elles sujettes à caution voire deviennent invalides ? A partir de quels seuils la stabilité de ces règles disparaît ? Sur quelles preuves reposent ces limites, ces seuils ? Il faut se souvenir des certitudes diffusées et partagées au sein du monde bancaire sur la protection offertes par les « barrières à l'entrée » que représentaient les investissements dans le réseau des agences physiques. Le second défi est l'identification, la sélection et l'ordonnement des **interactions et des interdépendances entre les variables** qui le structurent, et donc qui en conditionnent les résultats en nature et en intensité. Le troisième défi est la capacité de ceux qui ont porté et/ou validé le modèle à accepter les signaux faibles, émergents, paradoxaux qui questionnent voire remettent en question le modèle. Sans cette capacité, le modèle devient un dogme avec les valeurs bien connues du fondamentalisme : conservatisme, rigidité, déni de réalité. Les effets de cette dérive dogmatique sont l'isolement agressif qui n'empêche pas la menace existentielle, bien au contraire.

Ces défis étant identifiés, quels habits revêt cette idée de « business model » dans l'imaginaire managérial contemporain ? Pour le sculpteur qui veut modeler le matériau brut avec lequel il travaille, le modèle est une source d'inspiration, un stimulus intellectuel et émotionnel. Le modèle va l'emmener vers une représentation inédite du réel tel qu'il a le désir de le représenter. Le « modelleur », grâce à l'interaction entre son modèle et les contraintes et possibilités de ses habiletés techniques comme de celles du matériau, va aboutir à une œuvre originale. Seule cette originalité, cette singularité a un intérêt. Sans cette quête, l'artiste n'existe pas, il n'y a au mieux qu'un technicien-reproducteur, au pire un contrefacteur.

L'idée même de « business model » est donc, dès son origine, confrontée à l'idée que se fait l'entrepreneur de sa quête, de ses capacités à détenir la pertinence de la vision et la compréhension des contraintes et opportunités liées aux conditions concrètes de la réalisation. Au-delà des appétits et histoires personnelles, il est intéressant d'observer le poids des facteurs culturels sur ces questions. Les différences marquantes entre les managers de sociétés cotées et les dirigeants d'ETI non cotées, entre les dirigeants allemands et français sont riches d'enseignement. Aucun modèle d'affaires ne peut prétendre à une espèce d'objectivité de nature économique. Tout modèle d'affaires est porteur de valeurs individuelles et collectives. Le déni de cette prégnance est une pathologie qui combien aveuglement et arrogance.

Comment tirer parti positivement d'un « business model » crédible ? La crédibilité est donc associée à la confrontation du modèle avec les autres parties prenantes à la réussite ou à l'échec du projet entrepreneurial ou managérial et de la vision que le porte. Pour tirer un profit maximal et durable d'un « business model », le premier pas est l'identification non-censurée des parties prenantes avec lesquelles le « modèle d'affaires » entre en interaction, en tension voire en conflit. Sur ce plan, la cogestion à l'allemande est certainement une invitation à un modèle plus respectueux et plus équilibré, donc plus réaliste. **La coopération, dans et en-dehors des limites de l'entreprise, dans la pensée et la formalisation dynamiques d'un « business model » semble une des voies prometteuses bien que faiblement assimilées dans nos cultures et pratiques managériales françaises.**

La crise accélère la remise en cause des pratiques traditionnelles de relation client

- > Adaptation des offres aux niveaux estimés de besoin des clients, écoute précise des clients.
- > Démarche de chasse à la sur-qualité et surperformance.
- > Remise en cause de la sur-personnalisation.
- > Nécessité de retravailler sur les notions de prix, de bénéfiques clients et de création de valeur.
- > Nécessité de poursuivre l'industrialisation des services avec des seuils critiques d'accès aux marchés.

La transformation des modèles économiques dans et par le service vue par Orange

Jean-Philippe Vanot, DGA Qualité, responsabilité sociale d'entreprise, et expérience clients d'Orange

France Telecom Orange s'est toujours revendiquée comme une entreprise de service, le sujet est devenu de plus en plus important et complètement prioritaire maintenant. Nous sommes sur les notions de **«Always On»** c'est-à-dire que le client est en permanence connecté avec les services de l'entreprise, c'était bien moins le cas il y a dix ans quand les gens utilisaient le téléphone de temps en temps. Nous sommes **de moins en moins dans un marché d'acquisition et de plus en plus dans un marché de fidélisation**, ce qui veut dire que le combat pour la fidélisation et la satisfaction du client face à son opérateur de service devient rapidement crucial. Avant on pouvait se dire «on va acquérir de nouveaux clients», là maintenant ce qui devient fondamental c'est le **«Customer Lifetime Value»**, c'est le fait d'être une entreprise de services de référence, comme on disait il y a déjà 10 ans et comme on le dit maintenant de façon très forte qui devient l'enjeu crucial. On sait bien que l'entreprise qui réussira notamment en Europe est celle pour laquelle les clients sont particulièrement satisfaits de l'opérateur de services, et le recommanderont à leurs amis. **La relation de service devient fondamentale. C'est un sujet qui est global, permanent et fondamental et au cœur du programme Conquête 2015 que notre P-DG Stéphane Richard a lancé en 2010. Le ressenti du client face à cette permanence du service est prioritaire.**

A titre d'illustration, pour un client de l'offre de base mobile, le fait de pouvoir lui proposer de stocker dans nos réseaux son carnet d'adresse devient un atout extrêmement important. Malheureusement, perdre son mobile ça arrive. Mais perdre son mobile et tous ses contacts, c'est une catastrophe. Perdre son mobile avec un opérateur qui vous dit : pas de souci on vous fournit un nouveau téléphone et dedans on vous recharge vos contacts éventuellement vos photos etc., quand le client s'aperçoit de cela, il aura beaucoup plus tendance à rester chez nous. **C'est une couche application à très fort valeur ajoutée.** Cette vision customer lifetime, customer service, est traitée au plus haut niveau de l'entreprise, et déclinée, et le problème est d'en tirer toutes les conséquences pour passer de la conviction à son expression au quotidien. Par exemple, les attentes basiques d'un client sont d'être reconnu, de voir son problème pris en charge sans appeler de nombreuses fois... dans des entreprises comme les nôtres qui se sont constituées à partir de plusieurs entreprises, c'est très compliqué à faire.

Et ça, évidemment en termes de transformation de l'entreprise c'est considérable de par les outils à mettre en œuvre et les compétences des personnes à mobiliser. Je peux témoigner de la transformation complète de l'entreprise depuis deux ans. Illustration, l'indicateur de satisfaction clients est devenu un indicateur majeur, que ce soit pour les vendeurs, les équipes du service, les marketeurs, pour tous! Le client a des attentes vis-à-vis de **son offre**, il la veut facile à comprendre pour voir clairement le coût et l'avantage ; deuxième point, il recherche une qualité de service perçue à haut niveau, sans compromis et simple de fonctionnement ; et il veut des interactions avec nous qui se passent bien, donc il y a bien ces trois composantes. Et il y en a une quatrième qui est plus difficile à mesurer, et que l'on mesure quand même et **qui concerne la confiance globale** envers Orange.

Le client veut comprendre, et il ne veut pas qu'on lui dise des choses qui s'avèrent erronées, plus ou moins cachées. Cette dimension de compréhension et transparence est très important sachant que le client est de plus en plus informé et qu'il compare tout. Il fait plus confiance à des tiers qu'à l'entreprise elle-même, quelle qu'elle soit. **Le client fidèle veut qu'on le reconnaisse**. Les exigences du client tendent vers plus de transparence et plus de fidélisation, et ce n'est pas seulement dans les télécom... Après on commence à voir des attentes diffuses qui sont des attentes vis-à-vis d'entreprises socialement responsables, mais qui se traduisent simplement : lorsqu'un client a le choix entre deux entreprises offrant le même rapport qualité prix, il choisira l'entreprise socialement responsables. Par contre si la différence de prix est significative pour l'entreprise socialement responsable, ça ne suffira pas. Il n'y a pas encore de premium vert si j'ose dire, pas chiffré en tous cas, mais il regarde.

Dans les pays en développement, la différence de valeur est assez basique, elle se joue principalement sur la qualité de service, mais pas encore sur l'ampleur du service ! Par contre dans les pays les plus développés, les services sont plus sophistiqués, et on a un vrai problème de **perception des services** par le client. Par exemple, si en France on n'est pas capable d'expliquer à un client la différence, en termes de bénéfices pour lui, entre deux offres, il prendra la moins chère. On a un vrai enjeu qui est d'explicitier nos services et leurs bénéfices clients, de façon simple et compréhensible. Même sur le marché entreprises, nous avons constaté que nous avions un discours trop produit, et il nous a fallu mieux définir les bénéficiers clients et faire évoluer les discours des personnes en contact avec ces clients. Si vous expliquez en termes de bénéficiers clients, les gens achètent. Si vous leur expliquer Domino, 3G, Wifi ..., ça ne les intéresse pas. Ils disent que techniquement cela semble bien mais nous interrogent sur l'utilité. **La focalisation sur la proposition de valeur client est une grande transformation chez les opérateurs télécom, parce qu'évidemment il est beaucoup plus facile de parler le langage technique et de ses produits, que de parler le langage des clients.**

La transformation numérique réinvente la relation client à l'aune du service

Réseaux sociaux, marque, réputation, bouleversent la donne

Un enjeu majeur est aujourd'hui de ne pas « perdre » de contact client, quelle que soit la modalité de relation, tout en évitant de lui imposer le choix de l'entreprise et de s'introduire dans sa sphère privée.

Nous passons de la phase de mise en parallèle des anciens et nouveaux canaux à une intégration totale de ces canaux, où le mobile joue un rôle croissant au côté du point de vente, de l'agence, du site web, du centre de service virtuel, en multi-localisation. Le mobile permet d'accroître l'interactivité initiée sur le web 2.0 ou 3.0.

Il permet de gérer le temps différemment mieux que le PC.

Sa sécurisation en fait un outil de transaction à large spectre qui amplifie la création et l'échange de données.

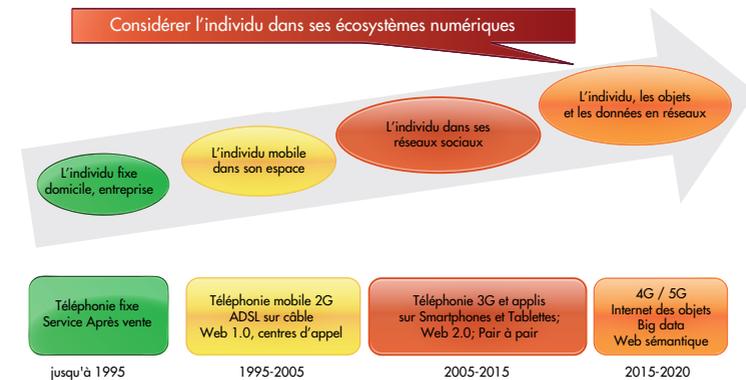
Cette numérisation de la vie quotidienne permet d'activer une réponse de l'entreprise en temps réel avec les avantages et les inconvénients que cela comporte. Le web bien pensé et bien piloté facilite l'accès direct et large auprès de prescripteurs, partenaires et clients potentiels, à l'échelle mondiale. L'échelle de temps, de nombre et d'espace change en profondeur. La relation client consiste alors à interagir avec un client, un partenaire ou prospect, partie prenante d'un vaste écosystème numérique d'individus, de données, et d'objets connectés, sur des réseaux sociaux et réseaux de confiance.

Et en 2020 ?

Les technologies du numérique ont un impact majeur sur l'entreprise, sa chaîne de valeur, le marketing, et la relation client. Au niveau de l'organisation, ces technologies font passer de l'entreprise matricielle « produits / marchés » à une Entreprise en réseau, voire virtualisée sur le Cloud. Au niveau du marketing, alors que le web 1.0 avait conservé la chaîne de valeur

traditionnelle « production > vente sur le web > livraison > service après vente », le web 2.0 a introduit la participation des clients à tous les niveaux de la chaîne de valeur, par la co-conception, la recommandation collaborative aux contacts sur les réseaux sociaux, et la notation du service.

Vision de l'Internet du futur par l'INRIA



Le Web 3.0 qui émerge actuellement, grâce au logiciel libre et aux standards ouverts du W3C, va permettre au marketing de s'appuyer sur l'immense masse de données de l'écosystème, données enrichies par l'analyse sémantique de

leur contexte. Ces technologies du big data et du web sémantique vont alimenter un « Digital marketing » qui va permettre une segmentation et un ciblage d'une finesse inconnue jusqu'à présent.

La prise en compte des évolutions profondes de la société dans la transformation des modèles d'entreprise

- > La citoyenneté, le développement durable, la responsabilité sociétale, sont aujourd'hui des valeurs majeures portées par les populations et par ricochet incitent les entreprises à y travailler.
- > Retour à la valeur intrinsèque du produit et service.
- > Besoins plus tournés vers l'usage que la propriété.

- > Le poids de la réduction de la dette pèse au niveau état, des entreprises et des consommateurs, baisse du niveau de vie, raréfaction des moyens de financement.
- > Croissance du monde du rêve et des mondes virtuels.
- > L'évolution de la relation du client à la marque, le besoin de transparence et de reconnaissance, la montée des exigences clients.

Le service est le moteur de la transformation

Le modèle d'affaires du service, réponse à la création de valeur ou au manque de valeur

Deux dynamiques justifient la réinvention des business modèles par le service : la volonté – ou la nécessité – de créer de nouveaux champs de création de valeur, ce qui est plutôt le « courant aspirant » créé par un manque d'offre de service, de nouvelles aspirations des citoyens consommateurs ou une carence sociétale. Cette dernière loi, qui avait favorisé l'émergence de grandes enseignes de service dans les années 70 en lien avec l'évolution des mentalités, se trouve aujourd'hui confirmée, par exemple dans le domaine des services à forte composante relationnelle (au sens qualitatif de la relation).

Dans une société où l'hyper communication, l'automatisation générale des services et la recherche permanente de vitesse d'exécution dans les prestations ont paradoxalement appauvri le sentiment d'avoir des relations de qualité avec autrui, tous les services qui favorisent la relation entre les personnes sont promis à un fort développement. Citons par exemple les restaurants à thème où se retrouver entre personnes partageant les mêmes centres d'intérêt est aussi sinon plus important que ce qu'on va manger, les sites de mise en relation (Meetic né en France), l'immense éventail de l'offre exponentielle des réseaux sociaux, les services à la personne où la relation avec les clients est souvent aussi importante que la prestation elle-même...

La démarche Ambition Client de la RATP

Elisabeth Mathieu, responsable de l'unité Relation et service client au Département Commercial

Dans un marché mondial des transports publics de plus en plus concurrentiel et face aux exigences croissantes des clients et des autorités organisatrices des transports, le groupe RATP fait du service une priorité. C'est par la qualité de son service que la RATP veut être choisie et se distinguer de ses concurrents.

Dans ce contexte de transformation par le service, la démarche Ambition Client vise à déployer la stratégie de service du groupe RATP. Elle concerne les services associés à la production du transport que sont l'accueil et l'information des clients, l'orientation dans les espaces, l'accès aux titres de transport, les services offerts dans les espaces, et la relation avec les agents en direct ou à distance. Cette démarche comporte deux projets menés conjointement : le RATPServicelab et l'Académie RATP du service.

Ambition Client vise à valoriser le service en montrant ce que la RATP met en œuvre pour faciliter le quotidien et améliorer la qualité de vie de ses clients. En agissant sur les trois composantes clés du service, les agents, les espaces et les services, elle permet une mise en scène du service et contribue ainsi à améliorer la perception par les clients de la présence et de la disponibilité des agents.

Les enjeux de la démarche Ambition Client sont multiples et complémentaires :

- > Rendre visible le savoir-faire de la RATP auprès des clients et augmenter leur satisfaction,
- > Donner un vrai sens aux métiers de service dans les espaces,
- > Contribuer à faire du service un véritable atout de différenciation dans le cadre des réponses aux appels d'offres, notamment dans la perspective d'être choisi pour exploiter les lignes du Grand Paris Express.

La promesse de service (« Faciliter le quotidien et améliorer la qualité de vie ») doit être incarnée par des agents de plus en plus engagés et proactifs pour porter les 4 valeurs clés du service du groupe RATP : proximité, simplicité, esprit de service, innovation.

RATPServicelab est une méthode de co-construction du service associant les agents, leur encadrement et les clients. Cette démarche collective vise à définir et à tester des façons de rendre le service, ainsi que des actions et des postures de service attendues pour que l'expérience client soit réussie en toutes circonstances.

Elle consiste à identifier les « moments de vérité » du service issus du parcours client, déterminants dans la perception du service par le client et pour sa satisfaction, à élaborer des « rituels de service », actes et postures qui rendent visible le service, incarnent la marque RATP et renvoient une image de professionnalisme (par exemple : « Bonjour, je peux vous aider ? », « A votre service, au revoir »). Elle s'appuie sur le principe de la symétrie des attentions, la qualité de la relation entre l'agent et son manager étant une condition essentielle à la réussite de la relation entre l'agent et le client.

Les expérimentations sont en marche depuis 2011 avec la mise en place de trois « maisons témoins » dans trois gares du RER (Denfert-Rochereau, Nogent-sur-Marne et Palaiseau-Villebon).

Les agents en contact avec les clients sont accompagnés afin de favoriser un changement de posture orienté vers la proactivité (aller au-devant des clients et venir en aide à ceux qui en ont besoin). La mise en valeur du service rendu par les agents est également obtenue par l'affichage de signes visibles dans les espaces. Enfin, ces sites expérimentaux offrent des services innovants destinés à faciliter les déplacements des voyageurs, à l'exemple des bornes visiophoniques, actuellement testées à Denfert-Rochereau et à Porte de Versailles, qui permettent aux clients d'entrer en contact avec un conseiller du Service clientèle pour obtenir une information ou un conseil. Pour les agents en contact avec les clients, un test consistant à les doter d'outils mobiles leur permettant de mieux renseigner les clients est actuellement en cours.

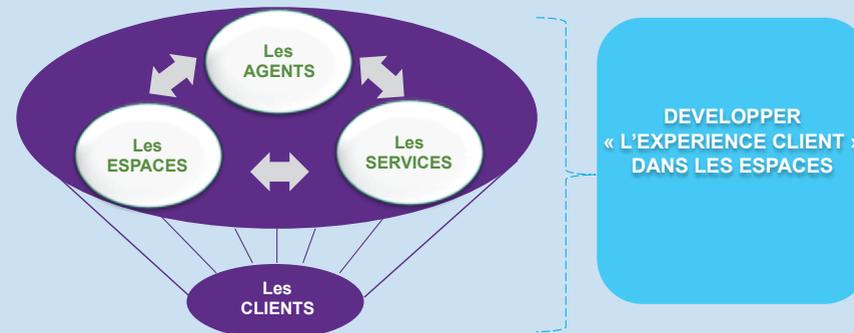
A partir de 2013, l'enjeu est de passer du « RATP Service Lab » au « RATPService ». L'Académie RATP du service a été mise en place en 2012. Destinée à l'ensemble des salariés du Groupe, elle a pour missions d'accompagner l'évolution des métiers des agents en contact avec les clients par le développement de leurs compétences, de diffuser la culture du service et de faire évoluer les cultures managériales pour la satisfaction des clients et des agents.

Chiffres-clés du Groupe RATP

- > 4,57 milliards de chiffre d'affaires
- > 5^{ème} acteur mondial de transport public
- > 56 000 salariés
- > 12 millions de personnes transportées chaque jour dans le monde
- > 3 milliards de voyages par an sur les réseaux RATP en Ile-de-France

La démarche Ambition client et les 3 composantes du service

- Une promesse de service : « Faciliter le quotidien de nos clients, améliorer la qualité de vie »
- 4 valeurs du service : Proximité, Simplicité, Esprit de service, Innovation
- Des preuves concrètes du service qui s'appuient sur :



La réinvention des business modèles par le service est un défi majeur d'innovation

Le déploiement de la transformation repose souvent sur l'agilité des organisations qui permet de compenser le manque de base clientèle du départ. Les nouveaux modèles économiques sont obtenus par une nouvelle approche de faire et de faire faire. On le voit dans le facilities management, l'énergie, l'informatique, les télécommunications, l'édition, la distribution, l'assurance, le conseil, ... tout est rapidement remis en cause par des nouveaux acteurs qui donnent le tempo des grandes ruptures observées dans de nombreux secteurs d'activité.

Cette transformation nous fait aussi voir que les concurrents d'aujourd'hui ne sont pas forcément ceux de demain : on parlait de communautés, d'esprit communautaire : comment on capte les attentes de nos clients autour des communautés d'intérêts qu'ils peuvent avoir.

Ne nous méprenons pas : le défi de la réinvention des business modèles à l'ère du service est loin d'être un simple défi d'adaptation à la nouvelle donne. Parions même que beaucoup de ceux qui se contenteront de s'adapter ne survivront pas à la période qui s'ouvre devant nous.

Réinventer les business modèles à l'ère du service est beaucoup plus largement un défi d'innovation d'une ampleur inouïe. On peut en effet observer qu'inventer de nouveaux services comme on inventait de nouveaux produits ne suffit plus à créer la valeur requise pour compenser la perte de valeur liée à la banalisation de l'offre de produits.

La première source d'imagination et d'invention est désormais le client, doté de multiples moyens d'exprimer, de concevoir et d'évaluer l'expérience de ses rêves. La notion d'« expérience client » ne peut être réduite à un slogan. Elle induit, pour toute entreprise qui cherche à se différencier dans l'esprit du client, qu'il soit consommateur

particulier ou professionnel, un basculement dans la sphère du client, une connaissance de son univers et souvent, la délégation large au client de la production d'idées, dans une relation de confiance, de convivialité et de co-innovation qui s'apparente à celle d'un véritable jeu. C'est ce qu'a compris Google en s'inspirant de la théorie du jeu de Luis von Ahn, professeur à l'université Carnegie Mellon. Innover par et avec les clients est non seulement bien plus porteur d'idées neuves, mais bien plus rapide et économique.

Le coût de cette nouvelle approche, qui peut donner le vertige aux esprits classiques, est d'abord psychologique. Elle exige d'investir une nouvelle dimension, celle du design de l'expérience client, où la perception, les émotions, les choix rationnels, les affects et les sensations forment un tout indissociable, y compris dans le B to B, comme l'ont démontré de nombreux travaux de recherche en gestion des 10 dernières années.

La révolution de l'innovation de service, c'est donc de penser « l'entreprise chez le client », mutation dopée par la puissance de déplacement des centres de gravité qu'offrent l'Internet relationnel (2.0), l'Internet des objets (les objets communicants au domicile des clients seront des acteurs du service dans des domaines de plus en plus larges), le développement du fameux « Cloud » ce nuage de potentialités de services à valeur ajoutée qui enveloppe désormais la planète, la puissance et la simplification d'usage des applications numériques créatives et l'essor de l'économie de la contribution (non plus quelques centres de production qui diffusent à travers des réseaux à sens unique, mais une infinité de centres de création et d'échange porteurs de leurs idées, avis et, de plus en plus souvent, productions locales créant leurs propres circuits dans les autoroutes de l'économie globale).

La transformation du modèle de business reproductible partout dans le monde, mais soumis à des contraintes et opportunités d'écosystèmes

> Nécessite d'une vision et d'une gestion à long terme, de la pérennité de l'actionariat et des décisions (gestion patrimoniale / gestion financière).

> Prise en compte de la valeur économique et de celle perçue du temps et dimension réseau intimement liées.

- > L'immédiateté devient la norme, dans tous les domaines. Aujourd'hui, un problème de réseau, amplifié sur le net, doit être réglé tout de suite.
- > L'immédiateté de la réponse implique d'être perpétuellement connecté ; présent, sur les

réseaux sociaux : il « faut être » sur Facebook, sur LinkedIn, sur Twitter, sur Viadeo...

- > Gestion de l'ensemble des acteurs de l'écosystème de l'entreprise et nécessité d'embarquer et protéger son écosystème permettant de délivrer le service.

La culture de service, l'esprit de service, une valeur / un enjeu sous-estimé et de plus en plus différenciant

L'accès à l'information, les sites de comparaison de données et l'expertise croissante du consommateur (salarié, fournisseur, partenaire, distributeur du service...) ont modelé une culture d'exigence forte, en tout lieu et en tout temps, qui est aujourd'hui incontournable. Le souci de transparence, d'immédiateté, de respect des engagements annoncés, de performance du service est la donne des marchés actuels. Le client préférera à la limite un service moins dimensionné, moins ambitieux, moins innovant peut-être, mais dont la promesse sera tenue.

Cela conduit à une culture d'ouverture et un besoin de confiance entre l'ensemble des acteurs qu'ils soient internes ou non à l'entreprise, et une culture qui va vers plus de réalisation, de tenue des engagements, dans un monde qui longtemps a été organisé de manière très traditionnelle et hiérarchique : moins de silos, une très grande transparence, une capacité à travailler ensemble, et à partager l'information pertinente, une plus grande ouverture, c'est juste fondamental.

La culture de service va bien au delà de la technologie qui est un levier et non une finalité.

L'Esprit de Service : levier de la transformation de service du Groupe La Poste.

Xavier Quérat-Hément directeur de la qualité du Groupe La Poste

Avec la transformation des grands groupes industriels, la logique service s'impose. Mais désormais, ce dernier se copie tout autant que le produit et la différenciation tient plus à la relation qu'au service seul.

L'enjeu dès lors est de déployer un dispositif de management en accord avec ce constat : orienter le leadership de l'entreprise sur la relation. C'est le choix effectué par le Groupe La Poste dans son projet Ambition 2015 : devenir « un groupe leader européen de services de proximité multi métiers, multi canal dans la logistique légère, le Courrier, le Colis et l'Express et les services bancaires et financiers, fondés sur l'excellence de la relation de service et la confiance ».

L'écoute et la co-construction, fondements de l'esprit de service, au cœur des engagements clients

La confiance est la signature de la marque La Poste et la composante clé de la relation de service. Pour maintenir et renforcer cette relation de confiance, le Groupe La Poste a mis en œuvre dès 2009 une politique volontariste, unique parmi les grands opérateurs postaux, de prise d'engagements client. Ces engagements, co-construits avec toutes les parties prenantes, portent sur les principaux irritants des clients : la réduction de l'attente en bureaux de poste, la distribution du courrier, le traitement des réclamations et l'information des clients.

Les résultats en terme de tenue des engagements ont été particulièrement positifs et en progression de 2009 à 2012. Mi 2012, l'attente en bureau de poste est désormais réduite à 1,49 minute pour retirer ou déposer les courriers et colis. Les engagements liés à la distribution du Courrier sont tenus à plus de 95 % (avec un dédommagement automatique du client en cas de non-respect).

Sur la base d'un référentiel d'engagements de service co-construit avec les clients, les associations de consommateurs et les postiers, L'Enseigne La Poste aura certifié AFNOR « Engagements de service » plus de 1200 bureaux de poste fin 2012, devenant ainsi le plus vaste réseau d'agences certifiées « Engagements de service » d'Europe.

La simplification de la relation et l'innovation de service

L'innovation de service ne consiste pas seulement dans le lancement de nouvelles offres de solutions. Elle consiste également dans le développement de nouveaux modes de relation. Cette dimension est essentielle dans la transformation de La Poste.

Pour faciliter la relation avec ses clients grand public et répondre aux nouvelles pratiques de consommation, La Poste a créé le Service Consommateurs Multicanal du Groupe. Celui-ci offre aux clients un accès à tous les services de La Poste grâce à un numéro court unique et non surtaxé (le 3631), à un espace consommateurs mis en valeur sur la page d'accueil du portail Internet du Groupe (www.laposte.fr) et à une adresse postale unique : SERVICE CONSOMMATEURS 99999 LAPOSTE.

Les volumes de fréquentation reflètent le succès de ce service qui vient répondre à une véritable attente des consommateurs de La Poste. Le 3631 accueille plus de 8 millions d'appels par an, près de 125 000 visiteurs uniques consultent chaque mois l'espace service consommateurs sur internet et plus de 25 000 formulaires de réclamation papier sont transmis au service consommateurs par courrier. Fin 2011, le service consommateurs du Groupe a obtenu la certification NF SERVICE « Centre de Relation Clients ».

Aujourd'hui, la relation client est développée au travers des réseaux sociaux, avec la prise en charge des demandes clients par les téléconseillers du Service Consommateurs.

Développer l'esprit de service : les valeurs ... et la valeur jusque dans les gestes et le sourire

Jamais la relation d'un client à une marque n'est aussi intense que lorsque celle-ci parvient à traduire ses valeurs dans l'expérience client, au travers de comportements et attitudes clés. A La Poste, ces attitudes ont été définies avec les postiers et les clients. Elles prennent appui sur les valeurs de La Poste. Elles sont organisées autour des attitudes liées à l'accueil (aller au-devant du client avec enthousiasme et sourire), à l'écoute (empathie, reformulation) et à l'efficacité (personnalisation du service, engagement sur le résultat).

L'esprit de service se présente comme un modèle systémique qui intègre toutes les dimensions de la relation de service : avec le client, entre managers et collaborateurs, entre services. En déclinant attitudes et comportements clés dans chacune de ces dimensions, le modèle esprit de service met en avant la force fédératrice de la symétrie des attentions. Ainsi, à titre d'exemple, la direction de L'Enseigne La Poste a mis en place une démarche d'écoute et de traitement des irritants opérationnels – dysfonctionnements remontés par les responsables de bureaux de poste - au même titre que la démarche des irritants clients sur laquelle est fondée la politique d'engagements clients. Chaque mois, le COMEX de L'Enseigne analyse les principaux irritants opérationnels et s'engage sur leur traitement. De même, l'innovation participative et les réseaux d'échanges de savoirs (tel le « RERS » à la Direction du Courrier) constituent des leviers permettant au manager de développer et de valoriser l'initiative et la créativité de ses équipes.

Toutes les ressources de l'accompagnement du changement sont mobilisées pour déployer l'esprit de service : 111 000 formations à l'esprit de service ont été délivrées en 2011, tous les cadres stratégiques nouvellement promus suivent un module dédié d'1,5 journée au management de l'esprit de service, des ateliers « esprit de service » sont organisés au siège comme dans les centres de distribution du Courrier ou les bureaux de poste et des conférences sont organisées en territoires pour approfondir le sujet avec d'autres entreprises et des universitaires.

L'ambition et les efforts entrepris par La Poste sur la modernisation de la relation client ont été salués récemment : La Poste a en effet obtenu le premier prix du podium de la relation client dans la catégorie Entreprises de services. Cette reconnaissance a été accordée par les meilleurs juges qui soient en la matière : les consommateurs eux-mêmes !

Vers une économie de l'émotion, ou la rupture des modèles économiques par et dans le service

Benoît Meyronin, professeur à Grenoble Ecole de Management, directeur associé de l'Académie du Service

Il est coutumier de parler d'une « économie des services » pour qualifier notre économie très largement dominée par les activités tertiaires, qu'il s'agisse de mesurer son PIB ou la création d'emplois. Pour autant, une question de notre temps demeure celle de la « période transitoire » chère à Jean Fourastié : comment accompagner la transformation d'un système économique encore très fortement marqué dans sa culture (industrielle et techniciste, avec ses modes de fonctionnement très normatifs, processés, centralisés...) par l'imaginaire hérité de la Révolution Industrielle (la figure de l'ingénieur, celle de la Manufacture, etc.) ? Le sociologue Jean Viard faisait ainsi remarquer, dans un ouvrage récent, combien nous vivions une période charnière, celle d'un « basculement

imaginaire et ludique du territoire de la nation, basculement au moins aussi puissant que celui qui attirera les hommes vers les mines – et les usines ». Dans son analyse, il vise très explicitement les enjeux associés au développement du tourisme urbain, d'une économie résidentielle et des loisirs qui fait donc la part belle aux services.

Oui mais... Force est de constater que notre culture économique fonde encore très largement la création de valeur sur des logiques de produits et des logiques technologiques. Si des géants mondiaux tels que Michelin ou Renault ont saisi la révolution servicielle en développant, pour le premier, des offres de « serduits » autour du Fleet Management et, pour le second, en concevant une gamme entière de véhicules électriques et les services associés, nombre d'industriels n'ont pas encore pleinement engagé leur révolution culturelle. Ils se vivent encore et se pensent donc toujours comme des « industriels » dont le support créateur de valeur demeure leurs produits, les services intervenant dans un second temps pour accompagner leur vente, en prolonger la vie ou encore en faciliter l'accessibilité (financière notamment). Ils ont encore du mal à appréhender leur métier sous un angle radicalement différent, celui des modes de vie et de la manière d'y ancrer des solutions qui associent étroitement des services et des produits, pensés comme tels dès la phase de conception. Des modes de vie qui font que l'enjeu d'une offre est bien, in fine, de s'adresser à des femmes et à des hommes qui ont besoin de se loger, de se mouvoir, de communiquer, de se nourrir, d'apprendre, de se divertir, etc. Qu'il y ait une composante « produit » à cela est souvent nécessaire, mais ce n'est plus suffisant.

En effet, les modèles économiques gagnants, et ceux de Nespresso et d'Apple en sont des témoignages éloquentes, sont ceux qui raisonnent non plus seulement en termes de services et d'usages (un produit, finalement, n'a jamais eu d'autre fonction que de permettre un usage : se déplacer dans le cas d'une automobile), mais qui conditionnent le développement des nouveaux produits à un environnement de services, de contenus et d'affects particulièrement cohérent et signifiant. Avant cela, Nestlé produisait et commercialisait des paquets de café, tandis qu'Apple concevait et distribuait des ordinateurs. Dans les deux cas, la finalité relève aujourd'hui d'autres paramètres que la simple utilisation d'un produit : la dégustation d'un bon expresso (une dose d'hédonisme, donc) doublée d'une satisfaction symbolique forte (le standing de la marque et l'élégance de ses produits au design soigné) versus une relation au monde médiatisée par de multiples services et contenus qui nous accompagnent dans nos moments de vie (nos déplacements notamment) et nous permettent de garder le lien avec nos communautés. Il ne s'agit plus de « machines à café » ou de « téléphones », mais d'émotions et de sensations, d'instantanés vécus seul ou en « tribus », bref, de la vie et de la manière qu'ont ces entreprises d'y occuper une place si singulière pour faire en sorte que ce moment existe tel qu'il existe (partager un café ou une photo et l'émotion liée avec un proche). **Comme le souligne très justement J. Viard, « la vie est bien d'abord affaire de récits et affections ». A nos industriels d'en bien saisir tout le sens et toute la portée.**

L'économie qui se profile est donc bien une économie de l'émotion, de la même façon que les villes ou plus globalement les destinations touristiques qui nous attirent sont celles qui éveillent chez nous un désir de les connaître ou de les revoir. Industriels et territoires ont, de ce point de vue, un même enjeu à relever : sortir d'une vision purement fonctionnelle (la ville sert à habiter, l'auto à rouler...) de leur vocation pour entrer pleinement dans cette économie qui laisse la part belle à l'imaginaire, à l'esthétique, à l'hédonisme et aux affects, au travers d'univers de consommation évocateurs, tout à la fois puissamment virtuels (symboliques et/ou médiatisés par le web) et tout aussi puissamment ancrés (les Apple Store et les boutiques Nespresso, d'un côté, les villes et leurs musées, leurs festivals, etc., de l'autre).

In fine, qu'il s'agisse d'attirer des habitants, des visiteurs, des patients ou des clients, tous les acteurs sont confrontés au même problème : rendre leur offre plus émotionnelle que celle de leurs concurrents. Lorsque le Centre Hospitalier de Villefranche-sur-Saône investit le terrain de l'urbanisme hospitalier et revisite les standards ineptes de la chambre et du couloir d'hôpital, on se situe bien à ce niveau de jeu ; lorsque Lyon Parc Auto conçoit et exploite des parcs de stationnement dont l'expérience sensorielle est sans équivalent, on se situe au même niveau de jeu. Mais **cela implique de « casser les codes », de changer les règles**, et ce n'est pas facile, à l'hôpital public comme chez un industriel ou un exploitant de parcs de stationnement. D'imaginer, comme l'écrit F. Martin-Juchat, la forme de « valeur ajoutée affective » qui fera de son serduit le « doudou » dont tout le monde rêve...

Dans ce contexte, est-il incongru de parler de retour sur investissement ? L'émotion, en d'autres termes, est-elle rentable ? Elle l'est au moins pour deux raisons : d'abord, parce qu'elle répond tout simplement à un vrai besoin – et non à une simple attente : le besoin de reconnaissance, celui qui consiste à nous entourer de beaux objets et/ou à être (bien) reçus dans le cadre d'une expérience client élégante.

Apple et Nespresso jouent sur ces deux leviers. Cela leur permet de légitimer des niveaux de prix élevés. Ensuite, parce que ces modèles économiques sont une opportunité pour créer de nouveaux standards : ils ont ouvert de nouveaux marchés et de nombreux concurrents marchent aujourd'hui sur leurs pas. Ces deux marques ont l'une et l'autre cherché, fondamentalement, à sortir de la spirale de la « commodification » (ce que sont devenus les PC et le kilo de café) et, partant, de nouvelles manières de créer de la valeur perçue. Elles y sont parvenues en ancrant leurs offres dans un paradigme radicalement nouveau pour les industriels qu'elles étaient. Mais les places qu'elles ont su prendre l'une et l'autre dans notre imaginaire dépassent de très loin la conception d'un nouveau smartphone ou celle d'une capsule révolutionnaire... **L'émotion ne fait donc pas seulement « vendre », elle est un formidable vecteur de transformation pour notre économie.**

La transformation par le service chez Sodexo

Nicolas Thomazo, directeur général administrations centrales

Chiffres clés du groupe Sodexo : Chiffre d'affaire : 18 Mds €, 420 000 salariés, 80 pays

Persuadé que la qualité de vie participe au progrès des individus et à la performance des organisations, Sodexo invente un nouveau secteur d'activité : les solutions de qualité de vie.

Nous voulons être le partenaire stratégique de nos clients, en offrant une offre globale unique sur le marché. Cette transformation est portée par la direction générale. Elle implique des évolutions importantes dans l'organisation et surtout les comportements et attitudes des collaborateurs. Pour cela, depuis plus de deux ans, une communication, des formations, des benchmarks internes sont organisés pour mettre en œuvre cette évolution dans la façon de présenter, vendre et réaliser nos métiers.

Il s'agit d'une (r)évolution culturelle importante, toujours en cours de déploiement, avec déjà des succès importants, mais surtout une reconnaissance par le marché de notre légitimité à nous présenter comme un expert de la qualité de vie.

Ce nouveau positionnement s'appuie sur les **fondamentaux de l'entreprise** depuis sa création en 1966 par Pierre Bellon. Cette évolution du positionnement nous amène à faire évoluer la relation commerciale avec nos clients. Tout d'abord, notre approche de l'écoute, de la compréhension de nos clients pour proposer des solutions de services **créant de la valeur**.

Ce savoir-faire va progresser dans le temps et est basé sur notre capacité à :

- > Savoir questionner nos clients pour **identifier** les objectifs de qualité de vie et de performance de leur propre organisation
- > **Mesurer et coordonner** l'atteinte de ces objectifs avec des indicateurs pertinents
- > **Proposer et mettre en œuvre** des activités complémentaires permettant d'augmenter leurs bénéfices et d'accroître leur performance.
- > On peut définir cette nouvelle relation commerciale grâce au schéma cidessous :

	AVANT	APRÈS
Besoins clients & Cahier des charges	Définis par le client	Co-définis en s'appuyant sur notre expertise
Ce que nous faisons	Mise à disposition de moyens pour réaliser une activité ou fournir un service	Focalisation sur l'atteinte d'un résultat directement lié aux objectifs du client
Structure des contrats	Pris indexé sur coûts / Forfait Bonus / Pénalités (liés à la performance)	Pris indexé sur la valeur créée
Perception du client	Un opérateur	Un partenaire stratégique

Le pilotage de la transformation est un vecteur de performance et de création de valeur sur la durée. Comme toute autre source de revenus et de profits, le service nécessite un pilotage à travers deux types d'indicateurs permettant la mesure de performance opérationnelle et le suivi de création de valeur pour l'entreprise dans le temps. Ces deux types d'indicateurs se distinguent par leur nature et les moyens mis en œuvre pour le suivi des indicateurs classiques de mesure de performance industrielle.

Les indicateurs de mesure de performance opérationnelle d'un service incluent des indicateurs globaux, tels que l'indice de satisfaction clients, ou particuliers, tels que les mesures d'exécution d'un contrat à base d'engagement de niveau de services : les « Key Performance Indicators » (KPI) associés au « Service Level Agreement » (SLA). Même si certains indicateurs sont déjà là (cela fait 15 ans que l'on mesure la satisfaction clients, que l'on cherche à l'améliorer, etc.), le choix d'indicateurs de mesure (KPI) s'enrichissent pour s'orienter vers la transformation des modèles économiques visant un partage des risques et des gains entre le client et le prestataire de services engagés ensemble sur des contrats pluriannuels. **Quand on passe d'un modèle d'indemnisation traditionnel à un modèle de prestation de service bien géré, on constate une amélioration de la satisfaction clients au long de la prestation.**

Alors que d'un point de vue chef de projet, directeur de programme, ces indicateurs sont tout à fait indispensables, ils diffèrent de ceux nécessaires à la direction générale et au directeur financier pour mesurer la création de valeur du service pour l'organisation, et identifier les leviers permettant l'amélioration de la contribution du service dans le temps. Toute la difficulté consiste à traduire les indicateurs de performance en indicateurs de pilotage interne du service permettant aussi des prises de décision efficaces. Parmi les indicateurs de « pilotage du service », on retrouve les indicateurs classiques :

- > Chiffre d'affaires, marge brute, marge opérationnelle
- > Taux de retour sur capital investi

- > Taux de charge, taux d'activité sur contrat des personnels
- > Carnet de commande
- > Part des revenus liés à des contrats pluriannuels
- > % des revenus affectés à la R&D services, à de l'investissement (CAPEX)
- > Montant des revenus d'activités non-services induits directement ou indirectement par l'activité service (effet pull-through des services sur les produits)

Néanmoins, les difficultés existent quand l'organisation de service doit définir des indicateurs nouveaux :

- > Comment mesurer le ROCE dans le cadre de retour intangible comme par exemple l'effet sur la marque induit par l'investissement sur les réseaux sociaux – cf. Lego, BMW, compagnies aériennes... ?
- > Les services nécessitent de la R&D et de l'investissement amorti sur du long terme et sur plusieurs clients : comment déterminer le juste prix d'un nouveau service sans faire porter tout l'investissement nécessaire à son développement par le premier client ?
- > Comment les entreprises « industrielles » en mutation de modèle économique par le service pourront arbitrer et financer l'innovation services par rapport au modèle classique de l'innovation « produit » plus tangible par sa nature, et dont l'investissement peut être protégé sous forme de propriété industrielle ?

Clairement, **ces questions doivent faire l'objet d'une réflexion en profondeur au sein de l'organisation pour traduire un réel plan stratégique d'adaptation au nouveau modèle économique.** Faut de quoi, l'organisation prendrait le risque de rester suiveur et de perdre ses positions sur le marché à moyen terme.

Rupture, transformation, évolution, ... des modèles, des marchés, des offres au sein du Groupe AXA

Pascal Buffard, président Axa Group Solutions, président du CIGREF

Nous avons une vision claire des enjeux que représente la transformation numérique. En ce qui concerne la prise de conscience des dirigeants, le chemin est déjà fait, et le « digital multi-accès » est un élément incontournable de notre stratégie. En termes de déploiement, cela se fait de manière progressive, comme c'est le cas de beaucoup de grandes entreprises qui sont « encombrées » par un certain nombre d'actifs existants qu'il n'est pas aisé de faire évoluer. Il y a dix ans, on ne l'appelait pas encore la transformation numérique, mais elle avait déjà été engagée dans la vente, dans les services, et la délivrance de ces services. Dans notre métier, nous gérons les conséquences pécuniaires de certains événements de la vie des individus et des entreprises. Il y a quelques années on remboursait à postériori, après expertises et processus parfois longs. On indemnisait des préjudices subis. Nous œuvrons désormais à la prise en charge des difficultés rencontrées par nos clients. Par exemple, en cas de « sinistre » accident, collision, dégât matériel, ... nous avons pris un chemin radicalement différent pour prendre en charge à la source le problème du client. Avec les centres de service virtuels, en multi-localisation, la technologie permet grâce à la digitalisation d'acheminer tous les flux, e-mails, fax, téléphones, ... vers un chargé de clientèle compétent et disponible pour traiter efficacement le problème du client et activer la prestation de service prévue à son contrat. Par exemple, acheminer un véhicule de remplacement, récupérer le véhicule endommagé, le faire réparer, et le ramener ensuite à l'endroit souhaité par le client. C'est un exemple micro très précis de déploiement mais je pense qu'il illustre bien l'ampleur du changement qui est en cours.

L'entreprise est largement sortie de ses frontières, et elle est de plus en plus orientée satisfaction clients, et prise en compte de ses vrais besoins, et pas de ses besoins supposés. Nous avons une stratégie qui, compte tenu de l'évolution de l'économie mondiale et de la crise, s'est déplacée. Il y a 10 ans notre stratégie était de nous développer dans les pays matures pour y prendre une position forte ; aujourd'hui, l'approche s'est affinée. Nous sommes sortis de certains pays matures, afin de redéployer notre capital dans des régions ou sur des segments présentant de meilleures opportunités de croissance pour nous, tout en répondant aux besoins de nos clients.

Nous évoluons aussi avec la demande. Tout cela est accompagné d'un souci d'efficacité partout, qui contribue à améliorer notre compétitivité.

Les deux piliers fondamentaux de cette stratégie sont **les clients et la culture** car cette transformation va bien au delà de la technologie, des processus, des organisations. C'est une question de culture, d'attitude, de comportements, de compréhension et de prise en compte de ces comportements dans le but de convaincre et de faire adhérer plus que d'imposer, c'est fondamental ! Il s'agit bien d'une relation plus équilibrée. Le monde est de plus en plus global, de plus en plus ouvert, avec une très forte interpénétration de la sphère privée et de la sphère professionnelle. L'IPAD par exemple appartient à son utilisateur, mais pour autant, il est connecté au SI de l'entreprise, c'est vraiment du Bring Your Own Device ! Cette opportunité conduit à une culture d'ouverture et de confiance accrue entre l'ensemble des acteurs internes ou non à l'entreprise, et à un plus grand respect des engagements pris. Dans un monde qui a été organisé de manière très traditionnelle et hiérarchique : **moins de silos, une grande transparence, une capacité à travailler ensemble, et à partager l'information pertinente, une plus grande ouverture, c'est juste fondamental.**

On affiche d'ailleurs la volonté attachée à la marque : être disponibles, fiables et attentionnés, et en interne, on a cette culture la du « TRUST AND ACHIEVEMENT », c'est-à-dire la « confiance et la réalisation » ! C'est un des piliers de la stratégie du groupe, comme le « focus client ». **Donc c'est bien sur ce sujet de la réalisation de la promesse qu'on assiste à la transformation du modèle d'affaires.** Cette transformation s'appuie sur trois leviers complémentaires que sont les partenariats nouveaux en matière de distribution et de délivrance du service, des processus complètement rénovés et des attitudes vis-à-vis des demandes des clients très différentes de ce qu'elles étaient.

Nous sommes un groupe international, présent sur différentes régions, ce qui nous permet d'exporter des bonnes pratiques d'une géographie à l'autre dès que cela s'avère pertinent. Cela est particulièrement utile pour un groupe comme le nôtre qui a été construit par intégration de sociétés d'origines très différentes. Les P&L étant

placés sous la responsabilité des entités géographiques, nous sommes dans une démarche où nous essayons de promouvoir les bonnes pratiques et de convaincre, dans l'intérêt du développement des parts de marchés locales et des résultats locaux.

Une stratégie numérique englobe l'ensemble des éléments du business modèle, y compris la construction et l'évolution des offres. Cette transformation numérique nous montre également que les concurrents que nous avons aujourd'hui ne sont pas forcément ceux de demain. Quid par exemple des nouveaux acteurs comme Google ou les réseaux sociaux dont l'usage s'est accéléré ? On parle de communautés, d'esprit communautaire : la façon dont on capte les attentes de nos clients autour de leurs communautés d'intérêts est déterminante. On n'a pas attendu le numérique pour faire cela, mais le numérique le facilite grandement.

Sur ces nouveaux modèles de business, la tendance des consommateurs, des clients, des citoyens, est à la gratuité (perçue) ou au paiement du minimum, voire de l'usage... En assurance automobile, c'est ce que l'on appelle le « Pay As You Drive ». On s'intéresse à ce paiement à l'usage, selon la formule « dès que je conduis je paie, dès que je ne conduis plus je ne paie plus », même si le modèle est un peu complexe à mettre en œuvre. Nous avons développé il y a quelques années une assurance où la prime est fonction du nombre de kilomètres parcourus. On a donc des offres segmentées en fonction de l'usage. Nous avons fait de même dans le B to B avec la gestion des flottes de véhicules, car les entreprises voyaient là un moyen de réduire leurs risques, donc leurs primes. L'assurance se situant au bout de la chaîne de valeur - c'est-à-dire que quand vous achetez une voiture, vous ne pensez pas de prime abord à la manière de l'assurer - de facto, l'enjeu est de savoir comment remonter dans la chaîne de valeur, ou comment nouer des partenariats amont pour ne pas être exclus du marché.

Il est urgent dans nos grandes entreprises de prendre conscience de ces évolutions et de se donner les moyens de déployer ces nouvelles approches adaptées de façon significative ! Face à l'accélération de ces attentes et de ces usages, nous avons intérêt à bouger vite !

Entre les attentes économiques du client, de performance et de disponibilité des utilisateurs, et de rentabilité de l'industriel, les services remodelent EADS

Renate Wolf, Senior Vice President, Service Development, EADS.

Qu'il s'agisse du service « Flysmart with Airbus on iPad » récemment lancé pour les avions Airbus, des solutions Airbus « Flight Hour Service » pour l'A380 ou encore des modifications avion, de la gestion de pièces détachées et des services de formation des pilotes, EADS se remodèle à travers son offre enrichie de services à valeur ajoutée allant bien au-delà du « support après-vente » traditionnellement dû au client. L'adaptation permanente aux besoins du marché d'un industriel tel qu'EADS passe inmanquablement par le service. A travers quelques exemples :

En combinant sa parfaite connaissance de l'aéronautique à un réel savoir-faire de l'ingénierie financière et juridique propre à la mise en œuvre de contrats de prestation de services complexes, EADS s'est transformé en prestataire de services au sein de l'ensemble de ses divisions. Par exemple, Cassidian est l'un des leaders européens dans les services de formation des pilotes grâce à Cassidian Aviation Training Services qui a remporté auprès de l'Armée de l'Air française trois contrats d'externalisation de la formation des pilotes à Cognac (2006), à Avord (2011) et à Salon-de-Provence (2012). Ainsi, à Cognac, Cassidian est le responsable du soutien de la formation des pilotes et maintient en condition opérationnelle les outils (avions et simulateur de vol) de l'Ecole de formation et de pilotage de l'Armée de l'Air, qui a conservé le volet pédagogie en vol dispensée par des officiers pilotes. Les chiffres publiés par la commission de la Défense nationale à l'Assemblée Nationale et un audit de la Cour des comptes publié l'an dernier attestent que les objectifs ont été dépassés, puisque l'objectif d'économies budgétaires était de 20% et nous en sommes à 28% aujourd'hui. Dans le même temps, par la mise en place de nouveaux processus et méthodes, Cassidian apporte un niveau de disponibilité de la flotte d'avions supérieur à celui initialement exigé (99% vs. 90%-95%) tout en répondant aux besoins en terme de souplesse, de réactivité et de modernité des équipements. A travers un pilotage régulier de la performance opérationnelle, financière et de la valeur ainsi créé chez nos clients par le service, EADS remodèle son positionnement, passant de fournisseur de moyen à un réel partenaire de services s'engageant sur les résultats opérationnels et financiers de nos clients.

La transformation par le service au sein d'EADS se traduit également par le souci permanent de développer et d'introduire de nouveaux outils et procédures pour améliorer l'exploitation et l'utilisation de nos solutions. Par exemple, Airbus devient en juillet 2012 le premier avionneur à proposer directement sur iPad les programmes de calcul de performances de son module « FlySmart with Airbus » (EFB) utilisé par les pilotes en préparation et pendant chaque vol. Les compagnies peuvent télécharger, à partir de l'App Store, les premières applications du portefeuille EFB « FlySmart with Airbus ». Fidèle à sa volonté d'innovation technologique, Airbus a développé des solutions EFB pour iPad, afin de proposer aux compagnies aériennes une alternative aux appareils EFB fonctionnant avec des systèmes d'exploitation sur PC. De plus, pour intégrer le logiciel EFB d'Airbus au système d'exploitation iOS, Airbus a travaillé en étroite collaboration avec des experts de l'aviation et de ces technologies durant la phase de conception et de développement. Grâce aux applications « FlySmart with Airbus » sur iPad, les pilotes pourront réaliser des calculs de performance et consulter les manuels d'exploitation d'Airbus à partir d'un appareil léger et maniable. Airbus, principal avionneur mondial produisant les appareils les plus modernes et les plus efficaces dans toutes les catégories, de la famille monocouloir A320 au plus gros avion du monde, l'A380, intègre dans son modèle économique les innovations de services et d'applications portées par les nouvelles technologies tout au long du cycle de vie de ses avions.

Autre exemple de transformation par le service, Airbus élargit son portefeuille clients grâce à son offre de services étendus, notamment avec les « Flight Hour Services (FHS) » customisés (service de maintenance à l'heure de vol). Airbus fournit aux compagnies aériennes une solution sur mesure assurant la disponibilité des LRU (« Line Replaceable Unit »), éléments réparables et déposables de l'avion. Au travers de cette solution, Airbus s'engage sur une mise à disposition des LRUs critiques sur site ainsi qu'un réapprovisionnement à partir de « pools » régionaux, incluant également des services de logistique et engineering associés. Le service FHS peut également proposer une garantie de disponibilité avion, en étendant son scope avec des solutions engineering et de maintenance, au travers du « FHS-TSP Tailored Support Package ».

En s'appuyant sur son système mondial de référence dédié aux services clients, le portefeuille FHS d'Airbus couvre un grand nombre d'appareils parmi lesquels des A330, A340 et A380 pour des clients répartis sur tous les continents, tous bénéficiant d'une efficacité opérationnelle remarquable. Développer une offre élargie de services avec engagement de performance contribue ainsi largement au succès commercial des avions Airbus. Et permet également de sécuriser une activité sur plusieurs années en complément de la vente d'avions. C'est pour ces raisons que le service revêt un enjeu stratégique majeur pour EADS.

Clairement, l'avantage concurrentiel d'un industriel sur le long terme passe par une parfaite connaissance de ses clients, de ses marchés et le service est le moyen d'en anticiper les attentes ! Chez EADS, le service apporte non seulement de la valeur à nos clients mais permet d'anticiper et d'alimenter notre processus interne d'innovation. Face à l'émergence rapide de nouveaux acteurs, le service fait désormais partie intégrante du cœur de métier d'EADS, par sa contribution directe et indirecte à la performance de notre groupe.

L'impact d'une approche service sur le modèle économique de l'entreprise et de son écosystème

François Meyer, directeur des achats groupe de RFF

Pivot du système ferroviaire français, Réseau Ferré de France développe, modernise et commercialise l'accès au réseau ferré dans une logique de solidarité du territoire aux échelles européenne, nationale et régionale. Deuxième investisseur public français, comptant 1 410 collaborateurs pour un chiffre d'affaires de 5 milliards d'euros en 2011, RFF pilote un plan de modernisation du réseau sans précédent de 13 milliards d'euros sur la période de 2008 - 2015.

La mission et les métiers de RFF ont largement évolué depuis sa création : créé initialement pour porter les investissements liés au réseau ferroviaire, puis pour développer de nouvelles infrastructures, RFF inscrit désormais la logique de service au cœur de son projet d'entreprise. L'EPIC se positionne aujourd'hui comme un fournisseur de service qui vend l'usage de « sillons » au sens large, ces derniers incluant les infrastructures, les terrains attenants,

les réseaux d'information associés (fibre, système d'information) et l'ensemble des services connexes (prévisions, service aux opérateurs, ...). Ceci se décline dans le plan stratégique de l'entreprise autour des missions suivantes : organiser toutes les circulations, augmenter le potentiel d'attractivité du réseau, financer durablement, développer de nouvelles lignes ferroviaires, optimiser les biens fonciers.

Pour porter cette évolution, une nouvelle organisation a été mise en place il y a quelques mois, restructurant l'ensemble des activités autour du processus de planification de l'utilisation du réseau, et mettant ainsi le client au centre du dispositif.

Cette politique a un impact fort pour la direction des achats et induit de nouvelles pratiques.

Un premier exemple en est les grands projets de Partenariat public-privé. Ces projets sont aujourd'hui menés dans une optique différente, aussi bien en termes d'objectifs du projet que de critères de sélection des prestataires. Pour les grands travaux, le volet construction n'est plus l'élément central du dossier. La clé de voûte est plutôt l'impact sur la disponibilité du réseau, afin de minimiser l'impact sur les opérateurs. De même les compétences recherchées chez les partenaires/fournisseurs sont beaucoup plus larges qu'une simple maîtrise d'œuvre technique : capacité de financement, partage des risques, capacité à valoriser l'actif, ... Ceci n'a pas impliqué un changement de partenaires - les partenaires actuels maîtrisant les spécificités du monde ferroviaire - mais ces derniers ont dû s'adapter à ces nouvelles demandes.

La même logique prévaut pour les dossiers immobiliers : RFF attend désormais de ses partenaires qu'ils l'accompagnent dans la valorisation des terrains disponibles à travers des programmes à forte valeur ajoutée. A ce titre les étapes de consultation sont clés afin de fédérer l'ensemble des parties prenantes impactées par l'arrivée ou le départ du train (associations, pouvoirs publics, ...) et ainsi initier de nouvelles initiatives autour des projets d'infrastructure et maximiser les retombées économiques, sociales et sociétales.

Une seconde illustration en est les prestations liées au système d'information. Conscients de l'importance des ces réseaux d'information dans l'offre de valeur de RFF, les Achats cherchent à bâtir de nouvelles approches. Le recours accru aux centres de service est une première étape. L'objectif à terme est d'obtenir une contribution significative des SSII partenaires dans la valorisation des réseaux et le développement de nouveaux usages (nature des informations, disponibilité, granularité, enrichissement, ...).

Ainsi cette évolution de RFF et sa recherche permanente de valorisation de ses assets illustrent comment l'approche service peut impacter fortement les modèles économiques de l'entreprise et de son écosystème.

L'entreprise remodelée par le service vue par Cofely Services GDF SUEZ

Entretien Catherine Ricou, directeur marketing Cofely Services, GDF SUEZ

Cofely Services est un bon exemple d'entreprise remodelée par le service comme l'indique le titre de la publication. En quelques mots, Cofely Services, filiale de la branche énergie services de GDF SUEZ, offre à ses clients issus du tertiaire, de l'industrie, des collectivités, des solutions d'optimisation des usages énergétiques, associant une meilleure gestion des énergies et leur réduction des impacts environnementaux. Nous sommes aujourd'hui un acteur majeur des services en efficacité énergétique et environnementale, avec en illustration quelques chiffres clés : 12 500 collaborateurs ; 2,7 Md de chiffre d'affaires, 140 millions de m² gérés, 57 agences et filiales en France.

Notre enjeu de transformation est de mettre en cohérence tout un écosystème de services, et ce dans un contexte de zapping client que nous rencontrons tous aujourd'hui. Pour cela, nous concevons des services dits fidélisant. Le contexte économique intensifie les niveaux d'attentes des clients qu'ils soient acteurs publics ou entreprises industrielles et de services, et leurs exigences en terme de transparence contractuelle.

Cette évolution des marchés a incité l'entreprise à afficher encore plus de convictions fortes portées par les collaborateurs et par la culture d'entreprise : l'engagement de résultats dans la durée, la relation partenariale fondée sur la confiance et la transparence, le professionnalisme et le sens du service de nos équipes, avec bien sur fortement ancré aujourd'hui, le développement durable comme ambition quotidienne.

L'enjeu de l'innovation dans le service est un défi auquel nous souhaitons répondre. En premier lieu, les innovations sur les modèles économiques et sur les contrats, à savoir passer de la logique de moyens à celle de résultats avec des indicateurs de performance associés, travailler les sujets du financement de long terme via les partenariats publics-privés, ou la question de la réversibilité contractuelle. La méthode s'industrialise mais la dimension au cas par cas demeure.

En second lieu, les innovations liées à l'ingénierie des services, dans un esprit de co-conception et de co-développement des offres avec nos clients. De nouvelles formes d'organisation et de partenariats sont envisageables avec des services intégrés bénéficiant à plusieurs clients dans une logique d'économie circulaire. Ce qui est récent et surtout en pleine mutation, concerne l'usage important des NTIC pour la gestion et le pilotage des services. A titre d'exemples des projets de JV sur le web pour la mise en œuvre de services liés au smart metering & pilotage énergétique, la mise à disposition des données contractuelles dématérialisées au travers d'extranet clients, le data management, le reporting des plans de progrès via les solutions WEB, ... Autant de nouvelles possibilités de données accès aux clients au suivi de ses services.

Enfin, les innovations managériales et sociales qui sont d'autant plus importantes que l'entreprise doit gérer des reprises de personnel et ainsi intégrer au mieux ces nouveaux collaborateurs dans le cadre d'une politique rigoureuse d'accompagnement du changement. L'Institut des métiers de Cofely Services, en charge de la formation continue des collaborateurs, en est un élément de réponse.

Cette richesse d'opportunités mixant les services dits traditionnels et les NTIC nous donne de véritables opportunités d'innovations dans le domaine des services. La recherche de création de valeur, environnementale, sociale et économique, dans les services, dans une logique permanente de partenariat permet d'écrire de belles histoires avec nos clients.

Perspectives

Les pages qui précèdent soulignent la nécessité stratégique pour les entreprises de conduire régulièrement une révision et un bilan de leurs modèles économiques. La « surveillance » et le suivi sont donc des actes de management importants pour permettre aux équipes dirigeantes d'évaluer leurs prises de position sur les marchés, d'anticiper et a minima de réagir vite et bien pour s'adapter aux nombreux défis extérieurs auxquelles l'entreprise doit faire face.

Ce bilan régulier pourra déboucher sur des ajustements, des améliorations du modèle, des innovations, des cohabitations de modèles et préparer l'avenir en testant des modèles nouveaux.

Analyser l'économie de son entreprise c'est aussi lui donner les moyens de prendre la mesure de cette accélération extraordinaire des enjeux et d'identifier les problèmes suffisamment tôt pour lui permettre de mieux affronter l'incertitude et la complexification des paysages économiques, financiers, sociaux, sociétaux et environnementaux.

Notre postulat est que l'entreprise remodelée par le service mettra en cohérence modèle économique et stratégie, ADN et valeurs, leadership et vision de long terme de ses dirigeants, fondamentaux managériaux, engagement et performance des hommes et des femmes... tous ces ingrédients indispensables à sa pérennité et à sa vitalité, en Europe et dans le monde.

De nombreux contributeurs ont nourri, par leur contenu et leur diversité, cette publication. Celle-ci est le résultat des travaux de l'année 2012 pour la Commission Croissance durable par le service, une des dix commissions de l'Institut Esprit Service. Les apports de chacun ont pris la forme d'entretiens, d'auditions en commissions, de tribunes écrites, d'échanges en commission. Chacun a apporté sa pierre à un édifice (re)modelé en continu. Nous les remercions.

- > Marc Alaurant, LASER
- > Jean-Paul Alibert, HP
- > Jean-Louis Blanc, GDF SUEZ
- > Bruno Blanc-Fontenille, IGREC
- > Christian Boghos, MANPOWERGROUP
- > Pascal Buffard, AXA et CIGREF
- > Cédric Castro, MOBILITAS
- > Raphaël Colas, LA POSTE
- > Yann Coléou, GROUPE KORIAN
- > Eric Fimbel, REIMS MANAGEMENT SCHOOL
- > Thierry Flajoliet, Business IT Group
- > Hervé Frapsauce, MMA et INSTITUT ESPRIT SERVICE
- > José Frère, COFELY SERVICES GDF SUEZ
- > Sophie Galoo, ADP
- > Daniel Garouste, DCNS
- > Jean-Jacques Gressier, ACADEMIE DU SERVICE
- > Marc d'Haultfoeuille, NORTON ROSE
- > Gérald Karsenti, HP
- > Vannina Kellersohn, ORANGE
- > Christophe Krausch, SNCF
- > Thierry Lafitte, CAPGEMINI
- > Annie Lagrange, RATP
- > Philippe Lemoine, LASER
- > Catherine Livernet, BUY.O
- > Pascal Loudet, VINCI FACILITIES
- > Elisabeth Mathieu, RATP
- > Christian Mayeur, ENTREPART
- > Cécile Mérine SWISS LIFE
- > François Meyer, RFF
- > Benoît Meyronin, GRENOBLE ECOLE DE MANAGEMENT et ACADEMIE DU SERVICE
- > Patrick Miliotis, INSTITUT ESPRIT SERVICE
- > Arnaud Muller, COMPASS GROUP
- > Jean-François Munier, GDF SUEZ
- > Bernard Odier, INRIA et W3C
- > Jean-Pierre Plonquet, SWISS LIFE
- > Xavier Quérat-Hément, LA POSTE
- > Fabrice Reynaud, ERNST & YOUNG ADVISORY
- > Catherine Ricou, COFELY SERVICES GDF SUEZ
- > Thierry Rousseau, Ex-président d'entreprise
- > Eric Sarrat, GT LOGISTICS
- > Patrick Sitbon, THALES
- > Fabienne Speck, AEROPORTS DE PARIS
- > Frédéric Sutter, EADS FRANCE
- > Denis Szkobel, EXPRIMM BOUYGUES
- > Alain Taieb, MOBILITAS
- > Dario Tarantelli, EKARA
- > Alain Tedaldi, INSTITUT ESPRIT SERVICE
- > Alain Thibault, BERNARD JULHIET
- > Nicolas Thomazo, SODEXO
- > Jean-Philippe Vanot, ORANGE
- > Antoine Vivien, HP
- > Renate Wolf, EADS

Association loi de 1901, think tank créé par le MEDEF,
l'Institut Esprit Service (IES) réunit les directions générales de
sociétés (Grands comptes et entreprises patrimoniales)
et organisations de tous secteurs d'activités.

Sa mission principale est le **développement, dans le privé
comme le public, de réflexions, méthodes et outils de management
du service**. Il a une vocation particulière à travailler au rapprochement
du secteur public et des entreprises privées.

Près de 400 dirigeants d'entreprises et du secteur public
contribuent aux travaux.