

Dumez Hervé (2008) "L'innovation dans les services associés au produit. Le cas de l'appel d'urgence", notes du séminaire de Sylvain Lenfle, 15 mai 2008, *Le Libellio d'Aegis*, volume 4, n° 2, été-automne, pp. 46-50

---

## Sommaire

**1**

Il n'y a d'économie qu'aux marges

*M. Callon*

**19**

Norberto Bobbio, la règle au cœur de la démocratie

*J. Bastianutti*

**28**

Bréviaire wittgensteinien à l'usage des doctorants (et chercheurs)

*H. Dumez*

**36**

À propos de la notion de situation de gestion

Séminaire avec B. Journé & N. Raulet-Croset

*H. Dumez*

**40**

Méthodologie : la notion de "template"

*H. Dumez & E. Rigaud*

**46**

L'innovation dans les services associés au produit. Le cas de l'appel d'urgence

Séminaire avec S. Lenfle

*H. Dumez*

**50**

Qu'est-ce qu'un instrument ?

**54**

Prochain séminaire AEGIS

Les autres articles de ce numéro & des numéros antérieurs sont téléchargeables à l'adresse :

<http://erg.polytechnique.fr/v2/aegis.html#libellio>

---

## L'innovation dans les services associés au produit. Le cas de l'appel d'urgence

Sylvain Lenfle est intervenu, dans le cadre des séminaire AEGIS,  
le 15 mai 2008

L'approche que nous avons suivie est plutôt micro, et centrée sur le thème de l'innovation (conception, gestion de projet). Généralement, les travaux sur l'innovation portent sur des biens physiques (disons, 95%). Mais il y a néanmoins des travaux sur le domaine des services. Le poids des services est considéré comme grandissant, le thème de l'innovation dans ce domaine existe, donne lieu à des travaux, mais reste malgré tout très minoritaire. Il s'agit d'un paradoxe car, de plus en plus, les industriels disent ne plus vendre des produits, mais des « solutions » (Arcelor, par exemple, dit vendre des « solutions acier » plutôt que de l'acier) : dans la concurrence, les industriels se différencient par les services offerts aux clients. Les fabricants d'automobile font de plus en plus de marge sur les services financiers.

Sur le plan théorique, il est intéressant de se demander si ce qui a été dit sur l'innovation dans les produits est transposable ou non, si oui dans quelles conditions.

La question qui m'intéresse est : quelles sont les méthodes qui existent pour gérer l'innovation dans les services ?

Nous avons essayé d'élaborer un modèle de conception dans les services à partir d'un travail de terrain mené chez un constructeur automobile. Le terrain était constitué par les services télématiques. On est là dans un cadre typique d'un couple produit/service, dominé par le produit. Les constructeurs ont vendu du service au client depuis très longtemps (Citroën fait du service financier depuis les années 20) mais cette tendance se renforce : le client paie un pack de service mobilité.

Qu'est-ce que les services télématiques ? Le dépannage et l'aide d'urgence, l'aide à la mobilité (navigation et info-traffic), la communication (téléphonie, mails, visio conférence, vidéo) et les loisirs (*infotainment* : réservation, shopping en ligne, jeux, etc.). Cela se traduit par des systèmes de plus en plus compliqués. La tendance s'est affirmée depuis une dizaine d'années. General Motors a été pionnier avec Onstar. Personne ne sait si Onstar est rentable. D'autres ont connu des échecs retentissants. On est dans un cas typique d'innovation dans lequel ni les valeurs d'usages, ni les compétences nécessaires ne sont définies.

Notre projet a été de construire un cadre intégrateur en mobilisant à la fois la littérature existante sur l'innovation dans les services (voir Lenfle, 2005) et la théorie C/K proposée par Hatchuel & Weil (2002). Cette dernière théorie montre que tout processus de conception suppose de raisonner sur les concepts (on veut faire un bateau qui vole), au niveau générique et en les spécifiant progressivement.

En parallèle, il faut travailler sur les connaissances. Déclinons : qu'est-ce qu'un concept de service et de quels types de connaissances a-t-on besoin ?

Le problème a alors été de spécifier les variables de conception d'un service. Elles sont au nombre de 6 : un usage et des usagers visés, un produit support, un contrat, un processus de front-office, une infrastructure de back-office (interne ou sous-traitée), un modèle économique de financement du service.

A partir de ces variables, on peut essayer de caractériser l'innovation. On peut aussi essayer de spécifier le processus d'exploration des relations entre concept et connaissances.

Si l'on revient aux services télématiques, on peut essayer de montrer qu'il s'agit d'une rupture majeure sur les six variables. L'intérêt de la théorie C/K est de forcer à construire un arbre de conception avec toutes ses branches, au lieu de se concentrer d'emblée sur une ligne d'embranchement.

Exemple : le service d'appel d'urgence localisé. On propose au client un service d'urgence ou de dépannage localisé. En cas de problème, on sait où est le véhicule et on organise les secours. Ce type de service constitue une innovation de rupture. Il faut former le client, disposer d'un équipement assez sophistiqué (par exemple, la localisation de l'accident ne suffit pas, il faut savoir dans quelle direction il allait, notamment sur autoroute), il faut une plate-forme de secours. Le back-office est extrêmement compliqué, généralement. La nature du contrat, la manière de vendre le service, le financement du service posent eux aussi des problèmes complexes.

L'étude du processus de conception met en évidence l'amplitude des problèmes (c'était une première en terme de conception d'un service). Il a fallu imaginer notamment des parcours clients (comment vendre le service au client ?). L'acte de vente est en effet très compliqué. L'équipe projet a été phagocytée par la dimension technique. Par ailleurs, l'équipe-projet ne savait pas du tout comment fonctionnaient les concessions. Le choix fait est que le service est gratuit : le client achète simplement le matériel embarqué en tant qu'option et signe le contrat.

Nous avons suivi trois indicateurs. Le taux de fiabilité, le taux de souscription et le taux de mise en main. La fiabilité a bien progressé et atteint le taux de 95% prévu. Le taux de souscription est assez faible et stable.

Le processus de conception a visiblement été incomplet. Notamment, il n'y a pas eu de prototype. Navigo montre, par contraste, qu'on peut tester des services. Dans l'automobile, pour la conception des produits, on a réussi à intégrer les usines dans le processus. Ici, les vendeurs n'ont pas été intégrés et cela a été une erreur. Mais, on apprend. Sachant qu'un vendeur est saturé sur le plan cognitif et qu'il est difficile de lui proposer de nouveaux services à vendre, surtout si la vente est compliquée. Une autre stratégie est sans doute possible, qui repose sur l'idée du learning by using (Rosenberg). Pour découvrir la valeur d'usage, il faut utiliser. Donc, c'est une hypothèse que nous faisons, il y a une stratégie à avoir pour changer la nature de l'après-vente, inventer une après-vente intelligente.

## DISCUSSION

**Question :** *Ce que tu décris est très intéressant, notamment sur la question : quel est le domaine d'innovation que se permettent les industriels ? Il y a quelque chose d'assez surprenant dans le cas. Les industriels butent sur des choses que d'autres savent faire, maîtrisent bien. Il y a un côté naïf du cas.*

**Sylvain Lenfle :** Le cas montre bien que l'innovation est une notion très subjective. Le constructeur peut voir comme une innovation quelque chose qui est parfaitement maîtrisé par AXA depuis des années. Cela étant, la plate-forme d'assistance a été sous-traitée à un expert de l'assistance, et même pour cette dernière, c'était une innovation.

**Question :** *Mais pourquoi ne va-t-on pas voir celui qui sait ?*

**S. Lenfle :** Il faut tenir compte du temps. On est là entre 2001 et 2004. Premier point. Second point, pour aller voir celui qui sait, il faut avoir une idée claire de ce qu'on veut faire. Or, ce n'est pas le cas. On a là beaucoup de partenaires, au moins quatre (gestion des SMS –acheminement et analyse–, gestion des secours).

**Question :** *Une remarque, d'abord. Les six variables sont différentes de celles de Eiglier & Langeard (Eiglier & Langeard, 1987 ; Lenfle, 2005). Est-ce que confier l'innovation à une société de services n'était pas la solution ?*

**S. Lenfle :** Historiquement, quand le processus de conception de ce service a été lancé, aucune société de services ne le proposait.

**Question :** *Oui, mais les sociétés de services savent faire de l'innovation de service et auraient pu aider sur ce plan, même sans être capables de développer ce service particulier.*

**S. Lenfle :** Tout le monde cherche –il y a une directive européenne sur la question, donc tout le monde travaille sur la question–, constructeurs, mutuelles, assurances. Le gros problème est le *business model* (l'équipement voiture, l'équipement plate-forme coûtent très cher). Donc, c'est là que gît le lièvre. Il y a deux pistes : baisser les coûts (boîtier télématique *low cost*) ou concevoir un boîtier qui remplit ce service, mais qui peut être le support d'autres services payants (musique, etc.).

**Question :** *Qu'est-ce qui change dans l'espace de conception de l'entreprise ?*

**S. Lenfle :** J'aurais tendance à répondre en termes de management de projet. Ce n'est pas un projet de développement (compliqué techniquement mais avec un cahier des charges assez clair). C'est un projet d'exploration. L'objectif est vague : développer des services télématiques.

**Question :** *Une innovation, pour moi, est l'amélioration d'une ressource rare qui passe par l'agencement d'inputs (excuse-moi pour cette vision très « économiste » des choses...). Ensuite, il y a un modèle avec des feed backs et un modèle linéaire de développement du service. A-t-on le même schéma en market-pull et en market push, ou technology push ? Ensuite, on a une check list de six variables, assez statique, alors qu'elle devrait être dynamique (la question du contrat arrive à un moment particulier, et il en est de même, à d'autres moments pour d'autres variables) à partir de laquelle on peut se dire : ils ont raté sur telle et telle variable. Mais quelle est la construction théorique d'ensemble ? Comptez-vous faire des comparaisons ?*

**S. Lenfle :** Dans ce cas-là, on n'est pas du tout *market pull*, le marché ne demandait rien. Sur le modèle, par contre, nous avons utilisé C/K et proposé ce modèle en six variables qui peut servir à plusieurs choses. On peut l'utiliser comme une *check list*, ex

*post* par exemple, pour expliquer une réussite ou un échec, mais on peut également l'utiliser *ex ante*. C'est ce que nous avons fait dans le cas de l'assurance automobile, en mobilisant ce modèle pour voir en quoi la télématique pouvait proposer de nouvelles solutions. Par exemple, pour les jeunes, un boîtier permet de savoir si le véhicule roule tard dans la nuit et devient le support d'une tarification particulière en fonction du risque particulier encouru.

*Question : J'ai une série de questions. Tout d'abord, what is it a case of ? C'est un industriel qui se lance dans une innovation de service. Est-ce qu'une entreprise de service s'y prendrait différemment pour innover ? Le cas n'est-il pas « trop » industriel ? D'autant que C/K s'est plutôt construite dans l'industrie, pour le produit. Donc, le biais industrie me paraît assez fort. Vous avez utilisé C/K et vous l'avez appliqué à un cas de service ; est-ce que ce cas permet d'enrichir la théorie, de montrer des points à approfondir ou est-ce juste une application de la théorie ? Autre question : pourquoi les six variables sont-elles placées du côté K (connaissance) ? Il me semble qu'elles devraient s'appliquer à la dynamique C/K, et ne pas être rangées simplement du côté de la connaissance. Par ailleurs, ces variables ne forment pas un modèle pour moi. Les interactions entre les variables sont intéressantes. Au niveau du contrat, il y a les contrats avec les clients, mais aussi les contrats avec les sous-traitants. L'innovation, au niveau contractuel, peut donc être multiple : elle peut concerner le contrat avec le client, mais tout aussi bien le contrat entre le constructeur automobile et la mutuelle assistance, ou avec des compagnies de télécoms. Par ailleurs, la variable contrat est très liée à la variable business model. Etc. Donc, il peut y avoir des innovations contractuelles dans les différentes dimensions. Donc, je ne suis pas sûr que l'ensemble des variables, dans leurs interdépendances, aient fait l'objet d'une exploration fine qui puisse constituer un réel modèle.*

**S. Lenfle :** Le cas est un cas d'innovation de service lié à un produit. Nous avons soumis le texte à une revue, et les relecteurs nous ont demandé de faire cette précision dans le papier. La théorie C/K se veut générale, les exemples sont plutôt industriels mais il n'y a pas de raison de penser qu'elle ne s'applique pas à la conception dans les services. Pour moi, les variables sont toutes interdépendantes, c'est sûr. C'est vrai que ce n'est peut-être pas un modèle. Néanmoins, cela marche bien, par exemple pour analyser les services dans l'assurance.

*Question : Sur l'utilisation des savoirs, sur les savoirs qui sont nés du processus d'innovation, qu'avez-vous vu ? Quels types d'apprentissage avez-vous vus ?*

**S. Lenfle :** Le terrain s'est un peu fermé. Nous n'avons donc pas pu suivre tous les développements ultérieurs. Néanmoins, les processus de souscription du service ont été simplifiés. Et on a exploré de nouveaux concepts, notamment en matière d'infotrafic. Il y a eu également un apprentissage en matière de prototypage de services.

*Question : Comment ce modèle C/K peut-il être spécifié sur des cas concrets ? C'est peut-être là qu'est l'apport principal. Quelles sont les dimensions les plus importantes dans l'application de la théorie, au vu de ton expérience ?*

**S. Lenfle :** Nous n'avons pas fait d'atelier C/K. Mais oui, la dimension d'application de la théorie est essentielle, le CGS l'appliquant déjà dans de nombreux domaines, bien évidemment

## Références<sup>1</sup>

- Eiglier Pierre & Langeard Eric (1987) *Servuction. Le marketing des services*. Edisciences International : Paris, France.
- Hatchuel Armand, Weil Benoit (2002) "La théorie C-K: fondements et usages d'une théorie unifiée de la conception", *Colloque "Sciences de la conception"* : Lyon.

Lenfle Sylvain (2005) “L'innovation dans les services : les apports de la théorie de la conception.” *Economies et Sociétés, série “Economie et Gestion des Services”*, Vol. XXXIX, n° 11-12, pp. 2011-2036.

Lenfle Sylvain, Midler Christophe (2006) “The launch of innovative services: lessons from automotive telematics”. In Tommaso Buganza, Roberto Verganti (Eds.), *13<sup>th</sup> International Product Development Conference*, Milano, Vol. 2, pp. 805-821 ■

**Hervé Dumez**

*PREG-CRG – CNRS / École Polytechnique*

1. Les travaux de Sylvain Lenfle sont accessibles sur <http://crg.polytechnique.fr/home/lenfle/FR>.

Secrétariat de rédaction et mise en forme : Michèle Breton

---