

**Compte-rendu de la table-ronde organisée par Challenge Optimum S.A  
Genève, mardi 21 janvier 2014**

**« Management des services : où en est votre entreprise et quels bénéfices peut-elle en retirer ? »**

Avec près de 30 participants, la table ronde organisée par Challenge Optimum S.A. le 21 janvier 2014 à Genève a montré à quel point la gestion innovante du portefeuille de services des entreprises constitue une préoccupation majeure des directeurs généraux, des responsables marketing, des responsables de produits, des front office managers et des responsables du SAV.

Voici un résumé des interventions.

Contrairement aux idées reçues, la Suisse serait le pays le plus industrialisé du monde<sup>1</sup>. Malgré cet état de fait, elle n'en fait pas moins la part belle aux services dont le poids ne cesse de grandir dans son économie. Deux facteurs clés peuvent l'expliquer: l'automatisation de la création de valeur d'une part et l'avènement de l'ère numérique d'autre part, laquelle offre des possibilités de développement de nouveaux services seulement limitées par l'imagination. Les outils d'automatisation et de numérisation de la création de valeur ont naturellement induit une spécialisation des métiers entre les utilisateurs et les fournisseurs de ces outils. Des activités, services ou fonctions d'entreprise autrefois internalisées sont dorénavant régulièrement confiées à des experts externes dont la valeur ajoutée se conforte tous les jours: logistique, facility management, systèmes d'information (IT), conseil et assistance à la conception d'installations techniques, à l'élaboration de cahiers des charges pour l'acquisition de logiciels, à la formation, à la maintenance ou au SAV sont autant d'exemples d'externalisation dont certains sont en plein boom. A tel point qu'une étude récente révèle que 70% des facteurs d'insatisfaction de consommateurs ou d'utilisateurs résultent des défaillances constatées dans la fourniture du service plutôt que du produit lui-même.

C'est la raison pour laquelle Milian SA, spécialiste de la fourniture de consommables de laboratoire, établi à Meyrin depuis 1962, a fait le choix de la certification ISO 9001 depuis plus de 15 ans afin d'optimiser la qualité de service à ses clients, dans un marché où la concurrence est rude et où les marges sur la distribution des produits sont très faibles. L'augmentation du degré de technicité des produits distribués a très vite créé le besoin d'élaborer un véritable catalogue de services à haute valeur ajoutée qui inclut le conseil technique, la livraison, l'installation, les services de métrologie, de maintenance, de garantie et de dépannage afin de satisfaire l'ensemble des demandes possibles de ses clients. Le re-engineering du portefeuille de services de Milian, s'il permet au client de mieux appréhender l'éventail des compétences disponibles au sein de l'entreprise, exige en même temps de lui faire accepter le fait qu'elles ne peuvent plus être incluses dans le prix du produit seul. Cela doit au contraire faire l'objet d'une facturation séparée qui reflète le bénéfice que le client est susceptible de tirer du savoir-faire et de l'expertise qui entourent le produit. Et c'est précisément là que le bât blesse : comment rendre visible ce bénéfice au client avant qu'il ne fasse l'expérience de l'accompagnement dont il a besoin autour du produit recherché ?

L'expérience client est, à plus d'un titre, fondamentale pour bien positionner l'offre de service et assurer la rentabilité attendue. Appliqué à l'édition de logiciel, le management et l'ingénierie des services ont permis le lancement de la fameuse formule SaaS (Softwares as a Service) où tout le monde est gagnant : le client qui n'est plus contraint aux sempiternelles mises à jour fastidieuses et chronophages, l'éditeur qui ne doit plus assurer la maintenance de son logiciel sur des systèmes d'exploitation aussi nombreux qu'hétérogènes. Le temps

---

<sup>1</sup> [http://www.avenir-suisse.ch/wp-content/uploads/2012/06/aa\\_1202\\_pl\\_fr.pdf](http://www.avenir-suisse.ch/wp-content/uploads/2012/06/aa_1202_pl_fr.pdf)



économisé peut ainsi être réinvesti dans le développement de fonctions et de services toujours plus performants.

Dans le domaine du transport aérien, le lancement réussi des compagnies aériennes low cost a été entièrement basé sur une innovation par les services, tant du point de vue de leur management que du point de vue de leur ingénierie. Dans ce cas précis, la seule question des managers des services était de savoir ce qui ne pouvait pas être facturé au client en dehors des services « all-inclusive » des compagnies traditionnelles : réservation, bagage à main vs en soute, enregistrement, ordre d'embarquement, snack à bord, ..., tandis que les ingénieurs du service se sont quant à eux bornés à savoir ce qui ne pouvait pas être uniformisé, notamment au niveau de la flotte des appareils, des habilitations du personnel navigant et de maintenance au sol pour réduire les coûts au minimum sans affecter la qualité.

Pour accompagner les entreprises dans le développement de leur culture orientée services, Challenge Optimum SA et Grenoble Ecole de Management proposent des solutions innovantes à haut retour sur investissement, basées sur leur expérience combinée en management de la qualité et des systèmes d'information:

1 – un panel de **formations à l'état de l'art en matière d'innovation par les services** portant sur :

- Techniques d'écoute de la voix des clients
- Du besoin au produit ou service : déploiement des fonctions qualité
- Norme et outils de conception et de développement de nouveaux produits
- Management par processus : du concept à la maîtrise opérationnelle
- Analyse des modes de satisfaction et des facteurs de fidélisation des clients

Programmées dès le mois de mars 2014 ([www.optimum-institute.ch](http://www.optimum-institute.ch))

2 - un **diplôme d'aptitude au management et à l'ingénierie des services**, en partenariat avec BNP Paribas Cardif et le groupe Hardis, qui comprend 150h de formation aux thématiques en lien avec :

- l'analyse comportementale et le management de la qualité de service
- l'innovation et la création de nouveaux business modèles par les services
- l'industrialisation et la digitalisation des services.

Programmé en mars 2015 à Genève.

3 – un **logiciel de management de la chaîne de création de valeur et des services** qui permet de visualiser clairement les objectifs, tâches, rôles et responsabilités de chacun dans les processus, les risques et les moyens de contrôle associés. Ce logiciel permet en outre de publier un intranet collaboratif où chacun peut se remémorer instantanément les exigences de qualité de service, les modes opératoires et les règles de contrôle interne ([www.click-n-manage.com](http://www.click-n-manage.com)).



**Remerciements** : M. Schwab, Directeur Général de Milian SA et M. Prunier, Professeur à Grenoble Ecole de Management, qui nous ont fait l'honneur et le plaisir de partager leurs expériences du management des services.

**Contact**      David Balme  
t : +41 22 738 13 11  
m : +41 78 892 68 13  
[david.balme@optimum.ch](mailto:david.balme@optimum.ch)  
[www.optimum.ch](http://www.optimum.ch)

