



HAL
open science

Interactions entre le capital intellectuel et l'innovation dans les services : étude de cas

Débora Allam-Firley

► **To cite this version:**

Débora Allam-Firley. Interactions entre le capital intellectuel et l'innovation dans les services : étude de cas. COLLOQUE CréaPI SUR LE MANAGEMENT DE LA CREATIVITE ET DES PRATIQUES INNOVANTES 2022, VALLOREM, Mar 2022, Orléans, France. hal-04031363

HAL Id: hal-04031363

<https://hal.univ-antilles.fr/hal-04031363>

Submitted on 16 Mar 2023

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - ShareAlike 4.0 International License

**INTERACTIONS ENTRE LE CAPITAL INTELLECTUEL ET L'INNOVATION DANS LES SERVICES :
ETUDE DE CAS**

Débora Allam-Firley *
Université des Antilles – Laboratoire CREDDI
Laboratoire CEPN-UMR CNRS 7234
debora.allamfirley@gmail.com

* Auteur de correspondance : 5 impasse les Hauts de Raiffer, 97122 Baie-Mahault, debora.allamfirley@gmail.com.

Résumé :

L'innovation dans les services, parce qu'elle repose sur des éléments informels et intangibles, ne peut être évaluée sur critères établis dans un cadre technologiste ou produit-centré. Le développement des activités de service rend pourtant nécessaire une meilleure compréhension des mécanismes à l'œuvre dans la démarche d'innovation servicielle. En mobilisant le cadre théorique du capital intellectuel, cette communication questionne les impacts de l'innovation sur les collaborateurs, les emplois et leur capacité à innover. L'étude de cas unique, réalisée dans une entreprise d'assurances, a permis d'observer *in situ* la façon dont la formalisation des processus d'innovation favorise la démarche et en améliore l'efficacité. Les résultats suggèrent en outre que l'innovation améliore les compétences des collaborateurs mais également leur capacité à innover. Cette mise en perspective originale souligne ainsi des interactions entre innovation, capital humain et capital structurel qui ne sont pas linéaires, et contribue à une meilleure compréhension du phénomène.

Mots-clés : Innovation de services; impact; capital humain; assurances; capital intellectuel

**INTERACTIONS BETWEEN INTELLECTUAL CAPITAL AND INNOVATION IN SERVICES : CASE
STUDY**

Abstract : Innovation in services is based on informal and intangible elements; therefore it cannot be evaluated within a technologist or product-centric framework. However, the growth of service activities makes it necessary to have a better understanding of the mechanisms at work in the service innovation process. Mobilizing the theoretical framework of intellectual capital, this communication questions the impacts of innovation on employees, their jobs and their ability to innovate. The unique case study in an insurance company allowed us to observe *in situ* that formalizing the process fosters innovation and improves its efficiency. The results suggest that innovation improves the skills of employees but also their ability to innovate. This original perspective thus highlights interactions between innovation, human capital and structural capital which are not linear, and contributes to a better understanding of the phenomenon.

Keywords : Services Innovation; innovation impact; human capital; insurance; intellectual capital.

INTERACTIONS ENTRE LE CAPITAL INTELLECTUEL ET L'INNOVATION DANS LES SERVICES : ETUDE DE CAS

Introduction

Dans ses travaux, Schumpéter (1936) définit l'innovation comme étant l'introduction d'un nouveau bien, d'une nouvelle méthode de production, l'ouverture d'un nouveau marché, la conquête d'une nouvelle source d'approvisionnement en nouveaux matériaux, et la mise en place d'une nouvelle organisation de n'importe quelle industrie. Pourtant, les services ont longtemps été absents des travaux sur l'innovation. Depuis les années 1980, la tertiairisation de l'économie rend nécessaire, aussi bien pour les praticiens que d'un point de vue académique, une meilleure compréhension de l'innovation dans les services et de ses particularités (Miles, 2006; Mention, 2011). Immatériel, immédiat et interactif, le service a imposé aux théoriciens la prise en compte de ces spécificités pour mieux questionner les processus, les formes, et l'organisation de l'innovation servicielle (Preissl, 2000). Les questions de la mesure de la performance et de l'output se sont notamment heurtées aux cadres théoriques établis dans une vision technologiste et orientée produit (Djellal et Gallouj, 2010). Peu de travaux ont questionné l'impact de l'innovation sur les organisations (Durnst et al., 2015), en particulier sur les collaborateurs et sur les métiers des entreprises de service. Basée sur une étude de cas dans une PME d'assurance, notre recherche questionne le lien entre innovation et capital intellectuel de l'entreprise. Les résultats montrent que la formalisation des processus d'innovation et l'implication des collaborateurs renforcent leur confiance en leurs connaissances et compétences, et leur redonne un rôle pleinement acteur. En interagissant avec le capital humain et le capital structurel, l'innovation permet de développer l'actif immatériel de l'entreprise, qui améliore ainsi sa capacité à innover.

1. Capital intellectuel et innovation dans les services : le rôle du collaborateur

Le développement des activités de services, y compris dans l'industrie manufacturière, rend nécessaire une meilleure compréhension de l'innovation de services, en termes de performance et en termes d'impacts sur les organisations (Metcalf et Miles, 2012). Pour autant, poser ces questionnements à travers un cadre conceptuel technologiste, ou produit-centré, ne permet pas de tenir compte de toute la complexité des services (Djellal et Gallouj, 2010; Taques et al., 2021). Il est donc indispensable de prendre en compte les caractéristiques servicielles pour observer ces impacts sous un angle spécifique (Hipp et Grupp, 2005; Silva et Gomes, 2018). En effet, l'output est difficilement quantifiable (Gallouj et Savona, 2009) : l'innovation de service repose sur des éléments intangibles, tels que la connaissance (Nonaka et Takeushi, 1995; Den Hertog et al., 2011), les dynamiques relationnelles (de Brentani, 1995; Coutelle et al. 2014) ou l'organisation des process (Froehle et al., 2000). Ils constituent le capital intellectuel d'une entreprise, dont la compréhension reste encore à développer (Kianto et al., 2010; Dost et al., 2016), et un cadre pertinent pour étudier l'innovation dans les services.

1.1. Capital intellectuel dans l'innovation de services

Le capital intellectuel (CI) peut être défini comme l'ensemble des actifs immatériels d'une entreprise qui lui permettent de se développer de manière durable et d'être performante (Dost et al., 2016; Mention, 2011). Ces actifs immatériels sont d'autant plus importants que l'activité de l'entreprise repose elle-même sur de l'intangible, comme les activités de services. Le CI repose sur trois piliers : le capital humain (CH), le capital structurel (CS), et le capital relationnel (CR). Le tableau 1 ci-dessous détaille chacune de ces dimensions, et la façon dont elles peuvent nourrir l'innovation.

Tableau 1- le capital intellectuel dans l'innovation de service – perspective input – d'après Mention (2011)

Dimension du Capital Intellectuel	Input
Capital Humain	Multidisciplinarité, diversité des compétences et expertises; des parcours académiques des collaborateurs Management et leadership, engagement et <i>empowerment</i> Equipes de front-office
Capital Structurel	Pratiques RH Existence d'un process de développement de nouveaux services Technologies de communication et d'information Capacités de R&D Culture organisationnel Structure organisationnelle
Capital Relationnel	Process de communication interne Coopération (avec les clients, les fournisseurs, les partenaires de R&D, les concurrents, etc...)

Le CI peut être un levier d'innovation (Subramaniam et Youndt, 2015; Mention 2012). Les entreprises peuvent ainsi développer l'une ou plusieurs dimensions du CI pour améliorer leur capacité à innover. Pourtant, peu de travaux ont questionné la façon dont l'innovation peut impacter le CH, le CS, ou le CR d'une entreprise de services (Kianto et al., 2010). En particulier, les impacts réciproques entre innovation et le capital humain, ont peu été investigués. Ce questionnement est d'autant plus nécessaire dans le cadre de l'innovation dans les services, qui reposent sur les connaissances et les collaborateurs (Mention, 2011).

1.2. Le rôle des collaborateurs dans l'innovation de services

Le service repose principalement sur la connaissance (Gallouj et Weinstein, 1997; Kianto et al., 2010). De plus, dans les activités tertiaires, le collaborateur a un rôle central sur l'ensemble de la chaîne de valeur et sur la production et la diffusion des connaissances (Sundbo, 2000; Rubalcaba et al., 2012). Le rôle du collaborateur dans l'innovation de services sera donc multiple (Tajeddini et al., 2020). En tant qu'expert opérationnel, il est à même d'identifier des problématiques liées aux processus, aux services, ou au client. Il peut donc identifier des pistes d'amélioration et d'innovation. Ensuite, il peut être un vecteur de connaissances clés dans l'entreprise. Ces dernières sont essentielles dans la démarche d'innovation (Nonaka et Takeuchi, 1995; Adams et al., 2006) : les connaissances tacites ou informelles sont autant d'actifs qui ne demandent qu'à être valorisés. Ainsi, les *"innovations les plus importantes et les services les plus innovants ont tendance à bénéficier d'une main-d'œuvre hautement qualifiée"* (Leiponen, 2005, p. 198). Parce que les individus et leurs connaissances sont des inputs essentiels de l'innovation (Adams et al., 2006; Shang et al., 2009), en particulier dans les entreprises dont l'activité de services repose sur la connaissance (Leiponen, 2005; Den Hertog, 2010), le capital humain semble être un levier stratégique d'innovation. Pourtant, la stratégie d'innovation des entreprises s'oriente plus traditionnellement vers l'open innovation (Chesbrough, 2006) grâce à des concours d'innovation externes (Liotard et Revest, 2014) ou le recours à des consultants dédiés. Nous posons donc les questions suivantes : ***quelle est la nature des interactions entre innovation et le capital intellectuel de l'entreprise ? Quels leviers pour favoriser l'innovativité des collaborateurs ?***

La multiplicité et la diversité des services rend nécessaire non seulement la mise en place d'indicateurs spécifiques, mais le questionnement de ces mêmes indicateurs à l'intérieur de

chaque type d'activité de services (Djellal et Gallouj, 2010; Durnst et al., 2015) Parmi ceux-ci, certains services reposent particulièrement sur les connaissances des collaborateurs. En effet, dans la banque, l'assurance, ou le conseil, le service est totalement déconnecté de la matérialité, contrairement à l'hôtellerie ou la restauration par exemple.

2. Méthodologie et terrain

Les données de cette étude qualitative sont issues d'une étude de cas unique. C'est notre statut de salarié qui nous a permis un accès privilégié au terrain d'enquête.

2.1. Présentation du cas

L'entreprise qui constitue notre terrain de recherche est agence générale d'assurance de 28 salariés, fondée dans les années 1970, que nous nommerons l'Agence Générale. En tant que telle, elle commercialise les solutions d'un acteur d'assurance international, gère la relation client, et assure la gestion et le traitement des sinistres. Elle se distingue par un faible turnover. Ses collaborateurs se répartissent les différentes missions de l'agence. La vente de solutions d'assurance est gérée par l'équipe dite de "production" ; le service "sinistres" administre, traite, et indemnise les prestations d'assurances; enfin, l'équipe dite "support" englobe les fonctions de marketing, de gestion administrative et financière, et de support juridique. En revanche, il n'y a pas de poste dédié aux ressources humaines. Le recrutement est géré par le directeur général qui reçoit tous les candidats. L'ancienneté moyenne de l'entreprise est de 11,4 ans, le turnover est donc faible. Les collaborateurs se caractérisent par une grande expérience et maîtrise technique de leurs métiers, y compris pour les plus anciens qui n'ont pas toujours suivi de cursus académique. La structure organisationnelle est de type hiérarchico-fonctionnelle et les collaborateurs, bien qu'intervenant parfois sur les mêmes dossiers client (lors du traitement d'un sinistre par exemple), tendent à travailler en silo. Au cours de notre période d'observation (2017 – 2020), nous avons pu analyser et suivre 15 projets d'innovation menés par l'entreprise, et tous initiés par la direction générale. En effet, le directeur, dont le rôle est central dans cette organisation, exprime une réelle volonté d'innover, afin de se démarquer de la concurrence. C'est dans l'optique d'améliorer qualitativement l'innovation de l'entreprise que notre intervention a été sollicitée.

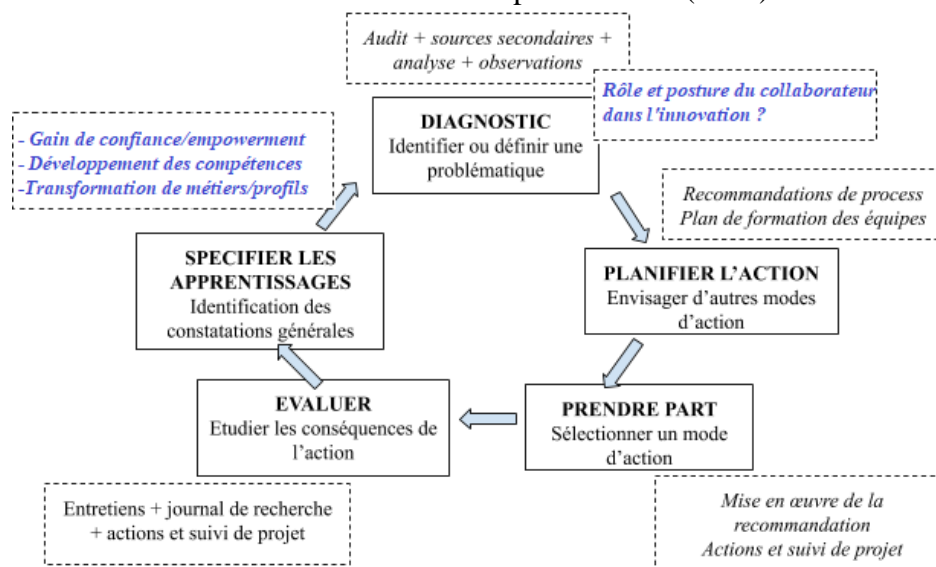
2.2. Méthode

Les données de cette contribution ont été collectées dans le cadre d'une recherche doctorale consacrée à l'innovation dans les services d'assurance. Le design de recherche s'est articulé autour d'une étude de cas unique, réalisée au sein d'une agence générale d'assurances. L'étude de cas unique est une méthodologie d'enquête pertinente et efficace lorsqu'il s'agit d'étudier un phénomène peu documenté, et pour la compréhension duquel le contexte est important (Yin, 1989). Elle se nourrit de la connaissance approfondie du terrain (Siggelkow, 2007). De plus, cette étude de cas a été enrichie par la posture d'insider qui a été la nôtre, grâce à une participation observante¹ de 2017 à 2020. En prenant une part active à l'action, le chercheur enrichit non seulement sa connaissance du phénomène, mais a accès à des données que seul ce rôle peut lui accorder (Gavard-Perret et al., 2012). Cette étude de cas s'appuie sur trois leviers principaux : des entretiens semi-directifs, l'analyse des projets d'innovation, et la recherche-action au sens de Susman (1983).

¹ Selon Bastien (2007), il s'agit de participation observante lorsque le chercheur est "est avant tout acteur de terrain, se transformant uniquement en chercheur une fois sa mission terminée (par la prise de notes, par exemple)" (p. 135)

Les entretiens semi-directifs ont été menés au sein de l'entreprise. En suivant le principe de saturation, nous avons pu interroger un panel varié de collaborateurs, tant au niveau du profil, du poste occupé (du directeur général aux conseillères commerciales en passant par le service sinistre), que de l'ancienneté (de 6 mois à 20 ans). Au total, ce sont 21 entretiens qui ont été menés auprès de 14 collaborateurs. Les entrevues ont duré de 20 minutes à 1h30 en fonction des disponibilités des participants. Certaines personnes ont été auditionnées plusieurs fois. Après enregistrement et retranscription, ils ont été analysés dans l'outil NVivo, selon la méthode de l'analyse thématique. Dans un premier temps, l'analyse verticale a permis de confronter le vécu et la perception des participants au cadre théorique de l'innovation dans les services, en particulier au regard du rôle de la connaissance et des collaborateurs. Dans un second temps, l'analyse verticale a mis en exergue de nouvelles thématiques. L'analyse des projets a questionné les acteurs, leurs rôles, les enjeux, et les impacts (ressentis ou objectifs) des innovations. Enfin, la recherche-action a consisté en la mise en place de solutions managériales destinées à formaliser les processus d'innovation, et à favoriser l'implication des collaborateurs. Nous avons appliqué cette démarche en suivant les étapes préconisées par Susman (1983), telles que présentées dans la figure ci-après.

Figure 1- Modalités de la recherche-action - d'après Susman (1983)



3. Résultats

Le point de départ de la recherche-action est le diagnostic ou la mise en évidence d'une problématique. Les premières données d'observation sur les rôles et postures des acteurs de l'innovation ont mis en évidence la confiance limitée d'un grand nombre de collaborateurs en leurs connaissances et compétences, et ce malgré leur longue expérience. Le suivi des projets d'innovation, passés ou en cours, a mis en évidence l'absence d'un processus formalisé d'innovation. Les collaborateurs se sentaient ainsi exclus d'une démarche qu'ils jugeaient peu lisible et confuse. En mobilisant le cadre théorique proposé par Sundbo (1997), nous avons donc proposé la mise en place de solutions destinées à formaliser les processus d'innovation, impliquer les collaborateurs, et les former à la démarche de gestion de projets innovants.

3.1. Le repositionnement des acteurs comme levier d'innovation

La démarche de recherche-action a été présentée lors d'une réunion d'équipe commerciale; le reste des collaborateurs ont été informés par e-mail. Notre posture d'*insider* a facilité l'acceptation de la démarche. En effet, les collaborateurs ont accueilli avec une certaine fierté le fait qu'une recherche doctorale prenne en compte les collaborateurs. De plus, partager le

quotidien et les problématiques opérationnelles des équipes nous a accordé une légitimité génératrice de confiance.

La formalisation d'un processus de gestion de projets innovants a reposé sur plusieurs dispositifs, notamment la *formation interne*. Cette dernière a contribué à donner une vision plus large de la chaîne de valeur à chaque collaborateur. Elle a également permis de formaliser la nécessité de suivre certaines étapes fondamentales (analyse préliminaire, étude de faisabilité, tests et questionnements) et ainsi contribué à une meilleure compréhension globale. En parallèle, cette formalisation a permis de décentrer le rôle du directeur général, et de redonner une place d'acteur aux collaborateurs. Ce ressenti avait été particulièrement mis en exergue dans les verbatim réalisés avant cette étape. En outre, les collaborateurs étaient en attente et en demande de formation, en particulier ceux qui avaient une grande ancienneté et une courte formation académique.

Le *deuxième dispositif* phare a été l'organisation d'un séminaire destiné promouvoir et valoriser les idées des collaborateurs et leurs connaissances informelles. L'analyse des verbatim d'entretiens réalisés après cet événement a montré que cette opportunité de prise de parole tendait à corriger le défaut de confiance que nous avons pu observer lors du diagnostic. *“Ce qui était un frein pour l'innovation, c'était le manque d'encouragement de la hiérarchie, le manque de motivation, le manque de sens qui font que ces personnes-là, quelles qu'elles soient à un moment donné, ne sont plus dans l'envie et restent seulement dans leur statu quo”* (Gestionnaire Sinistres). Le séminaire a permis aux collaborateurs volontaires de présenter et décrire leur compréhension de certaines problématiques opérationnelles et de proposer des solutions innovantes y répondant. Une collaboratrice a présenté son analyse de la problématique de fidélisation des assurés, dans un contexte de grande volatilité des portefeuilles et une tension concurrentielle accrue par la réglementation. Elle a proposé la mise en place d'une solution innovante², basée sur sa propre expérience et ses interactions avec les clients. Ce séminaire a eu pour conséquence de valoriser les connaissances des collaborateurs, leur capacité à analyser des situations problématiques, et formaliser des propositions cohérentes de nature à générer des projets d'innovation. Lors de cet événement, les collaborateurs se sont montrés impliqués et désireux de contribuer à la démarche d'innovation de l'entreprise. En parallèle, le directeur général s'est montré agréablement surpris par la qualité et la quantité des idées proposées.

Enfin, la *communication interne* a été formalisée par la création d'une newsletter interne. Cette dernière a désormais pour vocation de favoriser la communication autour des projets en cours, et inciter les collaborateurs à prendre part à l'action. En effet, les collaborateurs avaient jusque-là une faible visibilité des initiatives en cours et découvraient les innovations lors de leur mise en place. Ceci avait pour conséquence de renforcer le sentiment d'exclusion et de freiner l'adoption des innovations, en particulier lorsqu'il s'agissait de nouveaux outils de gestion. La mise en place d'une comitologie et d'une newsletter dédiées au suivi de projets innovants a donc contribué à améliorer la communication interne.

Ces différents dispositifs (formation, animation via séminaire, et communication interne). Ces actions et leurs résultats respectifs, mis en perspective avec les dimensions du CI, sont présentés dans le tableau 3 ci-après.

² Cette solution n'est pas décrite pour des raisons de confidentialité.

Tableau 2 - Mise en perspective des résultats

Action	Dimension du CI	Résultats	Dimension du CI
Promouvoir les idées des employés en plusieurs étapes : <ul style="list-style-type: none"> • mise en place d'un séminaire d'innovation • promouvoir et communiquer les idées des collaborateurs 	CR	Une plus grande implication de collaborateurs Meilleure pertinence des idées remontées, plus proches des attentes des clients	CH
Formalisation d'une communication interne sur les projets d'innovation (comitologie et newsletter)	CS	Meilleure vision du processus d'innovation. Plus grande implication des collaborateurs Sentiment d'appartenance plus élevé Certains collaborateurs expriment le souhait de développer de nouvelles compétences	CS CH CH CH
Formation au management en mode projet, formalisation du développement en mode projet, y compris les études	CS	Participation de contributeurs Amélioration de l'efficacité des projets, dans la mesure où l'ensemble de la chaîne de valeur est prise en compte dès le début	CR
Nouveau processus de mise en place des projets Formalisation des champs des compétences des services, permettant de choisir l'équipe la plus pertinente pour la mise en œuvre sur des critères objectifs	CS CS	Meilleure vision et compréhension des compétences de chacun Plus grande efficacité dans la mise en œuvre.	CS

3.2. Innovation et développement du capital humain

Ainsi, la formalisation du processus d'innovation a non seulement enrichi le capital structurel de l'entreprise, mais aussi son capital humain (engagement et *empowerment*) et son capital relationnel (communication interne et coopération).

En parallèle, l'analyse des projets d'innovation a mis en évidence un impact tant qualitatif que quantitatif sur les métiers et profils des collaborateurs, en particulier pour les innovations de procédés. En premier lieu, leur adoption induit l'acquisition de nouvelles compétences et modifient les processus opérationnels. Il est en effet indispensable de déployer des formations

en corrélation avec les connaissances nécessaires ou portées par l'innovation, afin de favoriser l'appropriation des collaborateurs. Par exemple, la mise en place de nouveaux systèmes de paiement, appelés "protocoles", a nécessité la formalisation de nouvelles procédures. En particulier, les collaborateurs impliqués ont dû développer des compétences techniques (utilisation de nouvelles fonctionnalités dans le logiciel de gestion, méthodes de diagnostics de situation financière des clients) et relationnelles (accompagnement du client, suivi de la situation financière du client). *“Les nouvelles procédures comme par exemple : comment utiliser les protocoles, comment créer les protocoles, il a fallu qu'on explique aux collaborateurs comment procéder, quels étaient les impératifs”* (Responsable sinistres). Ces nouvelles formations contribuent à développer les compétences techniques et relationnelles des collaborateurs, et à améliorer leur expertise. Ensuite, l'amélioration des processus de gestion et de traitement des informations tend à diminuer la proportion de tâches à faible valeur ajoutée (archivage, classement, ouverture automatisée des dossiers sinistres), et développer les tâches nécessitant une réelle expertise (évaluation du risque, relation client, développement commercial) qui constituent valeur ajoutée du service. *“La mise en place de ces nouveaux process a fait qu'on a automatisé les outils, et il a fallu moins de collaborateurs pour la tâche, et leur rôle se limitait à vérifier”* (Gestionnaire sinistres). Ainsi, l'innovation de procédés a modifié les profils des collaborateurs présents et à venir. *“Cela implique que nous devons recruter des employés plus qualifiés qui seront en mesure de respecter nos nouveaux fondamentaux et indirectement, cela améliore l'ensemble du processus”* (Responsable d'agence). Dans l'entreprise étudiée, cela se traduit notamment au niveau du recrutement de nouveaux collaborateurs. Ainsi, l'équipe d'employés peu diplômés (de bac à bac+2) et formés par la pratique est peu à peu complétée de profils au parcours académique plus dense (de bac+ 2 à bac+5). Les innovations de service et de procédés nécessitent de développer les compétences techniques des collaborateurs (connaissance techniques de solutions d'assurance, maîtrise des outils de gestion, maîtrise des outils informatiques) et relationnelles (analyse du client, diagnostic, capacité à proposer des solutions adaptés en lien avec les spécificités de l'entreprise).

Conclusion

Cette recherche met en évidence la façon dont le renforcement du capital intellectuel de l'entreprise, en particulier les compétences et aptitudes des collaborateurs, a augmenté sa capacité à innover, en enclenchant une nouvelle dynamique formalisée d'innovation. Cette dernière se nourrit des connaissances informelles des collaborateurs, et s'appuie sur leur participation active aux projets, et les interactions entre la direction et les collaborateurs. En parallèle, nous avons souligné la façon dont l'innovation, en transformant les métiers et les pratiques, développe le capital humain de l'entreprise. La figure 2 ci-après met en évidence la manière dont le développement du capital intellectuel de l'entreprise transforme la dynamique d'innovation au sein de l'organisation.

D'un point de vue managérial, notre démarche constitue un outil pour les entreprises de services, confrontées à une concurrence accrue et la nécessité de mieux maîtriser l'innovation et ses impacts pour se différencier (Coutelle et al.; 2014; Allam-Firley, 2021). Elle apporte un éclairage sur l'intérêt de mieux intégrer les collaborateurs dans la démarche d'innovation, et la façon dont cette plus grande implication améliore la capacité de l'entreprise à innover. Les entreprises de services ont un rôle majeur dans les économies. Il est donc essentiel de mieux comprendre leurs spécificités, en particulier dans l'innovation, pour permettre aux managers d'améliorer leur pratique et leur gestion. De plus, dans les entreprises de service le processus d'innovation est souvent informel (Miles, 2008). En mettant en place les dispositifs managériaux inspirés par la théorie (Sundbo, 1997), la formalisation de la démarche

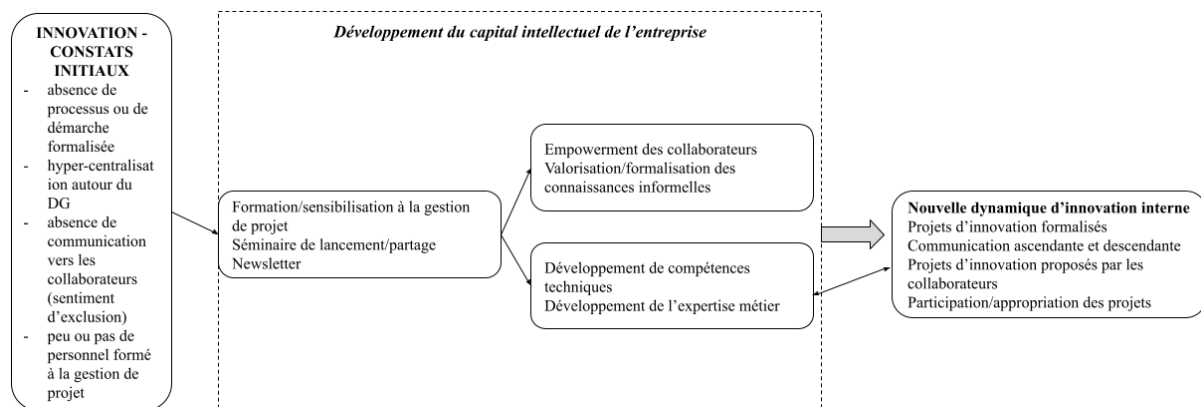
d'innovation a redonné aux collaborateurs leur place d'acteur. Le capital intellectuel est ainsi un actif stratégique de l'innovation qui doit être géré en tant que tel.

D'un point de vue académique, notre recherche confirme les facteurs clés de succès de l'innovation identifiés par la littérature, tels que la formalisation du processus d'innovation, la communication interne et ou la gestion des connaissances (de Brentani et Ragot, 1996; Paillé et al., 2013; Edvarsson et al., 2018). Notre perspective originale a mis en évidence les bénéfices de l'innovation sur les collaborateurs et le CH de l'entreprise en une sorte de cercle vertueux : plus l'entreprise innove, plus elle développe sa capacité à innover. Notre recherche contribue également à la nécessité de mieux comprendre les liens entre CI et innovation dans les activités de services (Kianto et al., 2010).

La portée des résultats de notre étude se heurte à certaines limites, en particulier l'unicité du cas étudié. Pour Ayerbe et Missonier (2007) dans une étude de cas, il s'agit de "*spécifier les conditions par lesquelles un phénomène existe, de comprendre les actions et événements qui y sont associés*" (2007, p. 41). Cependant, reproduire cette étude dans d'autres entreprises de services, dans le secteur et d'autres activités de service, permettrait d'asseoir la solidité de cette contribution. En particulier, la reproduction de la recherche-action au sein d'autres entreprise améliorerait la compréhension des interactions entre CI et innovation à la lumière des spécificités sectorielles.

Le capital intellectuel de l'entreprise, et en particulier le capital humain, peut constituer un véritable avantage concurrentiel, au même titre qu'un nouveau service, un nouveau produit, ou un nouveau process. La valorisation et l'implication des collaborateurs dans le processus d'innovation constituent une forme "*d'empowerment*" de ces derniers. Pour capitaliser sur cet actif, il est nécessaire de formaliser et valoriser les compétences et connaissances générées par la démarche d'innovation.

Figure 2 – Développement du CI et dynamique d'innovation



Références

- Adams, R., Bessant, J., & Phelps, R. (2006). Innovation management measurement : A review. *International Journal of Management Reviews*, 8(1), 21- 47.
- Allam-Firley, D. (2021). Spécificités de l'innovation dans les services d'assurance : Le cas de l'agent général. Université Sorbonne Paris Nord.
- Chesbrough, H. W. (2006). The era of open innovation. *Managing innovation and change*, 127(3), 34-41.
- Coutelle-Brillet, P., Riviere, A., & des, G. V. (2014). Perceived value of service innovation : A conceptual framework. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 29(2), 164- 172.

- De Brentani, U., & Ragot, E. (1996). Developing new business-to-business professional services: What factors impact performance? *Industrial Marketing Management*, 25(6), 517- 530.
- De Brentani, U. (1995). New industrial service development: Scenarios for success and failure. *Journal of Business Research*, 32(2), 93- 103. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(93\)00040-8](https://doi.org/10.1016/0148-2963(93)00040-8)
- Den Hertog, P. (2000). Knowledge-intensive business services as co-producers of innovation. *International Journal of Innovation Management*, 04(04), 491- 528.
- Djellal, F., & Gallouj, F. (2010). Services, innovation and performance: General presentation. *Journal of Innovation Economics Management*, 5(1), 5- 15.
- Dost, M., Badir, Y., Ali, Z., & Tariq, A. (2016). The impact of intellectual capital on innovation generation and adoption. *Journal of Intellectual Capital*, 17.
- Durst, S., Mention, A.-L., & Poutanen, P. (2015). Service innovation and its impact: What do we know about? *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 21(2), 65- 72.
- Edvardsson, B., Frow, P., Jaakkola, E., Keiningham, T. L., Koskela-Huotari, K., Mele, C., & Tombs, A. (2018). Examining how context change foster service innovation. *Journal of Service Management*.
- Froehle, C. M., Roth, A. V., Chase, R. B., & Voss, C. A. (2000). Antecedents of new service development effectiveness: An exploratory examination of strategic operations choices. *Journal of Service Research*, 3(1), 3- 17.
- Gallouj, F., & Savona, M. (2009). Innovation in services: A review of the debate and a research agenda. *Journal of Evolutionary Economics*, 19(2), 149- 172.
- Hipp, C., & Grupp, H. (2005). Innovation in the service sector: The demand for service-specific innovation measurement concepts and typologies. *Research Policy*, 34(4), 517- 535.
- Kianto, A., Hurmelinna-Laukkanen, P., & Ritala, P. (2010). Intellectual capital in service- and product- oriented companies. *Journal of Intellectual Capital*, 11(3), 305- 325.
- Leiponen, A. (2005). Organization of knowledge and innovation: The case of Finnish business services. *Industry & Innovation*, 12(2), 185- 203.
- Liotard, I., & Revest, V. (2014). Web 2.0 et Open Innovation: Un regain d'intérêt pour les concours d'innovation en ligne.
- Menor, L. J., & Roth, A. V. (2007). New service development competence in retail banking: Construct development and measurement validation. *Journal of Operations Management*, 25(4), 825- 846. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2006.07.004>
- Mention, A.-L. (2012a). The impact of innovation on performance in services: Disentangling effects through the lenses of intellectual capital. *Arcada University of Applied Sciences Helsinki Finland*, 294.
- Mention, A.-L. (2012b). Intellectual Capital, Innovation and Performance: A Systematic Review of the Literature. *Business and Economic Research*, 2.
- Metcalf, J. S., & Miles, I. (2012). Innovation systems in the service economy: Measurement and case study analysis (Vol. 18). Springer Science & Business Media.
- Miles, I. (2006). Innovation in Services. In *The Oxford Handbook Of Innovation* (Fagerberg, J., Mowery, D.C. And Nelson, R.R. (Eds), p. 433- 458). Oxford University Press.
- Miles, I. (2008). Patterns of Innovation in Service Industries. *IBM Systems Journal*, 47.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1996). The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. *Long range planning*, 4(29), 592.
- Paillé, P., Grima, F., & Denis, B.-M. (2013). When subordinates feel supported by managers: Investigating the relationships between support, trust, commitment and outcomes. *International Review of Administrative Sciences*, 79, 681- 700. <https://doi.org/10.1177/0020852313501248>

- Preissl, B. (2000). Service Innovation : What Makes it Different? Empirical Evidence from Germany. In J. S. Metcalfe & I. Miles (Eds.), *Innovation Systems in the Service Economy : Measurement and Case Study Analysis* (p. 125- 148). Springer US.
- Rubalcaba, L., Michel, S., Sundbo, J., Brown, S. W., & Reynoso, J. (2012). Shaping, organizing, and rethinking service innovation : A multidimensional framework. *Journal of Service Management*, 23(5), 696- 715.
- Shang, S. S. C., Lin, S., & Wu, Y. (2009). Service innovation through dynamic knowledge management. *Industrial Management & Data Systems*, 109(3), 322- 337.
- Sharma, D. V. (2020). An empirical study exploring the relationship among human capital innovation, service innovation, competitive advantage and employee productivity in hospitality services. *Tourism and Leisure*, 9, 14.
- Siggelkow, N. (2007). Persuasion with case studies. *Academy of management journal*, 50(1), 20- 24.
- Silva, P. A. da, & Gomes, L. F. A. M. (2018). Multicriteria Evaluation of Innovation Projects in Services in the Brazilian Insurance Market : A Case Study. In *Financial Decision Aid Using Multiple Criteria* (p. 175- 196). Springer, Cham.
- Subramaniam, M., & Youndt, M. A. (2005). The Influence of Intellectual Capital on the Types of Innovative Capabilities. *The Academy of Management Journal*, 48(3), 450- 463.
- Sundbo, J. (1997). Management of Innovation in Services. *The Service Industries Journal*, 17(3), 432- 455.
- Sundbo, J. (2000). Organization and innovation strategy. *Services and the Knowledge-based Economy*, 109- 128.
- Susman, G. I. (1983). Action research : A sociotechnical systems perspective. *Beyond method: Strategies for social research*, 95, 113.
- Tajeddini, K., Martin, E., & Altinay, L. (2020). The importance of human-related factors on service innovation and performance. *International Journal of Hospitality Management*, 85, 102431.
- Taques, F. H., López, M. G., Basso, L. F., & Areal, N. (2021). Indicators used to measure service innovation and manufacturing innovation. *Journal of Innovation & Knowledge*, 6(1), 11- 26.
- Toivonen, M., & Tuominen, T. (2009). Emergence of innovations in services. *The Service Industries Journal*, 29(7), 887- 902. <https://doi.org/10.1080/02642060902749492>