

Gérald Karsenti | Wolfgang Ulaga

Préface de Henri Proglio, P-DG du groupe EDF

LE BUSINESS MODEL DES SERVICES



Des produits
aux services
dans le marché
du B to B

EYROLLES

Éditions d'Organisation

Les conditions de succès pour développer des activités de services profitables

Les auteurs proposent dans cet ouvrage une réflexion approfondie visant à accompagner les entreprises — tous secteurs confondus — souhaitant évoluer d'une logique « produits » vers une démarche « services » et « solutions », dans un environnement Business to Business. Cette idée, nommée aussi « infusion des services », est au cœur de toutes les réflexions, tant la recherche de valeur ajoutée est devenue vitale.

Dans le cadre d'une approche qui se veut à la fois théorique et pratique, les auteurs identifient les principaux enjeux des entreprises engagées dans ce type de transformation et proposent une démarche inédite pour les aider à adapter leur Business Model, afin de réussir la mise en œuvre d'une stratégie de service gagnante. Partant de la méthode d'auto-évaluation, « *Fit-for-service* », ils suggèrent des voies pragmatiques pour :

- cibler des offres de service qui créent une réelle valeur pour les clients;
- assurer la rentabilité des activités de production de services;
- piloter la transformation des forces de ventes;
- évoluer vers des offres de solutions complexes.

Le décideur doit au final répondre à une question simple : suis-je prêt à développer des lignes de services profitables et génératrices de valeur pour mes clients ?

De nombreux cas concrets d'entreprises renommées viennent illustrer ces propos.



Gérald Karsenti est dirigeant au sein du groupe HP France et membre du comité de direction. Il est également professeur affilié à HEC Paris, où il enseigne dans les domaines de la transformation des entreprises, de la conduite du changement et du leadership. Diplômé de Sciences Po Paris (PhD), de HEC Paris (MSc), Gérald est également titulaire d'un master en finance et d'un autre en économie de l'entreprise.



Wolfgang Ulaga est professeur à HEC Paris au sein du département marketing et dirige la chaire de Marketing EDF-HEC « Nouveaux Business Models dans l'énergie ». Il est également *Global Research Fellow* au Center for Service Leadership à Arizona State University. Titulaire d'un doctorat de sciences de gestion de la Sorbonne, Wolfgang est également habilité à diriger des recherches à l'Université Paris Dauphine.

Gérald KARSENTI

Wolfgang ULAGA

Préface de Henri Proglia, P-DG du groupe EDF

Le Business Model des services

Des produits aux services
dans le marché B to B

EYROLLES

Éditions d'Organisation

Éditions d'Organisation
Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05

www.editions-organisation.com
www.editions-eyrolles.com

Ouvrages des auteurs

De Gérald Karsenti :

- ▶ *Modèle 4x4, Méthode globale de conduite du changement*, Pearson, 2009.
- ▶ *La fin du paradoxe de l'informatique*, Éditions d'Organisation, 1999.

De Wolfgang Ulaga :

- ▶ *Introduction au management de la valeur* (co-écrit avec O. Jokung, J.L. Arrègle et Y. de Rougé), Dunod, 2001.



Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée notamment dans l'enseignement, provoquant une baisse brutale des achats de livres, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2011
ISBN : 978-2-212-54815-0

Préface

Face à une concurrence de plus en plus exacerbée et dans un monde en profonde et rapide mutation, bon nombre d'entreprises sont aujourd'hui confrontées aux exigences croissantes et le plus souvent contradictoires des clients et des actionnaires. Il leur faut donc rechercher de nouveaux leviers de développement et de rentabilité, de nouveaux axes de création de valeur.

Cette quête de valeur ne peut s'envisager sans une transformation profonde des rouages et de la gouvernance de l'entreprise. Il faut plus que jamais repenser la façon de se positionner sur les marchés, redéfinir le portefeuille des offres commerciales et expérimenter de nouvelles approches.

Les dirigeants et les managers doivent prendre du recul et s'interroger sur la capacité de leur entreprise à relever ces défis. Ils doivent en particulier se demander si le modèle d'entreprise en place peut leur permettre de réussir cette transition. Faut-il faire évoluer les structures, les processus et le capital humain pour atteindre les objectifs fixés ? Comment y parvenir ?

Le groupe EDF est au cœur de ce débat et y participe activement de différentes façons, en particulier par le développement de la Chaire EDF-HEC. Placée sous la direction du professeur Wolfgang Ulaga, elle a justement pour mission de réfléchir à de « nouveaux business models » dans le secteur de l'énergie et, au-delà, dans d'autres marchés.

Le présent ouvrage propose ainsi aux lecteurs des diagnostics approfondis et des réponses concrètes. Les auteurs jettent un double regard, académique et managérial, sur les principaux défis que tout dirigeant doit relever pour développer et mettre en œuvre une stratégie de service réussie.

Il représente, je crois, une formidable source d'inspiration par rapport aux questions que nous nous posons et je suis convaincu que les lecteurs apprécieront, tout comme moi, la clarté des propos et la multitude des exemples qui illustrent les thèses développées par les auteurs.

Henri PROGLIO

Président-Directeur Général d'EDF

Sommaire

Préface.....	3
À la recherche de valeur : incursion dans le monde du service ..	7

PARTIE 1

Enjeux, stratégie et développement des services	11
Introduction d'étape	13
1. Les enjeux du service	17
2. Développer une stratégie de service.....	43
3. « Prendre le pouls » de l'organisation : l'audit « <i>Fit-for-Service</i> »	79
10 questions clés à se poser	110
Conclusion d'étape.....	111

PARTIE 2

Transformer l'entreprise pour développer l'activité de service.....	113
Introduction d'étape	115
4. Évolution de la relation client.....	117
5. Leadership et accompagnement du changement vers le service	143

6. Concilier produits et services au sein d'une même entreprise	171
7. Concevoir et industrialiser les services	187
10 questions clés à se poser	215
Conclusion d'étape	217

PARTIE 3

Transformer les ventes et les relations partenaires pour développer les services	219
Introduction d'étape	221
8. Changements à opérer par l'entreprise souhaitant s'investir davantage dans le service	223
9. Définir les modèles de couverture commerciale et d'accès au marché du service	259
10 questions clés à se poser	276
Conclusion d'étape	277
La course à la valeur : les services, un moteur de croissance	279
Bibliographie	281
Index	287

À la recherche de valeur : incursion dans le monde du service

Cet ouvrage est fondé sur un constat simple : pour assurer leur croissance, les entreprises – tous secteurs confondus – doivent revoir en profondeur leur modèle d'entreprise¹, leur mode opératoire et leur gouvernance. Dans bien des cas en effet, elles doivent évoluer d'une orientation « vente de produits » vers une démarche « service » et « solutions client ». Nous aurions pu dire des « produits » vers un modèle mixte (« produits/services »), car les entreprises cherchent davantage à enrichir leur portefeuille d'offres qu'à sortir du pôle qui constitue leur activité première ou principale².

Si la feuille de route est le plus souvent bien identifiée, le chemin pour y parvenir est, en revanche, souvent plus flou. Par ailleurs, il est généralement semé d'embûches. Les changements à opérer – tant au niveau des hommes que de l'organisation – sont tels que cette transformation doit être pilotée au plus haut niveau de l'entreprise.

-
1. « *Business model* » dans la littérature managériale anglo-saxonne. Cette notion sera abordée de nouveau à plusieurs reprises dans les chapitres de cet ouvrage.
 2. « *Core business* » ou cœur d'activité. Pour une entreprise industrielle ou technologique par exemple, l'activité première consiste à concevoir, à fabriquer et à commercialiser des biens ou produits.

Les raisons qui peuvent les pousser à cette transformation de fond sont nombreuses, mais deux d'entre elles nous semblent particulièrement évidentes pour que nous puissions les extraire de la liste :

- ▶ les clients attendent de leurs fournisseurs toujours plus d'intelligence, de valeur et de différenciation. En quête eux-mêmes de gains de compétitivité, ils recherchent des solutions « métiers », fortement différenciatrices, qui leur feront gagner des parts de marché, des points de croissance, de l'efficacité et/ou de la productivité ;
- ▶ la banalisation des produits conduit inexorablement à une érosion des marges et des profits, poussant de fait les entreprises à étoffer leurs offres pour détecter de nouvelles sources de développement.

L'objectif que nous poursuivons dans cet ouvrage est de rendre compte des défis auxquels doivent faire face les entreprises souhaitant développer des activités de services autour des produits qu'elles conçoivent et/ou qu'elles commercialisent.

L'entreprise doit appréhender les enjeux « marché », savoir détecter les opportunités de croissance, et bien entendu se trouver en position de les capter. En d'autres termes, elle doit être en mesure de répondre à une question simple : suis-je prête à développer des lignes de services profitables ?

Dans cette perspective, nous proposons une démarche d'audit interne — « *Fit-for-Service* » — qui permet de réaliser une autoévaluation. L'interrogation est d'autant plus légitime que l'entreprise devra, au préalable, examiner son potentiel sur quatre points fondamentaux :

- ▶ capacité à cibler les services qui créent une véritable valeur pour les clients ;
- ▶ capacité à assurer la rentabilité des activités de production de services ;
- ▶ capacité à piloter la transformation des forces de vente ;
- ▶ capacité à évoluer vers des offres de solutions complexes.

Nous fournissons des éléments de réponse, mais aussi de réflexion, en première partie « Enjeux, stratégie et développement des services » en

insistant sur le nécessaire engagement du dirigeant dans ce qui constitue à nos yeux un véritable virage stratégique.

La deuxième partie du livre « Transformer l'entreprise pour développer l'activité de service », insiste sur la nécessité de revoir ou de modifier un certain nombre d'éléments fondamentaux pour lancer ou renforcer le service. Il s'agit d'abord de redéfinir la relation clients afin de capter les besoins de ces derniers. L'intimité ainsi créée, les dirigeants ont alors la charge de définir une ou plusieurs propositions de valeur et d'orienter les équipes commerciales vers de la vente consultative (par opposition à des ventes plus transactionnelles). Pour accompagner ces changements, la présence d'un leadership transformationnel nous paraît essentielle. Nous cherchons à en comprendre les raisons après en avoir défini les principes. Nous mettons alors en évidence l'importance pour l'entreprise moderne de parvenir à faire coexister des modèles produits et services (ou « valeur » et « volume ») qui — loin d'être « rivaux » —, sont au contraire complémentaires et générateurs de marges élevées. Nous terminons cette partie en insistant sur les enjeux de la conception et de la mise en œuvre des offres de service. Il faut noter que trop souvent les entreprises ne parviennent pas à maintenir la rentabilité des opérations de service. Nous débattons alors des défis de l'industrialisation de ces activités et présentons une démarche originale — le « *service blueprinting* » — qui permet non seulement de faciliter l'émergence de nouveaux concepts et services, mais aussi d'améliorer l'exécution des processus de services existants.

La troisième et dernière partie « Transformer les ventes et les relations partenaires pour développer les services », met en avant la nécessité de disposer d'un processus de vente qui doit s'appliquer à chaque commercial. Loin d'être une contrainte, il doit être perçu comme un accélérateur de croissance. Les modèles de couverture commerciale et d'accès au marché ont une importance colossale dans le développement d'un plan stratégique, et encore plus lorsque l'on aborde le plan opérationnel. Ils permettent, en particulier, de définir le rôle et le poids de chaque « route » : partenaires commerciaux, internet, téléphone, relations face à face, etc.

Le titre de cet ouvrage *Le Business Model des services* en traduit parfaitement la ligne directrice, à savoir proposer un cadre méthodologique et pragmatique aux entreprises souhaitant réaliser leur potentiel de croissance par le biais du service.

Nos propos sont illustrés par des cas concrets d'entreprises renommés, de taille moyenne ou de dimension internationale, évoluant dans des secteurs d'activités aussi variés que l'automatisation, l'énergie, les équipements industriels, les systèmes d'information et de communication, la logistique ou le matériel médical. Nos raisonnements s'appuient sur un certain nombre de résultats empiriques, issus de nos recherches menées depuis plusieurs années dans ce domaine. Nos travaux ont donné lieu à de nombreuses publications à caractère managérial (*cf.* par exemple l'article « How to sell services more profitably ? » cité en bibliographie et publié dans la *Harvard Business Review* en mai 2008). Nous faisons également état de résultats extraits d'une enquête menée par nos soins auprès de 250 dirigeants d'entreprises françaises et internationales. Nous disposons par ailleurs d'une expérience riche et solide concernant le sujet traité dans cet ouvrage — connaissances acquises en entreprise ou au sein du groupe HEC Paris lors de conférences avec des cadres et dirigeants d'entreprises —, alimentant nos analyses de cas vécus. Dans cette quête à la valeur, nous verrons que les entreprises doivent se donner les moyens de leurs ambitions. C'est à ce prix qu'elles peuvent espérer se détacher de la concurrence en se créant des avantages concurrentiels durables.

PARTIE 1

Enjeux, stratégie et développement des services

Introduction d'étape

1. Les enjeux du service
2. Développer une stratégie de service
3. « Prendre le pouls » de l'organisation :
l'audit « *Fit-for-Service* »

10 questions clés à se poser

Conclusion d'étape

Introduction d'étape

Dans tous les pays du monde, les services connaissent une forte progression dans l'économie. Au niveau des entreprises, cette tendance touche autant les fabricants de produits de grande consommation que les distributeurs ou les industriels. Si l'évolution vers le « service » n'est pas récente, le mouvement s'est fortement accéléré au cours de ces dernières années. Autrefois considérés comme un « mal nécessaire », les services représentent aujourd'hui l'un des principaux axes de développement des entreprises, une source de compétitivité et de profit. Les facteurs expliquant cet engouement tiennent autant à l'environnement externe qu'à la stratégie interne.

Si les bénéfices escomptés d'une stratégie de service sont significatifs, le challenge pour réussir cette mutation est également conséquent car ces entreprises doivent se transformer en profondeur pour intégrer les spécificités des services. Il s'agit d'une véritable révolution culturelle. En effet, pour la plupart des entreprises il ne s'agit pas de jeter par-dessus bord l'ancien modèle d'affaires (« *business model* ») fondé sur la vente de produits, mais au contraire de parvenir à un équilibre entre produits et services afin d'assurer la croissance et la rentabilité sur le long terme.

Cette première partie est pour nous l'occasion de nous tourner vers les fondements de toute stratégie de service. Au chapitre 1, nous analysons les **enjeux** de l'entreprise suite à « l'infusion » d'activités de

service¹ au sein du « business model ». La définition de la notion de service et le rappel de ses spécificités permettent de mieux cerner pourquoi cette transformation représente un véritable choc culturel pour bon nombre d'entreprises. Dans la mesure où le champ du service recouvre un vaste éventail d'activités hétérogènes, nous proposons une **typologie des services** pouvant guider les entreprises dans le développement de leur portefeuille.

Le chemin est semé d'embûches et les dirigeants doivent définir et mettre en œuvre une véritable stratégie à long terme. Ainsi, le chapitre 2 souligne le rôle clé de la direction générale dans cette transformation. Miser sur les services représente un véritable virage stratégique qui touche aux fondements mêmes de l'organisation et des ressources humaines de l'entreprise. Il doit être piloté au plus haut niveau de l'entreprise. C'est d'autant plus essentiel qu'il existe bien souvent de nombreux opposants internes au changement. Ces pages sont l'occasion de nous interroger sur la manière dont la mission de l'entreprise et sa posture concurrentielle doivent évoluer pour intégrer la dimension service, sachant que les principales composantes du « *business model* » traditionnel doivent être revues pour assurer la réussite de l'entreprise dans les services. Un tel changement ne peut s'opérer du jour au lendemain, il requiert une politique de longue haleine, une volonté ferme pour tenir bon et maintenir l'entreprise sur sa trajectoire, ainsi qu'une forte capacité décisionnelle pour allouer en permanence les ressources financières et humaines nécessaires.

Le chapitre 3 identifie huit compétences clés que l'entreprise doit acquérir et maîtriser pour réussir une véritable percée dans les services. Ces compétences doivent être alignées autour du processus fondamental de création de valeur. Les étapes consistent à comprendre, à créer, à communiquer et à délivrer de la valeur aux clients pour finale-

1. Les Anglo-Saxons parlent effectivement de « *service infusion* » plutôt que de transformation du produit au service.

ment être en mesure de la partager avec eux le moment venu. Autrement dit, il s'agit de savoir facturer un prix aux clients pour un service donné. Ce chapitre a pour objectif principal de mieux cerner les traits caractéristiques de chaque composant du processus, et permet au management de mener un véritable audit interne — que nous avons nommé diagnostic « *Fit-for-Service* » — afin d'analyser les forces et faiblesses de l'entreprise au regard de sa volonté de s'engager davantage dans le service.

1. Les enjeux du service

« A business absolutely devoted to service will have only one worry about profits. They will be embarrassing large »¹.

Henry Ford ■

Partout dans le monde, nous évoluons vers l'économie de service. Dans tous les pays développés, les services marchands occupent une place prépondérante, dépassant fréquemment le seuil de 70 % du Produit Intérieur Brut (PIB). Même dans les pays ayant concentré leurs efforts historiquement sur la production manufacturière, les services connaissent une progression soutenue. À titre d'exemple, ils représentent aujourd'hui en Chine plus de 40 % du PIB et le gouvernement affiche clairement sa volonté d'accélérer la croissance de la part des services dans l'économie du pays.

En France, les services constituent la partie essentielle de notre économie. Les emplois dans ce secteur ne cessent d'augmenter alors que ceux de l'industrie stagnent, voire diminuent. Il est intéressant de noter que ce sont avant tout les services aux entreprises qui contribuent au dynamisme du segment avec une croissance annuelle moyenne de 3,6 % durant ces deux dernières décennies alors que les services aux

1. Traduction libre des auteurs : « Une entreprise entièrement dédiée au service n'aura qu'un seul souci à se faire par rapport aux profits : leur ampleur sera embarrassante. »

particuliers n'ont progressé que de 1,3 % par an sur la même période (Lovelock, Wirtz, Lapert et Munos, 2008). Dans le contexte récent de crise économique, les services résistent par ailleurs mieux que d'autres secteurs au ralentissement des affaires. Selon les derniers chiffres de l'INSEE¹, la production manufacturière s'est contractée de 1,6 % en 2008, tandis que la production des services affichait toujours une progression de 1,3 % la même année. Nous pouvons parler d'un véritable essor de l'économie de service.

Service : vecteur de croissance pour l'industrie

Les activités de service représentent aujourd'hui un puissant **vecteur de croissance** dans tous les secteurs, y compris dans des domaines inattendus. À titre d'exemple, *Procter & Gamble* — le géant américain des produits de grande consommation — gère depuis 2007 un réseau de franchise de « lave-auto » aux États-Unis sous la marque « *Mr. Clean* »² et a obtenu de très bons résultats. Fort de cette expérience encourageante, le groupe a lancé en 2008 un réseau de « pressing teinturerie » autour de la marque « *Tide* »³. Dans les deux cas, l'entreprise s'est appuyée sur un capital « marque » reconnu pour s'ouvrir au service et apporter davantage de valeur aux clients. Cette évolution ne se limite pas pour autant aux seuls fabricants. Aux États-Unis, le groupe *Petsmart* — spécialisé dans la distribution de produits pour animaux domestiques — a connu ces dernières années une forte croissance dans les services autour de son cœur de métier. Ainsi, l'entreprise offre aujourd'hui de l'hôtellerie pour animaux domestiques (les « *Pets Hotels* »), gère des garderies pour chiens (« *Doggie Day Camp* »), des

1. Document accessible à l'adresse : <http://www.insee.fr/ffc/ipweb/ip1236/ip1236.pdf>
Voir aussi bibliographie.

2. Voir le site de la franchise : <http://www.mrcleancarwash.com/>

3. Voir le site de la franchise : <http://www.tidedrycleaners.com/>

salons de toilettage et dispense des programmes de formation destinés aux chiens et à leurs maîtres.

De leur côté, de nombreuses entreprises industrielles revoient aujourd'hui leur copie stratégique, passant d'une logique axée sur la réduction des coûts à une approche davantage fondée sur la croissance et la valeur. De nombreux industriels misent dorénavant sur les services autour de leurs produits traditionnels, cherchant à se développer au-delà du cœur de leur métier. Mais si les bénéfices escomptés sont d'envergure, le challenge est également de taille car ces entreprises doivent se transformer en profondeur. Le cas du groupe *Xerox* illustre bien cette tendance de fond (voir encadré 1).

Interrogé sur les raisons ayant amené son entreprise à croître dans les services, le directeur général chargé du déploiement stratégique des services au sein d'un groupe industriel du CAC 40 nous donne l'explication suivante : « *Au début des années 2000, notre direction s'est concentrée sur les restructurations. Les réductions de coûts et l'externalisation des activités non stratégiques étaient nos priorités. Depuis deux ans, en revanche, nous avons changé de cap. Nous cherchons à enrichir notre « business model » par l'innovation et les services. C'est notre priorité. Sur les 12 milliards d'euros de chiffre d'affaires que nous réalisons aujourd'hui, environ 1 milliard provient des services. D'ici deux ans, notre objectif est de multiplier par deux ce chiffre pour atteindre 2 milliards.* »

Le basculement vers une orientation « service » n'est pas une tendance récente. Il y a plus de 30 ans, Ted Levitt, Professeur à la prestigieuse Harvard Business School, pressait déjà les grands groupes industriels américains à développer les services autour des produits (*Levitt, 1972*). Ce qui est nouveau, en revanche, c'est le sentiment d'urgence, l'accélération du mouvement. Les facteurs qui amènent les entreprises à se tourner vers les services ont été développés, pour partie, dans la littérature managériale (*Gebauer et al., 2005 ; Mathieu, 2001 ; Oliva et Kallenberg, 2003*).



Xerox mise sur les services pour asseoir sa croissance

ENCADRÉ 1

Xerox est un des fabricants mondiaux d'imprimantes numériques. En 2007, le chiffre d'affaires du groupe a augmenté de 8 % à 17,2 milliards de dollars et son bénéfice hors éléments fiscaux exceptionnels a bondi de 13 % pour s'établir à 1,13 milliard de dollars. L'entreprise revient pourtant de loin. En 2002, la société est en quasi-faillite. Pour sortir de l'impasse le groupe adopte alors un plan de restructuration drastique. Entre 2000 et 2007, la société réduit ses effectifs de 95 000 à 57 400 collaborateurs.

Parallèlement, *Xerox* adopte un tournant stratégique. Abandonnant le marché trop compétitif des particuliers et des très petites entreprises (TPE), le groupe investit dans les services qui représentent aujourd'hui plus de 20 % de son activité. « *La véritable croissance se trouve dans les services alors qu'elle est quasiment nulle dans le matériel* », explique Jacques Guers, président de *Xerox* France.

« *Sur les quatre acquisitions réalisées au cours des deux dernières années, trois l'ont été dans les services* », se félicite Éric Armour, vice-président du groupe, chargé de sa stratégie internationale. Il note que « *près de 60 % de notre activité est réalisée dans des segments pour lesquels nous n'étions pas présents voilà encore trois ans* ». S'il met l'accent sur les services, le groupe ne néglige pas pour autant son métier d'origine : « *S'assurer que nous soyons leader de l'impression couleur figure parmi nos principales priorités* », affirme Ursula Burns, présidente de *Xerox* Corporation. « *Pour l'ensemble de l'année 2007, 40 milliards de pages en couleur ont été imprimées sur des équipements de Xerox. Un bond de 30 % sur un an* », explique Anne Mulcahy, PDG du groupe.

Extrait de « *Anne Mulcahy imprime la croissance chez Xerox* »,
La Tribune, 5 février 2008.

Parmi les éléments mentionnés précédemment, nous insistons dans le tableau ci-dessous sur trois facteurs externes liés à l’environnement de marché et trois motivations internes à l’entreprise qui nous semblent particulièrement importants pour mieux cerner l’engouement pour les services.

Tableau 1 – Pourquoi croître dans les services ?
Critères favorables au développement de services

Facteurs externes liés à l’environnement	Motivations internes à l’entreprise
<ul style="list-style-type: none"> • Saturation croissante de nombreux marchés • Externalisation accrue des activités non stratégiques • Érosion rampante des marges sur les offres de produits 	<ul style="list-style-type: none"> • Valorisation du capital client de l’entreprise • Création d’un avantage concurrentiel durable • Développement de la relation clients (proximité clients)

Facteurs externes liés à l’environnement de marché

De nombreux facteurs favorisent l’émergence et la croissance des activités de service sur les marchés industriels. Citons ici avant tout trois tendances lourdes particulièrement importantes : la saturation croissante de nombreux marchés, l’externalisation accrue d’activités non stratégiques et l’érosion rampante des marges sur les ventes de produits.

Saturation croissante de nombreux marchés

De nombreux industriels se voient confrontés à une saturation de la demande. Il n’est pas rare que le parc des équipements installés d’une société industrielle représente plusieurs années de ventes en unités. La société *Otis* vend près de 100 000 ascenseurs et escalators par an dans le monde, alors qu’elle assure la maintenance de plus de 1,5 million d’appareils. De fait, la maintenance représente jusqu’à 75 % du chiffre d’affaires d’un constructeur d’ascenseurs. De même, *Fenwick* — entreprise leader dans les équipements de manutention — a commercialisé environ 18 500

chariots élévateurs sur le marché français en 2007. La même année, l'entreprise comptait 148 000 appareils en service en France. Depuis le milieu des années 1990, *Fenwick* a systématiquement développé des services autour de son produit historique. L'entreprise génère aujourd'hui la moitié de son chiffre d'affaires annuel (721 millions d'euros en 2007) dans les services par le biais d'une offre étoffée — depuis la location et la gestion du parc de chariots élévateurs du client jusqu'à la télésurveillance du matériel de manutention, sans oublier la formation des caristes.

Externalisation accrue des activités non stratégiques

Depuis un certain nombre d'années, l'externalisation constitue l'une des clés du développement des services à forte valeur ajoutée dans le monde industriel. Les exigences de rentabilité, les impératifs de flexibilité des outils de production et les évolutions technologiques amènent bon nombre de clients industriels à confier toujours plus de processus non stratégiques à leurs fournisseurs. Le passage des investissements en coûts d'exploitation — c'est-à-dire la transformation de CAPEX en OPEX — procure aux clients des avantages grandement appréciés, notamment en temps de crise. On peut, de cette façon, simultanément alléger la structure de coûts et gagner en flexibilité. De nombreuses entreprises préfèrent opter pour des offres liées à l'utilisation réelle d'un produit plutôt que d'en faire l'acquisition. L'exemple typique est celui d'une compagnie aérienne préférant payer selon le nombre d'heures de vol au lieu d'investir dans l'achat d'un moteur d'avion.

Érosion rampante des marges sur les ventes de produits

La professionnalisation croissante des directions d'achat chez les clients et l'éclosion d'une concurrence accrue a accéléré la banalisation des produits dans de nombreux marchés industriels. Cette évolution vers la vente de « commodités » se traduit par une baisse drastique des prix et par une érosion rampante des marges. À titre d'exemple, le cabinet *Frost & Sullivan* estime que les prix moyens des bornes interactives chutaient de 30 % au

cours de la période 1996-2006. Les entreprises se tournent bien souvent vers les activités de service pour compenser cette évolution néfaste.

Motivations internes à l'entreprise

Plusieurs facteurs internes poussent les entreprises à se tourner vers les services comme vecteur de croissance et source de rentabilité accrue. Dans ce domaine, trois motivations fondamentales peuvent être mentionnées : la valorisation du capital client, la création d'un avantage concurrentiel durable et le développement de la relation clients.

Valorisation du capital client

Du point de vue de l'entreprise, les services représentent un formidable outil de marketing relationnel dans le but d'augmenter la « valeur à vie » de chaque client individuel et par voie de conséquence, le capital client de l'entreprise. Pour mieux appréhender ce que peuvent être les bénéfices financiers liés à la valorisation du capital client en misant sur les services, revenons brièvement sur certaines notions :

- La « valeur à vie » d'un client représente la valeur actualisée du bénéfice net que l'entreprise réalise avec ce client tout au long de la relation. Elle est généralement mesurée par le chiffre d'affaires réalisé avec ce client diminué des coûts engagés par l'entreprise pour le conserver et le développer (*Blattberg et Deighton, 1996*).
- Le « capital client » représente la somme des « valeurs à vie » de tous les clients de l'entreprise (*Rust, Zeithaml et Lemon, 2000*).

Ayant à l'esprit ces deux notions, nous pouvons identifier trois bénéfices financiers que procure le développement des services au sein de l'entreprise :

Protéger et développer les ventes du produit de base

D'abord, selon le principe qu'il est bien plus facile de garder et de développer des clients existants que d'en acquérir de nouveaux, les services

représentent une formidable opportunité de protéger les ventes des produits de base sur la durée, de capter une part plus importante dans les achats actuels du client, d'accroître le périmètre de présence chez le client et d'accéder à de nouvelles opportunités d'affaires pour le produit.

En assumant la responsabilité de gestion de l'ensemble des processus liés aux gaz industriels de l'usine d'un client, cette société leader dans les gaz industriels — que nous avons interrogée sur sa politique de services — est devenue son fournisseur exclusif, en écartant progressivement les quatre autres fournisseurs avec lesquels le client avait l'habitude de travailler. Les services créent d'extraordinaires barrières à l'entrée à l'égard des concurrents. La déclaration suivante d'un manager de ce leader des gaz industriels illustre bien nos propos : « *Notre expérience montre que plus on développe notre activité de service chez un client, plus on devient indispensable. Au fil du temps, le client nous fait confiance et c'est un peu comme si nous étions mariés avec lui. C'est une énorme barrière à l'entrée pour d'autres fournisseurs.* »

Augmenter le chiffre d'affaires et la rentabilité de l'entreprise

Les services représentent une excellente opportunité de réaliser un chiffre d'affaires substantiel tout au long du cycle de vie des produits vendus (citons, par exemple, l'installation, la maintenance, la réparation, le « *retrofitting* », etc.). Par ailleurs, de nombreuses entreprises développent les services indépendamment des produits. En effet, les services représentent souvent une arme redoutable pour s'introduire dans un nouveau compte client, compte qu'il serait difficile d'aborder par une autre voie. Ainsi, les services deviennent un véritable cheval de Troie, comme l'illustrent les propos de ce manager travaillant pour le compte d'un fabricant de biens industriels : « *Si on ne peut pas rentrer chez un client par le produit, on peut rentrer par du service sur des produits de marques concurrentes. Par la qualité de notre prestation, nous augmentons alors nos chances de reprendre un jour la partie produits. Le service est un moyen puissant de développer une relation avec un client.* ». Enfin,

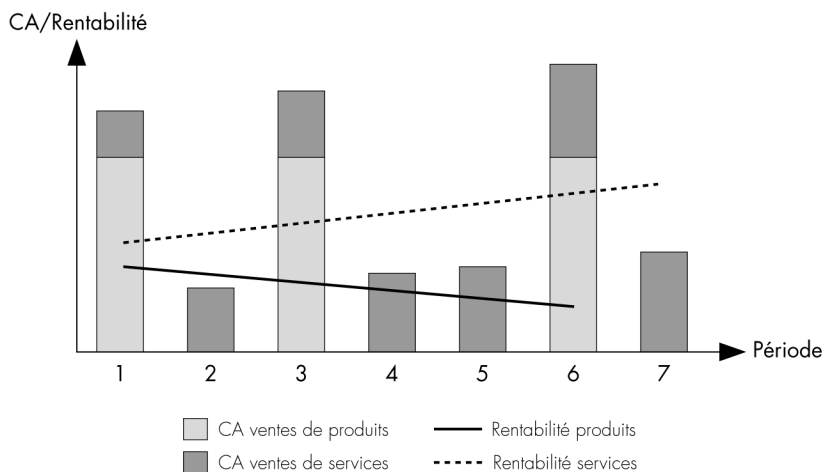
notons que les marges dans les activités de service dépassent souvent de loin les marges réalisées dans les ventes de produits. C'est notamment le cas dans les marchés industriels (voir l'étude réalisée en 1998¹ par le *VDMA*, la fédération allemande de la construction mécanique). À titre d'exemple, le dirigeant d'un fabricant français de biens d'équipements nous confiait que les marges opérationnelles réalisées dans les services dépassent souvent de 6 à 8 fois celles des produits.

Stabiliser les cash-flows

D'un point de vue strictement financier, la figure 1 ci-après illustre également que les services permettent à l'entreprise de stabiliser, voire d'augmenter, ses cash-flows dans le temps. Dans notre exemple, l'entreprise réalise une importante vente de matériels au cours de la première période. Ayant un cycle de vente long, elle n'enregistre de nouvelles commandes de matériels que dans les périodes 3 et 6. Dans l'intervalle, les contrats de services liés au cycle de vie des produits assurent un chiffre d'affaires récurrent, stable, voire en progression. En effet, par une présence continue chez le client, l'entreprise dégage de nouvelles opportunités de services et optimise ses coûts de réalisation. La stagnation des ventes et l'érosion des marges dans les produits sont plus que compensées par la progression du chiffre d'affaires et des marges dans les services. L'entreprise réduit de cette façon la volatilité de ses flux financiers et obtient une meilleure visibilité de son activité. Ceci est particulièrement appréciable dans des secteurs caractérisés par des activités très cycliques et/ou des marchés où les cycles de vie et de vente des produits sont très longs. Dans la récente crise économique, ce fabricant de matériels de manutention s'est aperçu que le chiffre d'affaires lié aux contrats de location de matériels de longue durée avait fortement contribué à atténuer le déclin des ventes de produits.

1. Étude publiée sous le titre « Dienen und Verdienen », *VDMA Verlag*, Frankfurt/Main, 1998.

Figure 1 – Les effets des services sur le chiffre d'affaires et la rentabilité : l'exemple d'un fabricant de biens d'équipements industriels



Création d'un avantage concurrentiel durable

Les entreprises considèrent bien souvent le service comme un « mal nécessaire », une sorte de nuisance dont on ne peut se passer dans le processus de vente des produits. Mais au fil du temps, beaucoup de sociétés se sont aperçues que le service représente en réalité une arme redoutable pour s'affranchir de la concurrence. Dans la mesure où il devient de plus en plus difficile de se différencier par les caractéristiques techniques et fonctionnelles des produits, le service contribue à la création d'avantages concurrentiels durables. À titre d'exemple, depuis des années, le groupe *Michelin* se voit confronté à la tendance inexorable de la banalisation des produits dans le marché des pneumatiques de poids lourds. Pour se différencier des autres fabricants de pneus, *Michelin* propose aux sociétés de transports de substituer à la vente de pneus la mise en œuvre d'une offre de facturation aux kilomètres parcourus. Autrement dit, le groupe offre à ses clients une gestion complète du parc des pneumatiques. En lançant cette offre innovante de « *fleet solutions* », *Michelin* s'est créé un élément différenciateur durable, que les principaux

concurrents auront du mal à imiter dans un délai raisonnable et de manière rentable.

Développement de la relation clients (de la proximité clients)

Le service permet de renforcer les liens avec les clients et de mieux les connaître. De par sa nature même, il nécessite en effet une présence sur les lieux du client et une interaction forte avec les différents niveaux hiérarchiques. Ainsi, le service permet de travailler la relation clients en profondeur, facilite les rapprochements et permet au fournisseur d'acquérir une meilleure connaissance des besoins exprimés. Cette connaissance intime des processus et des opérations permet non seulement de renforcer le niveau de satisfaction, mais aussi de dégager de nouvelles sources de développement grâce à une fidélisation accrue.

Nous venons de passer en revue les facteurs — internes et externes — qui poussent les entreprises à croître au-delà de leur cœur de métier traditionnel. À ce stade, il convient de définir plus précisément ce que nous entendons par la notion de « service ». Tout en constatant le côté très hétérogène des activités couvertes, nous proposerons notre propre classification.

Qu'est-ce qu'un service ?

De manière humoristique, les services ont été décrits comme quelque chose qui « *peut être acheté et vendu mais qu'on ne peut pas se laisser tomber sur les pieds* » (Gummesson, 1987, Lovelock et al., 2008). L'INSEE nous propose pour sa part une définition plus traditionnelle selon laquelle une activité de service est « *la mise à disposition d'une capacité technique ou intellectuelle. À la différence d'une activité industrielle, elle ne peut pas être décrite par les seules caractéristiques d'un bien tangible acquis par le client* » (Lovelock et al., 2008).