

# STRATEGIE DE SERVICES : LES FACTEURS CLES DE SUCCES

**Henri-Paul Missioux – Directeur associé ASK Conseil**

Février 2006

*Cet article illustre les convictions de l'équipe fondées sur une vingtaine d'années d'exercice et les enseignements d'une enquête exclusive menée au premier semestre 2005 auprès de professionnels de l'Industrie et des Services.*

## **Le service représente l'avenir du produit.**

Il permet de réduire la banalisation du bien matériel

C'est un atout essentiel pour un industriel confronté à une concurrence exacerbée et à la pression des prix. Le service présente cet avantage pour plusieurs raisons :

- Le client a in fine une perception « subjective » de la valeur dont le service peut mieux tirer parti qu'un produit matériel
- Un service efficace implique le client dans le processus de production. Etant acteur, il est impliqué et contributeur conscient d'un bon ou d'un moins bon déroulement.
- Le client est le contrôle qualité dans la mesure où il constate l'avancement et peut valider la bonne issue.

En revanche, c'est un « eldorado » qui suppose une réelle industrialisation de ses procédés pour répondre aux enjeux de la rentabilité :

- Comment augmenter la valeur des services du point de vue des clients ?
- Comment diminuer durablement les coûts des opérations ?
- Comment impliquer les collaborateurs et les partenaires ?

Pour réaliser ou optimiser cette industrialisation, il est nécessaire de concevoir et de maintenir en condition opérationnelle l'alignement de 3 dimensions :

- La différenciation portée par des offres pertinentes et attractives,
- La productivité des opérations portée par des compagnons techniquement compétents et rompus à la relation client, des managers de proximité véritables patrons d'équipe valorisés par la structure qui est à leur service et non pas l'inverse,
- La fidélisation des clients par l'identification et la traçabilité du parcours client.

## L'ensemble des participants de l'enquête manifeste la volonté de faire croître la part de CA des services de 5% (moyenne 2005) à près de 20 % à moyen terme.

C'est la performance que réalise d'ores et déjà un industriel comme l'AIR LIQUIDE. Rien n'étant plus concurrentiel que l'air ambiant, ce professionnel des gaz a dû dès l'origine se différencier par des services.

Cet objectif se traduit forcément par le développement de véritables BU avec des moyens propres de production, de marketing et de développement commercial. Une équipe en centre de coût type SAV traditionnel ne peut pas tenir cet objectif de croissance.

La croissance interne est privilégiée pour assurer le développement (50% des répondants). Les croissances externes réalisées dans le passé se sont révélées en général beaucoup plus coûteuses et complexes à gérer que prévues.

Quelques exemples :

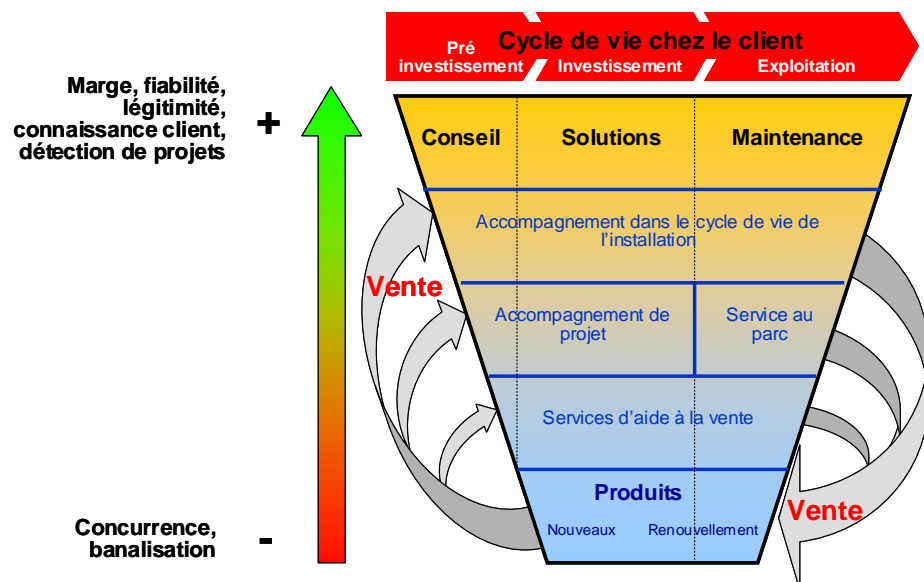
- Le responsable d'une équipe de monteurs d'ascenseur peut aussi bien « déménager » son équipe et ses clients que l'associé d'un cabinet de consulting,
- Les systèmes d'information ne sont jamais cohérents, complets ni compatibles.

Seulement 25% des répondants disent développer une stratégie d'acquisitions. Les autres privilégient les partenariats ciblés.

## Légitimité, connaissance clients et ventes supplémentaires représentent les principaux attraits des services.

- « La vente de services régénère ma vente de produits »,
- « L'écoute systématique de mes clients permet de renforcer l'excellence des services de base qui représentent 80% des attentes »,
- « Nous avons développé une segmentation de la clientèle spécifique aux activités de services. Nous avons augmenté les ventes de contrat de 20% »,
- « Les partenaires et la distribution sont totalement impliqués et intégrés dans la chaîne de valeur ».

Le schéma illustre la gamme des services type pour un constructeur qui cherche à accompagner son client tout au long du cycle de vie des équipements vendus. In fine, le service aide bien à revendre du produit.



La construction d'une telle offre repose sur une approche de segmentation complémentaire et cohérente avec celle associée aux produits. Il faut revisiter les segmentations stratégiques et marketing. Des clients peu fidèles peuvent se révéler très attractifs si on leur propose une prestation de service plus globale qui leur permet de réduire leurs propres coûts. L'offre de performance énergétique développée par SCHNEIDER Electric représente un bon exemple en la matière. Ce constructeur de matériel électrique s'engage après diagnostic et plan d'action à réduire d'un certain montant la facture énergétique. Ce faisant, il sort de son champ concurrentiel habituel pour aller affronter les spécialistes des « Utilities ».

### **La structuration d'un catalogue de services représente un autre élément clé des fondations.**

En tenant compte des spécificités de l'entreprise, nous proposons de l'articuler autour de 6 familles en fonction de quelques critères discriminants comme l'effet volume, le prix, la complexité / innovation, la mobilité, la relation client ou encore la taille :

- Livraison et installation : le basique du basique. Encore faut-il appréhender la complexité des livraisons multi-sites, partielles ou totales et des pré-assemblages,
- Maintenance et pièces détachées : dépannage, stocks et prêts de matériel représentent des atouts si la supply chain est adaptée,
- Assistance : le professionnel est prêt à payer une assistance professionnelle off et on site si elle lui permet de gagner du temps ou d'honorer un engagement,
- Gestion : facturation, reporting, transfert de données, intégration dans le SI du client,
- Formation client : prise en main, inter/intra. Plus le produit est sophistiqué, plus la formation est possible et c'est un véritable levier commercial,
- Financement : location, financement, reprise : tout est possible avec un peu d'imagination.

**En termes d'axes de progrès**, le respect des engagements et le suivi des réclamations paraissent acquis pour 90% du panel. Le suivi de la performance des offres et l'évaluation de la satisfaction client restent des sujets à consolider.

En revanche, un effort significatif est prévu pour renforcer la mesure de la rentabilité client. Seulement 50% dispose des informations nécessaires. 90% veulent des systèmes performants à moyen terme pour valoriser leur prestation, fournir des informations plus faibles et régulières aux clients. En ce sens, les systèmes de type extranet sont plébiscités :

« C'est un véritable fil à la patte pour mon client qui ne peut plus s'en passer »,

« Nous offrons à nos clients un véritable portail enrichi des autres données usuelles dont il a besoin dans son exercice quotidien ».

**L'optimisation des organisations et des compétences** apparaît pragmatique :

- 50% des répondants ont réduit en 10 ans le nombre de niveaux hiérarchiques de 5 à 3,
- Les ressources humaines de qualité se tendent. Plutôt que de privilégier les recrutements, la montée en compétences et l'optimisation des ressources en place sont privilégiées par la formation, la mobilité, la relation client, ...

Sans parler de quête du Graal, il ressort de cette enquête un profil idéal du « service man ». En effet, il est autonome, passionné, responsable et acceptant le contrôle mais également orienté client et capable d'appréhender les offres globales et innovantes vendues à ses clients !

## Et le système d'information, atout ou contrainte ?

Les participants plébiscitent les technologies d'automatisation et d'aide à la décision pour renforcer la productivité et la traçabilité de la prestation mais également la valeur perçue par les clients et la motivation des collaborateurs. C'est en particulier le cas dans les projets de mobilité.

Mais c'est également une potentielle contrainte dans la mesure où sa complexité est trop souvent sous-estimée.

Comme l'illustre le schéma, le **SI d'une activité de service représente un système complet**. C'est bien la raison pour laquelle SAP a finalement fait évoluer son offre en proposant sa solution « Customer Service ». Elle combine un ensemble de briques applicatives pour couvrir l'ensemble du spectre d'activités.



Cette approche permet également d'appréhender l'ensemble des compartiments d'activité de manière cohérente et de développer une politique de référentiels efficace.

A l'inverse des projets de type CRM qui pêchent trop souvent par la qualité de leur « business case », celui d'un SI Services est plus simple à valoriser. En effet, les indicateurs sont pragmatiques, mesurables et se retrouvent dans le compte d'exploitation. Sans viser l'exhaustivité, on peut citer :

- Ventes de PD, services supplémentaires, renouvellement et produits supplémentaires, efficacité campagnes marketing,
- Fiabilité planning, taux de service,
- Turnover maîtrisé,
- Mix intervention, satisfaction client,
- Intervention en 1 coup,
- Garanties fournisseurs, facturation hors contrat,
- Fiabilité facturation et rapports,
- Réduction des avoirs et DSO.

**Pour conclure, nous avons retenu 4 facteurs clés de succès** pour réussir une telle mutation :

1. Choisir les bons services et adopter une tactique de mise en mouvement,
2. Adapter / mettre en place l'organisation, impliquer et former les acteurs,
3. Adapter la politique de tarification et se mettre en mesure de facturer,
4. Développer une véritable stratégie référentiels et « nettoyer » les données, mesurer la rentabilité intrinsèque du programme.